

GIZARTE EKONOMIA ETA SOLIDARIOA UNIBERTSITATE MASTERRA  
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA



UPV/EHUko Gizarte  
Ekonomia eta Zuzenbide  
Kooperatiboaren Institutua

Instituto de Derecho  
Cooperativo y Economía  
Social de la UPV/EHU

**Aproximación a la participación de los  
trabajadores en algunas entidades del  
primer sector del  
ámbito de EHNE de Bizkaia**

---

*MASTER AMAIERAKO LANA*

*TRABAJO DE FIN DE MÁSTER*

**AUTORA: GARAZI AZKARATE AGIRRE**

**CURSO: 2014-2015**

**DIRECTOR: AITOR BENGOETXEA ALKORTA**



Universidad Euskal Herriko  
del País Vasco Unibertsitatea

## **0. ABSTRACT**

Este estudio presenta la aproximación a la participación de los trabajadores en algunas entidades del primer sector del País Vasco del ámbito de EHNE Bizkaia, es decir, con afiliados del sindicato EHNE Bizkaia. El objetivo de este proyecto consiste en analizar el nivel de inclusión de los trabajadores en las diferentes formas de participación (en la propiedad, en la gestión y en los beneficios), a través de 17 encuestas de diversos trabajadores de varias organizaciones del primer sector.

Ikerketa honek Euskal Herriko lehenengo sektoreko hainbat erakundeetako langileen parte-hartzea aztertzen du, EHNE Bizkaia sindikatuko afiliatuekin. Lan honen helburua langileen parte-hartzearen maila ezagutzeko hurbilketa bat egitea da, hau da, parte-hartzea jabetzan, irabazietan eta kudeaketan. Honetarako, lehen sektoreko hainbat erakundeetako 17 langileeren erantzunak kontutan izan ditugu.

This study presents the participation of workers in some entities of the first sector of the Basque Country, with members of EHNE Bizkaia. The goal of the project is to study the employee involvement in different forms of participation (ownership, benefits and involvement in decision), through 17 surveys of some workers from various organizations of the first sector.

## ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN.....	5
2.MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1. Definición. ¿Que es la participación? .....	7
2.2. Tipos de participación.....	8
2.3. Grados de participación.....	11
2.4. Condicionantes de la participación.....	14
2.5. Propuestas y requisito para profundizar la participación.....	19
3. INVESTIGACIÓN.....	24
3.1. Metodología de la investigación.....	24
3.2. Análisis descriptivo .....	26
3.3. Resultados.....	28
3.4. Conclusiones del estudio empírico .....	37
4. CONCLUSIONES.....	39
5. BIBLIOGRAFÍA.....	42
7. ANEXO.....	44

## ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS Y FIGURAS

### FIGURAS

- Figura 1: La participación, ámbitos de la participación..... 10
- Figura 2: La participación: enfoque tridimensional..... 14
- Figura 3: La persona en el trabajo: esferas de influencias..... 16
- Figura 4: Enfoque sistémico de la organización..... 16

### TABLAS

- Tabla 1: Tipos de participación de trabajadores..... 13
- Tabla 2: Variables que inciden en la participación..... 18
- Tabla 3: Variables claves para la participación..... 19
- Tabla 4: Preguntas del cuestionario..... 25
- Tabla 5: Tipos de participación..... 32
- Tabla 6: Participación en la gestión. Cooperativas y otras entidades..... 32
- Tabla 7: Autonomía en las tareas..... 33
- Tabla 8: Resultados del estudio..... 37

### GRÁFICOS

- Gráfico 1: Ámbito geográfico..... 26
- Gráfico 2: Forma jurídica de las entidades..... 26
- Gráfico 3: Categoría profesional..... 27
- Gráfico 4: Tipo de contrato laboral..... 27
- Gráfico 5: Participación de los trabajadores..... 28
- Gráfico 6: Participación en la propiedad: cooperativas y otras entidades.. 29
- Gráfico 7: Participación en beneficios..... 30
- Gráfico 8: Participación en beneficios: Cooperativas y otras entidades..... 31
- Gráfico 9: Canales de información..... 34
- Gráfico 10: Métodos para la mejora de los procesos internos..... 35

## 1. INTRODUCCIÓN

La participación de los trabajadores en sus empresas o en las organizaciones en las que desarrollan su actividad profesional es una cuestión que cada vez está adquiriendo mayor relevancia; de ahí el interés en seguir profundizando en su estudio. De hecho, de acuerdo con Albizu *et al.* (2005), en adición a la preocupación que ha despertado tradicionalmente entre determinados colectivos (cooperativistas, investigadores, etc.), en este momento la participación se considera una vía para la obtención de un posicionamiento sostenible en un entorno incesantemente cambiante.

Una organización que promueve la participación de sus trabajadores es aquella en la que las personas tienen capacidad de participar en el establecimiento de los objetivos y en la definición de tareas. Por tanto, la relevancia de la participación diferirá en función de si el trabajador interesado es o no socio y de si el resto de trabajadores lo son o no. Esto es, no se entenderá igual la participación en una empresa cooperativa que en una sociedad anónima, por ejemplo. En general, los tipos de empresas “de participación” son: las cooperativas de primer grado o de personas físicas, las mutuas y mutualidades, las cofradías y las sociedades laborales (García-Gutierrez, 2002).

Independientemente de la forma jurídica, en definitiva se trata de crear riqueza (incluyendo bienestar) y de distribuirla adecuada y justamente; y además que todo ello se haga en condiciones democráticas. El objetivo, según García-Gutiérrez (2002) no es otro que “la economía sea tan democrática como es la política, la vida civil”. Por ello, la “democracia” de la organización puede venir dada porque así lo exige su forma jurídica o bien porque los estatutos internos lo establecen.

Actualmente la participación democrática de los trabajadores en las empresas se considera una fuente de obtención de sostenibilidad (Albizu *et al.* 2005). Para profundizar en esa idea, el informe *Work organisation and employee involvement in europe* (2013) identifica una serie de beneficios derivados de la inclusión de los trabajadores en la toma de decisiones empresariales, como son:

- Las oportunidades de aprendizaje en el trabajo

- La motivación de los trabajadores
- La mejora del empleo y las condiciones de trabajo
- Bienestar de los trabajadores.

En este contexto, este trabajo pretende analizar la participación de los trabajadores en algunas entidades del primer sector, con afiliados del sindicato EHNE Bizkaia, con especial foco en la participación en la gestión de las entidades. De esta manera, considerando la forma jurídica, se examinará la relación que poseen las cooperativas y las otras entidades con la participación de los trabajadores.

Este estudio de caso sirve para aumentar el conocimiento sobre el nivel de participación de los trabajadores afiliados del sindicato EHNE Bizkaia. Por tanto, con este trabajo no se pretende generalizar los resultados obtenidos a todas las organizaciones del primer sector.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. DEFINICIÓN ¿ QUE ES LA PARTICIPACIÓN?

No existe en la actualidad una definición consensuada para el concepto de participación por lo que en este trabajo se presentan diferentes definiciones (Albizu *et al.*, 2005).

De acuerdo con la Real Academia Española, participar significa “tomar parte en algo; recibir una parte de algo; compartir, tener las mismas opiniones, ideas, etc., que otra persona; tener parte en una sociedad o negocio o ser socio de ellos; dar parte, noticiar, comunicar”. Sin embargo la participación de los trabajadores en sus empresas se refiere a “algo más”: a más implicación, a valores compartidos, a trabajo en equipo, entre otros. Por lo tanto, siendo esta definición claramente insuficiente, a continuación se presentan otras consideradas más oportunas.

García-Gutiérrez (2002) defiende que la acción y efecto de tomar parte en una cosa incrementa la productividad, la competitividad tanto del partícipe, como de la organización debido al efecto de involucración con la organización, al compromiso, que conlleva. Por su parte, el informe *Work organisation and employee involvement in Europe* (2013) considera que la participación se refiere a las oportunidades que tienen los trabajadores de tomar parte en las decisiones que afectan a su trabajo, a influir en las decisiones como individuos y no tanto a través de representantes.

Finalmente, Albizu *et al.* (2005) también realizan su propia propuesta, que este trabajo toma en mayor medida como base: “*La participación es la posibilidad – y la práctica – de las personas empleadas en una organización de decidir y/o actuar en cualquier ámbito de sus empleos – funciones- y en los entornos en los que los desarrollan, individualmente y/o en grupo*”. (Albizu *et al.*, 2005, pág. 25)

## **2.2. TIPOS DE PARTICIPACIÓN**

De acuerdo con diferentes autores, la participación de los trabajadores en sus empresas puede darse en tres ámbitos diferentes.

Desde un punto de vista jurídico se distinguen la participación en la propiedad, en la dirección y en los beneficios (Bengoetxea, 2015). A continuación se explican cada uno de ellos:

- Participación en la **propiedad** de la empresa: supone que las personas trabajadoras son propietarias de la empresa en la que prestan sus servicios laborales. Cuando la mayoría del capital social sea propiedad de sus trabajadores, se trata de una sociedad laboral y, en el caso de las cooperativas de trabajo asociado (CTA), la propiedad de la empresa corresponde íntegramente a las personas socias-trabajadoras. Este último se trata de un modelo de propiedad privada colectiva; las personas socias-trabajadoras tienen esa doble cualidad porque son quienes aportan el capital de la empresa cooperativa, además de prestar sus servicios laborales en la misma.
- Participación en la **dirección** de la empresa: en un sistema capitalista la realidad más extrema supondría que la dirección de la empresa corresponda exclusivamente a su titular, el empresario, y la participación de los trabajadores se reduce a su prestación laboral, causa contractual del salario que perciben a cambio. El trabajo asalariado, dependiente, se desarrolla siguiendo las órdenes e instrucciones del empresario. Este planteamiento es opuesto a la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa. Otro escenario contrario ocurre con el autoempleo individual, donde el trabajador autónomo dirige su propia actividad empresarial, o en el autoempleo colectivo, en el caso de las cooperativas de trabajo asociado, donde las personas socias trabajadoras dirigen su propia empresa en un modelo de autogestión.
- Participación en los **beneficios** de la empresa: supone que parte de los beneficios de la empresa recae en el patrimonio de las personas trabajadoras. En el caso del



trabajo asalariado, inicialmente a las personas trabajadoras únicamente les corresponde el salario y los beneficios generados por la actividad empresarial corresponden al titular de la empresa. No obstante, es lícito poner en práctica fórmulas de participación de los trabajadores en los beneficios económicos de sus empresas. Generalmente se trata de complementos salariales en función de los resultados empresariales.

A pesar de que no parten de una perspectiva jurídica, la clasificación propuesta por Albizu *et al.* (2005) resulta muy similar a la anterior. Así, los autores diferencian los siguientes tres ámbitos para el ejercicio de la participación:

- Participación en la **propiedad**: considera la relación de las personas con la propiedad de la organización, bien sea como accionistas o como cooperativistas. Tal y como su nombre indica, este ámbito se corresponde con el primero de la clasificación anterior.
- Participación en la **gestión**: indagando en mayor medida, los autores entienden que puede darse:
  - La participación en la generación de sentido; actuaciones encaminadas a dotar de sentido el proyecto de empresa.
  - La participación en la toma de decisiones y las tareas relacionadas con el control de las mismas.
  - La participación en las actividades, operaciones o servicios llevados a cabo en la empresa.

Este segundo ámbito guarda relación con lo que Bengoetxea (2015) denomina participación en la dirección.

- Participación **económica**: establece una relación estrecha entre el quehacer de la persona con la recompensa, ya sea como salario, reconocimiento, reparto de beneficios, reparto de resultados o cualquier otra variante económica. Por ende, hace referencia a la idea de la participación en los beneficios de Bengoetxea.

Figura 1 La Participación: Ámbitos de la participación

**Ámbitos de la participación**

En la generación de sentido (proyecto empresa)	
En las tomas de decisión y control	
En las actividades (operaciones de la empresa)	
En lo económico	En la propiedad

Fuente: Albizu *et al*, 2005, pág. 26

Es visible la similitud que guardan las clasificaciones de ambos autores, pero entendiendo que la más extendida es la segunda, este trabajo en adelante clasificará también la participación de los trabajadores atendiendo a la propiedad, la gestión y los beneficios.

Dado que este trabajo está enfocado a estudiar sobre todo la participación en la gestión en empresas del primer sector, se considera también la clasificación propuesta por el estudio *Work organisation and employee involvement in Europe* para ese ámbito. El informe distingue tres niveles:

- Participación en decisiones de alto nivel: como inversiones, estructura organizativa y desarrollo de productos. Se entiende como la participación en un ámbito estratégico, donde todas las personas deben tener opción a participar.
- Participación en decisiones sobre la organización laboral. Se trata de la influencia que pueden tener los trabajadores sobre la organización del trabajo. Ocurre a menudo a nivel departamental.
- Participación en decisiones sobre las labores o tareas directas. Se trata de la influencia que podrían tener los trabajadores sobre su propio trabajo y pueden tomarse a nivel individual.

Asimismo, en cuanto a la participación en la gestión en las sociedades cooperativas, Mozas (2002) opina que existe una crisis en la participación democrática a la hora de adoptar decisiones y una crisis de valores y creencias entre los miembros de las cooperativas. Por su parte, Mozas (2002) señala que “no hay un verdadero movimiento cooperativo si los socios no tienen conciencia de historia, si no comparten la misma doctrina y si no han hecho suyos los valores de la cooperación”.

Por lo tanto, ¿Por qué falla la participación en el cooperativismo? En referencia a esta pregunta, Mozas (2002) destaca que el aumento del número de socios suele generar una mayor jerarquización de sus estructuras y esto conlleva a formas más autoritarias de gestión. También, otro de los problemas suele ser que los socios delegan el poder a aquellas personas más cualificadas, por falta de costumbre de control democrático o por falta de formación de muchos miembros de la cooperativa.

Además, los problemas internos suelen ser obstáculos para conseguir la participación en la gestión de estas cooperativas. Entre los más significativos destaca el bajo nivel de formación y los problemas empresariales, que impiden a las personas u órganos de gestión y dirección de las cooperativas una toma de decisiones eficaz. Por otra parte, la falta de información y la falta de implicación de los socios limitan la eficiencia de estas organizaciones.

A pesar de esto, Mozas (2002) afirma que en la sociedad cooperativa es posible un correcto funcionamiento y concluye indicando los requerimientos para buscar la eficiencia en las sociedades cooperativas: la homogeneidad de los socios, la rotación de cargos, la aplicación de sistemas profesionales de administración y gestión, la información, la comunicación y la formación de los socios.

### **2.3. GRADOS DE PARTICIPACIÓN**

Es importante tomar en consideración que, aun cuando exista cierta participación, ésta no se da al mismo nivel en todas las organizaciones. Así, Bengoetxea (2015) establece una serie de grados que van desde la nula participación a la autogestión:

- **No participación:** quien dirige la empresa es el titular de la misma y los trabajadores asalariados están alejados de los órganos de decisión de la empresa.
- **Información y consulta:** se trata de un sistema en el que los trabajadores tienen derecho a ser informados, a posteriori, sobre las decisiones adoptadas por la dirección de la empresa; o a ser consultados, a priori, de manera preceptiva pero no vinculante, sobre determinados aspectos de gestión. Las materias respecto de información y consulta giran en torno al empleo o a cuestiones productivas, quedando al margen las decisiones que constituyan la estrategia de la empresa frente al mercado.
- **Cogestión:** la decisión es compartida entre los representantes de los trabajadores y los de la empresa. En este sistema, la Ley de cooperativas de Euskadi (LCE) en lo que respecta a la participación del personal asalariado, establece que en la comisión de vigilancia deberá haber un representante de los trabajadores asalariados (siempre que su número supere los 50).
- **Autogestión:** se trata de un modelo en que los propios trabajadores dirigen y gestionan la organización y ocurre cuando éstos son propietarios de su propia empresa (socios trabajadores en las cooperativas de trabajo asociado). Para propiciar la participación, las cooperativas constan de diversos órganos:
  - Asamblea General: el órgano decisorio soberano, decide sobre todo tipo de cuestiones, societarias y laborales y está compuesta por las personas socias-trabajadoras de forma que cada persona puede emitir un voto.
  - Consejo Rector: el órgano de administración general, sus miembros son elegidos por la Asamblea, para materias laborales y societarias.
  - Consejo Social: el órgano consultivo a las materias laborales y compuesto por personas socias-trabajadoras.

Volviendo de nuevo al enfoque mayoritario de este trabajo, la participación en la gestión, el informe *Work organisation and employee involvement in Europe* también ofrece una clasificación interesante, partiendo de los niveles de participación previamente expuestos.

Tabla 1 Tipos de participación de trabajadores

	Alta participación organizativa	Baja participación organizativa
Alta autonomía en las tareas	Organización de alta participación	Organización discrecional
Baja autonomía en las tareas	Organización consultiva	Organización de baja participación

Fuente: Traducido de *Work organisation and employee involvement in Europe* (2013, pág. 11)

La tabla muestra que existen cuatro tipos de organizaciones en función del grado de participación de los trabajadores en la gestión de la misma. Esta clasificación surge de la combinación de la participación a nivel organizativo y de la participación en el puesto de trabajo.

Uno de los casos extremos supone que exista una alta participación de los trabajadores a nivel organizativo, pero también en lo que a sus propias tareas se refiere; así, este tipo de organizaciones se denominan “de alta participación”. Por el contrario, en el otro extremo se encontrarían las organizaciones “de baja participación”, esto es, aquellas en las que apenas existe autonomía en el puesto de trabajo y la participación a niveles superiores es nula. Entre estos dos casos opuestos existen, además, dos casos diferentes. En primer lugar el informe denomina “organización consultiva” a aquella en la que los trabajadores no disponen de grandes dosis de autonomía frente a sus tareas, pero sí ofrecen la posibilidad de participar en decisiones relevantes de la organización. En segundo lugar “la organización discrecional” supondría, al contrario, que los trabajadores sí disponen de autonomía para tomar decisiones sobre su puesto de trabajo, pero la participación a niveles superiores no es alta.

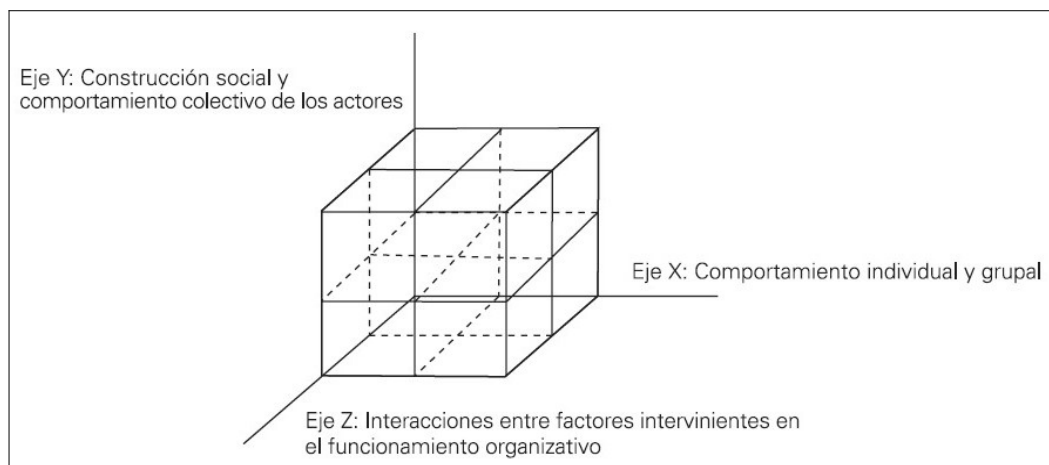
Estudiando las aportaciones de los dos trabajos, se concluye que puede existir cierta similitud entre ambas clasificaciones. En primer lugar, lo que este segundo informe denomina “Organización de alta participación” podría equipararse al concepto de Autogestión y, en el polo opuesto, la “Organización de baja participación” guarda relación a una situación de No Participación, atendiendo a la primera clasificación. Abordando las

situaciones intermedias y a pesar de que las denominaciones pueden llevar a confusión, se concluye que la “Organización discrecional” guarda relación con la Información y Consulta y la “Organización consultiva” con la Cogestión. Bengoetxea (2015) define que en los casos en los que se da la Información y Consulta, generalmente ésta gira en torno a cuestiones que tienen que ver con el empleo directo, y no tanto con la estrategia empresarial o decisiones de mayor relevancia; de ahí se deduce que la participación organizativa es baja, a pesar de que pueda haber participación en lo que a las tareas directas se refiere. Así, esta definición relaciona directamente con la “Organización discrecional”. Del mismo modo, la Cogestión supone que las decisiones de gestión de la empresas son compartidas también por los trabajadores, por lo que la participación organizativa es alta, tal y como ocurre en las “Organizaciones consultivas”.

## 2.4. CONDICIONANTES DE LA PARTICIPACIÓN

Más allá de las definiciones específicas del concepto, Albizu *et al.* (2005) sugieren que, para comprender el fenómeno de la participación en sus diferentes facetas, es necesario adoptar un enfoque tridimensional:

Figura 2 La Participación: enfoque tridimensional



Fuente: Albizu *et al.*, 2005, pág.43

### Eje X: lo relacionado con el comportamiento de las Personas en los grupos

Hay que tener en cuenta cuáles son los patrones que rigen el comportamiento de las personas en el ámbito laboral. El entorno influye de manera directa e indirecta en la

conducta participativa de las personas. La persona y el grupo se influyen mutuamente, así como los mecanismos de las conductas de las personas en los grupos. También hay que considerar el papel de la persona directiva y su importancia en los mecanismos de la participación, por las influencias y consecuencias de su conducta.

Eje Y: Lo social, lo relativo al comportamiento colectivo de las personas

Es necesario conocer cómo conciben y construyen colectivamente las personas el hecho de la participación. Este modelo mental colectivo definirá un campo de relaciones y fuerzas (mecanismos de regulación) suficientemente estructurado para que actúe como palanca o barrera ante propuestas gerenciales de introducción o retirada de iniciativas participativas. Las leyes interiores y los mecanismos particulares de cada organización hacen que exista un tipo particular de “orden local” a través de la cual se articula la participación.

Eje Z: Lo relativo a las interrelaciones entre los factores, que frenan o favorecen la participación.

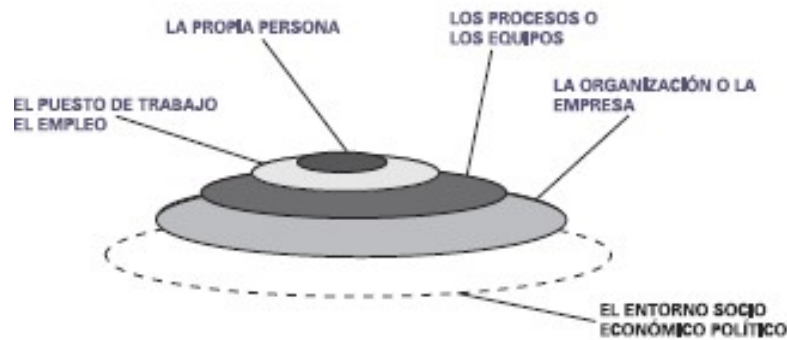
Relacionado con lo anterior, cabe señalar que el funcionamiento de la participación de las personas en una organización se puede conocer y comprender desde la perspectiva sistémica, es decir, entendiendo que el fenómeno de la participación es un sistema complejo compuesto de diferentes subsistemas interdependientes. La comprensión de la dinámica de los flujos de relaciones que se establecen entre los diferentes subsistemas de la organización y entre la organización y su entorno posibilita la identificación de los elementos sobre los que incidir al efectuar los cambios conducentes a que la participación se implante con eficacia y eficiencia. Más adelante se ofrecerán algunos ejemplos de variables que pueden frenar o propiciar la participación.

De forma similar también sugiere que, para poder establecer el modelo interpretativo general de la participación de los trabajadores en sus empresas, es importante considerar ciertos factores, que son:

- **El comportamiento del ser humano en el trabajo:** las condiciones de su empleo, los procesos en los que interviene y los equipos con los que interactúa, las

circunstancias que caracterizan la organización a la que pertenece y los datos influyentes del entorno que rodea a la empresa en la presta sus servicios. Éstos son elementos que van a incidir en mayor o en menor medida en relación con la implantación de la participación en la empresa.

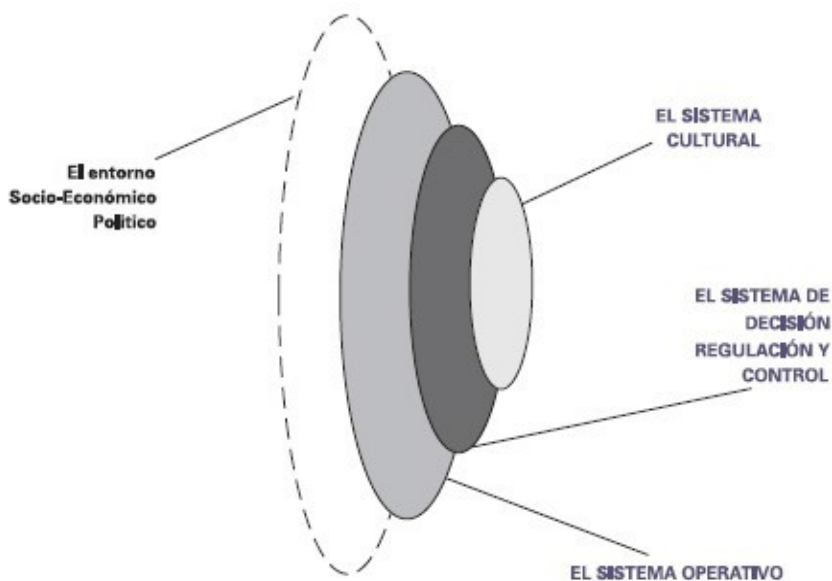
Figura 3 La persona en el trabajo: esferas de influencia



Fuente: Albizu *et al*, 2005, pág.47

- **Las interacciones entre las diferentes fuerzas que regulan el funcionamiento de la organización**, y por tanto, inciden también en la participación. El sistema organizacional descompone en tres subsistemas principales que están interrelacionados (se retroalimentan): el sistema operativo, regulativo y cultural.

Figura 4 Enfoque sistémico de la organización



Fuente: Albizu *et al*, 2005, pág.4



- **Sistema operativo:** se podría llamar también “sistema de producción, y de distribución” o “sistema físico”. Este sistema integra todas las operaciones productivas de un sistema, su tecnología y sus medios; incluso, las metodologías utilizadas y el tipo de producción.
  
- **Sistema de decisión y regulación:** Conjunto de reglas y practicas implícitas y/o explícitas que regulan el sistema. También, las relaciones de poder, el conjunto de prácticas que tocan a la retribución, distribución de trabajo, sistema de promociones, sistema de evaluaciones, las relaciones laborales. El sistema de información y comunicación también están integrados en él.
  
- **Sistema cultural:** Integra el conjunto de valores, actitudes, conocimientos y competencias del sistema social que constituyen un conjunto cultural único y original.

Tabla 2 Variables que inciden en la participación

	Persona	Puesto	Proceso, equipo	Empresa	Sociedad entorno
SISTEMA CULTURAL	1. Habilidades intrapersonales. Conocimientos. Valores. Expectativas de los individuos.	2. Objetivos planteados. Valores asociados al puesto y a las personas que ocupan el puesto. Formación exigida. Competencias demandadas por el puesto.	3. Habilidades interpersonales. Grupos de opinión. Valores y grupos. Manejo de conflictos. Aprendizajes de grupo.	4. Proyecto de Empresa-estrategias. Cultura organizacional. Valores corporativos. Actitud sindical a la Participación.	5. Rasgos culturales generales-valores y representaciones sociales. Pensamiento dominante s/part. Pensamiento dominante s/ppales agentes: patronal, sindicatos, directivos, resto trabajadores.
SISTEMA DE DECISION Y REGULACIÓN	6. Estilos de liderazgo. Nivel de empowerment: responsabilidad individual-Nivel de autocontrol. Formas de contratación. Reconocimiento de la contribución individual.	7. Grado de autonomía en el puesto. Rango de decisiones a tomar en el puesto. Controles.	8. Desarrollo de trabajo en equipo. Reconocimiento de la contribución del equipo. Gestión de las competencias-formación-desarrollo. Decisiones de equipo. Sistema de información en el proceso y entre procesos.	9. Estructura funcional.-Organigrama. Distribución de poderes. Sistemas de gestión adoptados. Políticas. Relación sindicato-dirección. Prácticas sindicales. Política retributiva. Reglas tácitas de funcionamiento de grupos. Sistema de información y comunicación.	10. Prácticas en la toma de decisiones: políticas, económicas, sociales. Prácticas salariales del entorno. Formación/educación.
SISTEMA OPERATIVO	11. Pirámide edades Condiciones de trabajo. Adaptación y adecuación del perfil de la persona al puesto.	12. Tipo de actividad Organización del puesto y de sus actividades. Recurso tecnológico-Nivel automatización-complejidad. Estabilidad del proceso prod.- Rutina del trabajo.	13. Organización del proceso. Proceso productivo. Tipología de relaciones y transacciones. N.º de personas implicadas.	14. Estructura general e interfaces entre procesos. Tipo de Producto o servicio.	15. Posición competitiva. Características entorno.

Fuente: Albizu *et al*, 2005, pág.50

En lo que a la participación en la gestión se refiere, el informe *Work organisation and employee involvement in Europe* distingue, a su vez, seis factores que pueden influir en el sistema de participación:

- Las características de las tareas del empleo
- La naturaleza flexible de las políticas de la empresa
- La capacidad de los recursos humanos de la organización
- La disponibilidad de instituciones de consulta y representación
- El tipo de propiedad
- La naturaleza de la regulación del empleo.

## 2.5. PROPUESTAS Y REQUISITOS PARA PROFUNDIZAR LA PARTICIPACIÓN

Conscientes de su importancia, Albizu *et al.* (2005) identifican ocho factores clave para favorecer la participación de los trabajadores y señalan cómo cada uno de ellos incide en diferentes condicionantes de la participación.

Tabla 3 Variables clave para la participación  
Variables clave para la participación

	Persona	Equipo/proceso/empresa	Sociedad, entorno
SISTEMA CULTURAL	5. Nivel competencial y actitudinal de las personas	2 Proyecto de empresa	8 Cultura del entorno y sistema de regulación social
SISTEMA DE DIRECCIÓN Y DE REGULACIÓN	1 Desarrollo del liderazgo	4 Desarrollo del trabajo en equipo.	
	3 Información y comunicación.		
	6 Desarrollo de la autonomía de las personas.		
SISTEMA FÍSICO U OPERATIVO	7 Organización de las actividades operativas y productivas		

Fuente: Albizu *et al.*, 2005, pág.55

### 1. Desarrollo del liderazgo

Señalan el estilo de liderazgo de los responsables de la organización como la variable principal para desarrollar la participación. Su capacidad para generar confianza, su claridad y compromiso, determinarán la adhesión de las personas trabajadoras.

### 2. Proyecto compartido

Se requiere que los trabajadores conozcan qué es lo que pretende la dirección y por qué, cómo prevé conseguirlo, dónde, con quién, etc.. Se trata, en definitiva, de un mecanismo cultural que marca la participación. Un proyecto y una misión compartidas son necesarios para fomentar la participación.

### 3. Información, conocimiento y comunicación

La participación demanda que la información se despliegue de forma completa, a tiempo real y de forma objetiva para generar, además de eficacia, confianza. Hay que emplear una comunicación bilateral, que facilite y desarrolle seguridad en los trabajadores y que éstos vean reconocidas sus aportaciones.

### 4. Desarrollo del trabajo en equipo

Resulta clave para mejorar la calidad, resolver problemas, desarrollar conocimiento, transmitir la cultura y los valores, etc.. también mejora la motivación y la satisfacción.

### 5. Nivel de competencias y actitudes de las personas

Las actitudes, los modelos mentales y las competencias de los trabajadores configuran el resto de factores.

### 6. Desarrollo de la autonomía de las personas

La autonomía en el puesto de trabajo incidirá en la cultura de los equipos y, por ende, en la de la organización.

### 7. Organización de las actividades operativas y productivas

La modificación de los puestos y de las relaciones inciden en la cultura de la organización.

## 8. Cultura del entorno y sistema de regulación social

Existen también una serie de variables externas (el ocio, la familia, las relaciones entre clases, etc.) que forman parte del entorno cultural y sobre las que es muy difícil actuar.

En cuanto a las sociedades cooperativas, estas organizaciones tienen una ventaja competitiva, por sus características estructurales, de implicar al máximo en la empresa a los socios trabajadores, respecto de la sociedad mercantil. A pesar de esto, no significa que en la práctica se aproveche realmente esta ventaja. Por lo tanto, García Jané también hace una serie de sugerencias como vía para mejorar la participación de los trabajadores, sobre todo en las empresas cooperativas

1. Primera propuesta: Construir el proyecto de empresa de forma colectiva y permanente.

La misión, la visión, los valores y las prioridades estratégicas tienen que decidirse entre todos los socios y trabajadores de la cooperativa de trabajo. Por tanto, esto permite que la estrategia no se genere desde “la tecnocracia cooperativa” sino que vaya surgiendo del equipo y su cooperación.

2. Segunda propuesta: Distribuir el poder

Las cooperativas tienen diferentes tipos de democracia, desde la más delegativa hasta la más directa. Lo óptimo sería elegir un modelo de democracia participativa, combinando la democracia delegativa con otros de democracia directa, según el tipo de decisión. Como criterio general, se trata de distribuir el poder dependiendo del tipo de decisión: asuntos que competen a cada socio trabajador, asuntos que son competencia de los diversos equipos y asuntos de los órganos cooperativos (asambleas, consejo rector, gerencia, consejo social, ...).

3. Tercera propuesta: Multiplicar los liderazgos participativos

El liderazgo es una responsabilidad de todos los socios de la cooperativa. Por tanto, es necesario promover los líderes participativos, ya que el liderazgo participativo es una suma de influencia más iniciativa para cumplir los objetivos de la organización.

4. Cuarta propuesta: Diseñar puestos de trabajo con sentido

El trabajo cotidiano debe ser fuente de realización y de aprendizaje. Para ello necesitamos, que cada trabajador participe en el diseño del propia puesto de trabajo. También, las personas deben gozar de autonomía laboral, entendida como la libertad para decidir sobre la propia actividad.

5. Quinta propuesta: Organizarse en equipos autogestionados

El trabajo cooperativo, en equipo, está relacionado con la cooperativa. Así que, los socios tienen que organizarse en equipos para satisfacer las necesidades de la producción y de la gestión.

6. Sexta propuesta: Generar comunicación, información y formación relevantes

La cooperativa tiene que favorecer la comunicación fluida, la transparencia y el intercambio de experiencias entre las personas, los equipos y los departamentos. Se trata de crear una organización que facilite a sus miembros compartir ideas y conocimientos. Si no existe comunicación, información y formación relevantes no puede darse participación de calidad, ni tampoco generación de conocimiento transformable en nuevos productos y procesos.

El requisito: Consensuar las condiciones laborales

En una cooperativa las condiciones laborales se deciden entre todos sus miembros. De esta manera, las personas se implican más en la organización y suele incrementar la productividad porque perciben que son tratadas de manera justa.

Y para finalizar con las propuestas para profundizar la participación, Miranda García et al (2004) proponen la implantación de las nuevas tecnologías en las organizaciones. De esta manera, sea cual sea su naturaleza jurídica, ámbito de actuación, proceso productivo y tamaño, se produce un crecimiento muy rápido de los sistemas de participación en cualquier proceso de toma de decisiones.

Miranda García et al (2004) apuntan que la participación está en función de la capacidad de expresar las ideas, datos, propuestas, sensaciones, sentimientos, sugerencias,

críticas, comentarios,... en este caso por escrito. Y en consiguiente, este fenómeno permite simplificar las estructuras organizativas, reduciéndolas con las correspondientes ventajas de coste, autonomía, independencia , transparencia y de eficiencia. Así que, sin estar limitado a los condicionantes de la reunión presencial, es posible poner en marcha una democracia orgánica y directa de manera muy sencilla.

### 3. INVESTIGACIÓN

#### 3.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo pretende estudiar la participación de los trabajadores en entidades del primer sector de diferentes subsectores (agricultura, ganadería y transformación) de Bizkaia, Gipuzkoa y Araba.

La técnica de investigación seleccionada para conseguir los datos del estudio es la encuesta online, utilizando la herramienta “google forms” y remitiendo por mail el enlace al cuestionario online , además de una entrevista personal. Tras contactar y enviar el cuestionario a 35 entidades, se ha logrado obtener 17 respuestas de trabajadores de 14 entidades. Para la selección de entidades, se ha utilizado la base de datos del sindicato EHNE Bizkaia, ya que en todas estas entidades hay algún afiliado o afiliada al sindicato.

El cuestionario se estructura en cinco partes: (1) Información sobre la organización, (2) Información sobre el trabajador/a, (3) participación en la propiedad, (4) participación en la gestión y (5) participación en los beneficios. El primer apartado busca obtener información general sobre las características de la empresa. El segundo pretende conseguir datos generales del trabajador o trabajadora. Los siguientes apartados inician la recolecta de datos en torno a la participación de los trabajadores en los tres ámbitos (propiedad, gestión y beneficios).

En total, para conseguir resultados de este estudio cuantitativo, el cuestionario tiene 26 preguntas de opción múltiple, de escalas de calificación y pregunta del cuadro de comentarios/redacción. Las preguntas de ecalara son de 5 posiciones (1= totalmente en desacuerdo, 5= totalmente de acuerdo). Así, el cuestionario se divide en 5 subapartados: Las preguntas del 1-6 pretenden recoger la descripción de la entidad y la participación en la propiedad, las 7-11 la información del participante, las preguntas del 12-25 participación en la gestión, y por último, la pregunta 26 se refiere a la participación en los beneficios.

Las preguntas 12-14 no han sido consideradas para la presente investigación, por la ausencia de respuestas y falta de información por parte de los participantes.



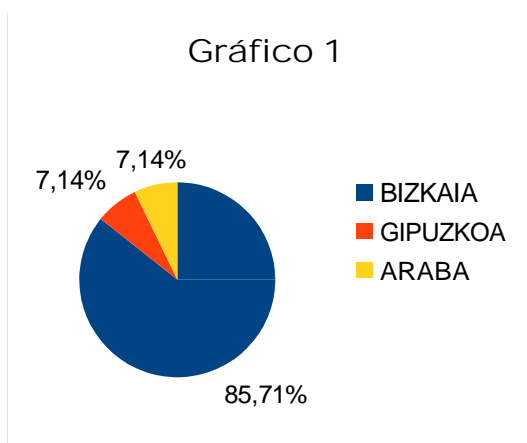
Tabla 4 Preguntas del cuestionario

Nº	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	TIPO DE PARTICIPACIÓN	RESPUESTAS
1	Forma jurídica de la empresa o entidad	análisis descriptivo	
2	Nombre y actividad de la empresa	análisis descriptivo	
3	Tamaño de la empresa/entidad	análisis descriptivo	
4	Porcentaje (%) de personas socios/as en la empresa/entidad	Participación en la propiedad	
5	Porcentaje (%) de personas voluntarios/as	Participación en la propiedad	
6	Porcentaje (%) de trabajadores asalariados/as	Participación en la propiedad	
7	¿Cuál es su categoría Profesional?	análisis descriptivo	
8	Tipo de Contrato	análisis descriptivo	
9	Jornada laboral	análisis descriptivo	
10	Sexo	análisis descriptivo	
11	Antigüedad	análisis descriptivo	
12	Comisiones y/o grupos de trabajo en la entidad (múltiple opción)	Participación en la gestión organizativa	No analizada
13	Número de personas trabajadoras no socias y voluntarias que participan en los grupos de trabajo y comisiones de la entidad.	Participación en la gestión organizativa	No analizada
14	% de los socios que asisten a la asamblea general ordinaria 2014	Participación en la gestión organizativa	No analizada
15	En la práctica ¿De qué forma participan los trabajadores en su empresa?	Participación en la gestión organizativa y autonomía en las tareas	
16	Reuniones periódicas de trabajo mensuales	Participación en la gestión organizativa	
17	% de trabajadores que participan en reuniones periódicas de trabajo	Participación en la gestión organizativa	
18	¿Cuál es el canal más frecuente a través del cual recibió información sobre la marcha de la empresa durante el ejercicio 2014?	Participación en la gestión organizativa	
19	La empresa posee un programa o métodos formales para oír y evaluar las preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados para la mejora de los procesos internos.	Participación en la gestión organizativa	
20	En mi empresa/entidad puedo comentar fácilmente mis aportaciones quejas o sugerencias	Participación en la gestión organizativa	
21	Mis quejas aportaciones o sugerencias se responde rápidamente	Participación en la gestión organizativa	
22	En mi empresa/entidad se facilita la participación de todas las personas	Participación en la gestión organizativa	
23	Es fácil la relación con las personas que dirigen mi empresa/entidad	Participación en la gestión organizativa	
24	En mi empresa/entidad se facilita la participación en decisiones importantes	Participación en la gestión organizativa	
25	En mi empresa/entidad puedo elegir o reorganizar fácilmente mi método, orden y ritmo de trabajo.	Participación en la gestión/ autonomía en las tareas	
26	¿Participa de algún modo en los beneficios económicos de la empresa?	Participación en los beneficios	

Fuente: Elaboración propia

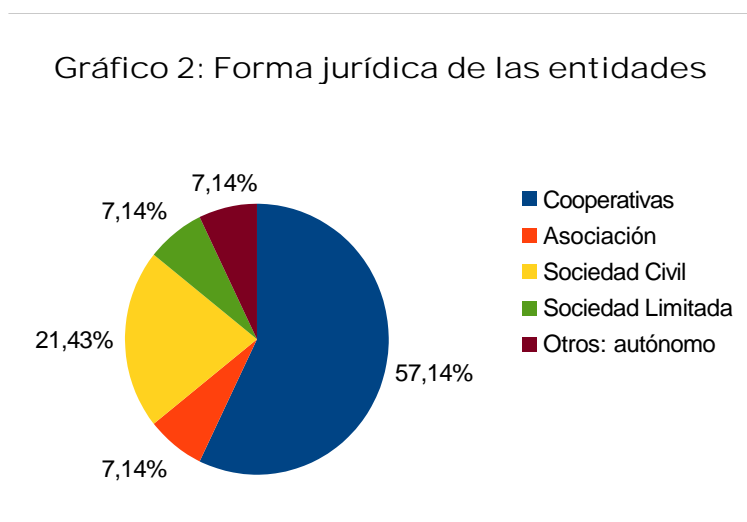
### 3.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

En este estudio sobre la participación de los trabajadores en las entidades del primer sector, se han obtenido datos relativos a la organización, a los trabajadores y a la participación de estos. De las 17 respuestas obtenidas, el 85,71% son entidades instaladas en Bizkaia, y el 7,14% de Gipuzkoa y el 7,14% de Araba.



Fuente: Elaboración propia

En estas organizaciones del primer sector son numerosas las actividades, siendo algo más de la mitad del subsector de transformación (producción y venta de leche, derivados lácteos, producción de cerveza, elaboración de sidra natural y txakoli, entre otros ), estando presente también el subsector de ganadería (la cunicultura, carne de vacuno, entre otros), agricultura (hortalizas ecológicas, flores y plantas, entre otros) y otros (servicios agrarios, suministro de productos para alimentación animal, entre otros).

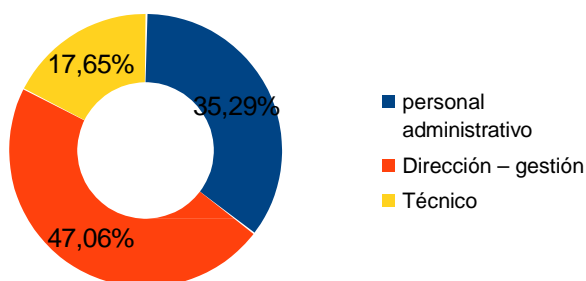


Fuente: Elaboración propia

En cuanto, a la forma jurídica de las 14 entidades de las 17 respuestas obtenidas, la mayoría (57,14%) son cooperativas, el 21,43% sociedades civiles, el 7,14% asociaciones y en menor parte son las asociaciones (7,14%), sociedades limitadas (7,14%) y trabajadores autónomos (7,14%)

En referencia al perfil de los participantes, de los 17 encuestados el 70,59% son hombres y solamente el 29,41% son mujeres. La mayoría, el 47,06%, lleva trabajando en la misma entidad más de 10 años, con un contrato laboral indefinido-socio (41,18%), con categoría profesional de dirección y gestión (47,06%) y con una jornada completa (88,24%).

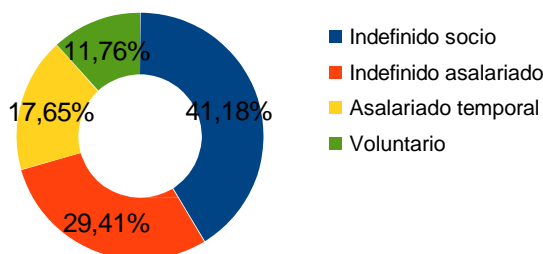
Gráfico 3: Categoría profesional



Fuente: Elaboración propia

Respecto al tipo de contrato laboral, de todos los participantes los únicos que trabajan con contrato laboral parcial son los voluntarios (11,76%), el resto son asalariados o socios que trabajan a jornada completa.

Gráfico 4: Tipo de contrato laboral



Fuente: Elaboración propia

### 3.3. RESULTADOS

Este apartado presenta los resultados obtenidos a partir del trabajo realizado, sobre la participación de los trabajadores en las entidades del primer sector. Se analiza en primer lugar la participación de los trabajadores en la propiedad. A continuación, la participación de los trabajadores en la gestión de la entidad y para concluir se analiza la participación de los participantes en los beneficios de las entidades. Para finalizar con este apartado, se presenta una tabla resumen con el resultado final.

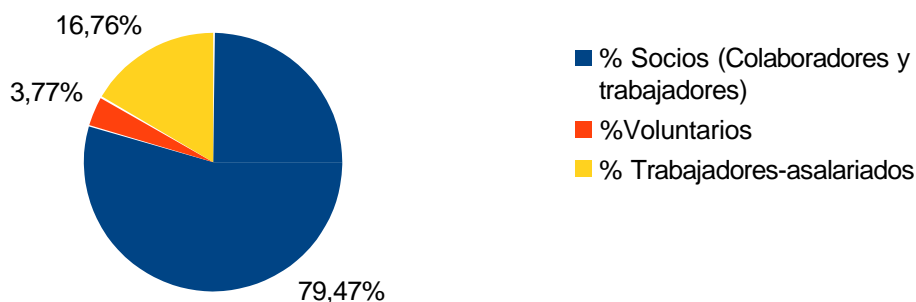
#### ➤ PARTICIPACIÓN EN LA PROPIEDAD

La participación en la propiedad es una de las forma de participar dentro de una entidad o empresa. Este modo participación, considera la relación de las personas con la propiedad de la organización, bien sea como accionista o cooperativista.

Por tanto, para conocer la participación en la propiedad en estas organizaciones, se analiza el tamaño de cada entidad, teniendo en cuenta el número de trabajadores asalariados, trabajadores socios y voluntarios dependiendo su forma jurídica.

De las entidades analizadas (14 entidades) del primer sector, la media del tamaño de las empresas es de 24,42 personas (socios colaboradores y trabajadores, voluntarios y trabajadores-asalariados). El 50% de las entidades son microempresas, es decir, son empresas que poseen hasta 10 trabajadores, el 28,57% son pequeñas empresas entre 11 y 49 trabajadores y únicamente el 21,43% son medianas empresas, entre 50 y 250 trabajadores.

Gráfico 5: Participación de los trabajadores



Fuente: Elaboración propia

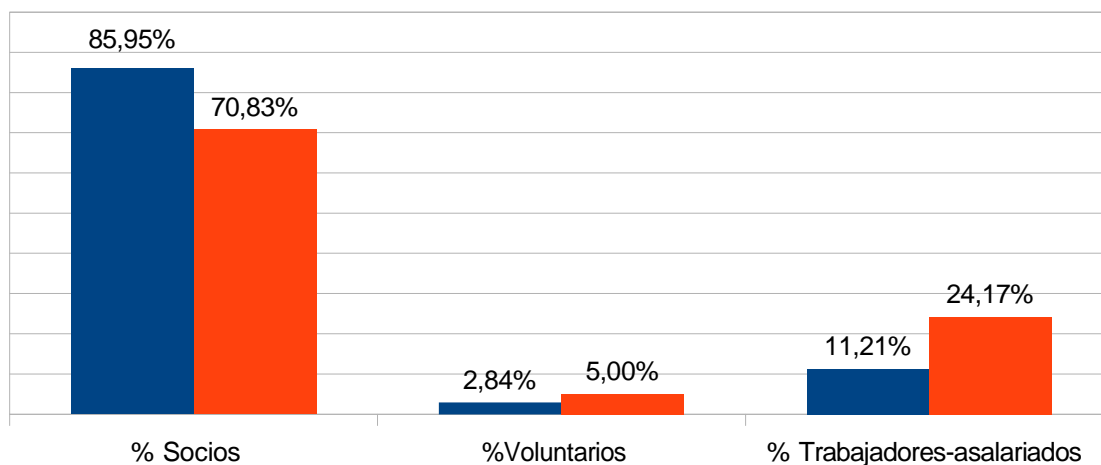
En total, los socios trabajadores y colaboradores representan el 79,47% del total de los trabajadores, mientras que los voluntarios solamente figuran el 3,77% y los trabajadores-asalariados el 16,76%. Así que, una gran parte del capital total de todas las entidades analizadas es propiedad común de los trabajadores.

La participación en la propiedad se puede examinar en diferentes tipos de entidades. Del conjunto total de las entidades analizadas, la mayoría son cooperativas, el 57,14%, los cuales se consideran entidades participativas en la propiedad, porque los socios contribuyen de manera equitativa y democrática al capital de la cooperativa.

En consiguiente, es interesante comprobar las diferencias que existen entre las cooperativas y el resto de organizaciones analizadas ( asociación, sociedad limitada laboral, sociedad civil y otros), respecto a la participación en la propiedad.

Gráfico 6: Participación en la propiedad

Cooperativas y otras entidades



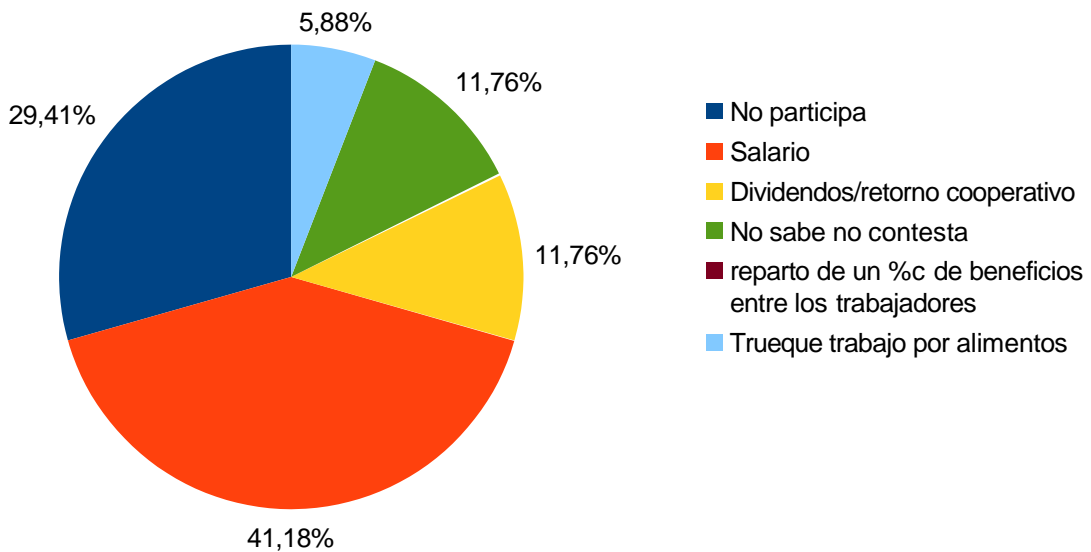
Fuente: Elaboración propia

En ambos casos, los socios-colaboradores y socios-trabajadores representan la mayor parte de los trabajadores en el primer sector, y además se puede observar que no hay mucha desemejanza entre las cooperativas (85,95%) y las demás entidades (70,83%). En cambio, en las cooperativas hay menos voluntarios (2,84%) y trabajadores-asalariados (11,21%) que en las otras entidades.

➤ PARTICIPACION EN LOS BENEFICIOS

En este apartado se presenta el resultado de la participación de los trabajadores en los beneficios de las entidades del primer sector, es decir, es el reconocimiento asociado al ejercicio, a través del salario, dividendos por acciones o retorno cooperativo u otros. Para reconocer el resultado de esta forma de participación, se han examinado las respuestas de los 17 participantes del cuestionario. En este caso, se observan diferentes formas de participación en los beneficios de la empresa; la mayoría de los trabajadores, el 41,18%, participa a través del salario, el 11,76% a través de dividendos por acciones o retorno cooperativo, el 5,88% con trueque de alimentos, el 29,41% de los encuestados no participa en los beneficios de la entidad y el 11,76% no tiene información sobre este modo de participar en la empresa. En consiguiente, el 58,82% de los todos los participantes, son recompensados a través del salario, dividendos por acciones o retorno cooperativo o por otros formas.

Gráfico 7: Participación en beneficios



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en este apartado es considerable comparar los resultados de la participación de los trabajadores en los beneficios, entre las cooperativas y las demás entidades del primer sector, ya que, en las cooperativas de ordinario los socios reciben una compensación limitada, sobre el capital entregado como condición para ser socio, y ellos deciden equitativamente la forma de distribuir los excedentes.

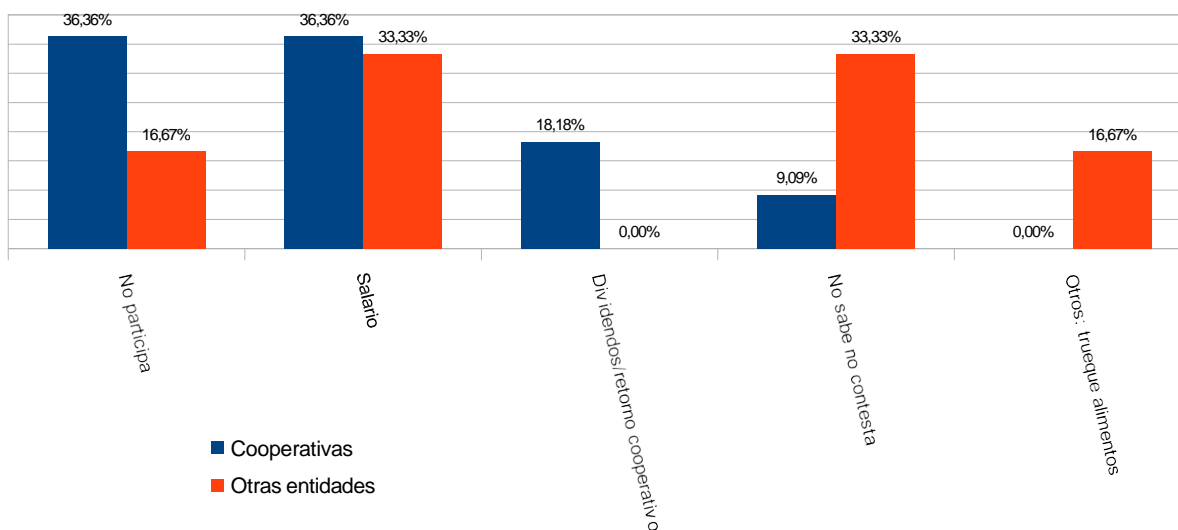


Gráfico 8: Participación en beneficios Cooperativas y otras entidades

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se puede apreciar en el gráfico 8, en las cooperativas los miembros participan en los beneficios a través del salario (36,33%) y el retorno cooperativo (18,18%), mientras en las otras entidades las entidades recompensan a sus trabajadores mediante el salario solamente el 33,33% y ninguno a través de los dividendos por acciones. Sin embargo, en estas organizaciones del primer sector existen otras formas de participar en los beneficios que no existen en las cooperativas, como el trueque de comida por el apoyo en la organización.

### ➤ PARTICIPACION EN LA GESTION

Este apartado trata de evaluar la participación de los trabajadores en la gestión de las entidades del primer sector. Esta forma de participación se divide en tres ámbitos; (1) participación en decisiones de alto nivel, (2) participación en decisiones sobre la organización y (3) participación en decisiones sobre las labores o tareas directas. A pesar de existir tres niveles de participación en la gestión, este estudio solo se centra en analizar dos de estos: (2) la participación en decisiones sobre la organización y (3) sobre las labores o tareas directas.

Para comenzar, se ha cuestionado la siguiente pregunta: ¿De qué forma participan los trabajadores en su empresa? De todos los participantes encuestados, el 76,47% opina que participa de ambas formas en la entidad, es decir, (2) aportando opiniones y/o sugerencias sobre el funcionamiento de la empresa en general y también, (3) aportando opiniones y/o sugerencias sobre el puesto de trabajo. En cambio, el 17,65% participa únicamente en las decisiones sobre las labores o tareas y directas y el 5,88% exclusivamente en las labores directas al puesto de trabajo.

Tabla 5 Tipos de participación en la gestión

De ambas formas	76,47%
Aportando opiniones y/o sugerencias sobre el funcionamiento de la empresa en general	17,65%
Aportando opiniones y/o sugerencias sobre el puesto de trabajo	5,88%

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se ha realizado en los apartados anteriores, la participación en la propiedad y en los beneficios, también es de destacar la diferencia que hay en la participación en la gestión entre las cooperativas y las otras entidades del primer sector.

Tabla 6 Participación en la gestión en cooperativas y otras entidades

	Cooperativas	En otras entidades
De ambas formas	81,82%	66,67%
Aportando opiniones y/o sugerencias sobre el funcionamiento de la empresa en general	18,18%	16,67%
Aportando opiniones y/o sugerencias sobre el puesto de trabajo	1,52%	16,67%

Fuente: Elaboración propia

Observando la tabla 5, el resultado obtenido sobre la participación en la gestión en las cooperativas y las demás entidades es diferente. Los miembros de las cooperativas, el 81,82%, consideran que participan de ambas formas, mientras que en las otras entidades el 66,67% participa de ambas maneras.



### Participación en decisiones sobre las labores o tareas directas

Se trata de la influencia que pueden tener los trabajadores sobre su propio trabajo y pueden tomarse a nivel individual. Para conocer este resultado sobre la autonomía que tienen estos participantes en su tareas, se ha realizado la siguiente pregunta: ¿En mi entidad puedo elegir o reorganizar fácilmente mi método, orden y ritmo de trabajo?

Los participantes han contestado esta pregunta con una media de puntuación del 4,3. La mayoría de los participantes, el 47,06%, afirman que en sus organizaciones tienen la capacidad total de elegir y organizar las tareas que repercuten directamente con su puesto de trabajo, con total autonomía.

Tabla 7 Autonomía en las tareas

<b>AUTONOMÍA EN LAS TAREAS</b>	
<b>5 Totalmente de acuerdo</b>	47,06%
<b>4</b>	35,29%
<b>3</b>	17,65%
<b>2</b>	0,00%
<b>1 Totalmente en desacuerdo</b>	0,00%

Fuente: Elaboración propia

### Participación en decisiones sobre la organización

La participación en decisiones sobre la organización trata de la influencia que pueden tener los trabajadores sobre la organización del trabajo. Para estudiar el nivel de participación que tienen los trabajadores en las decisiones sobre las actividades, operaciones o servicios llevados a cabo en las entidades del primer sector, se han realizado varias preguntas sobre algunos aspectos claves para estudiar este tipo de participación (las reuniones periódicas de trabajo, métodos sobre la mejora del proceso interno y otras variables relacionadas con la participación en decisiones organizacionales).

### Reuniones periódicas de trabajo mensuales

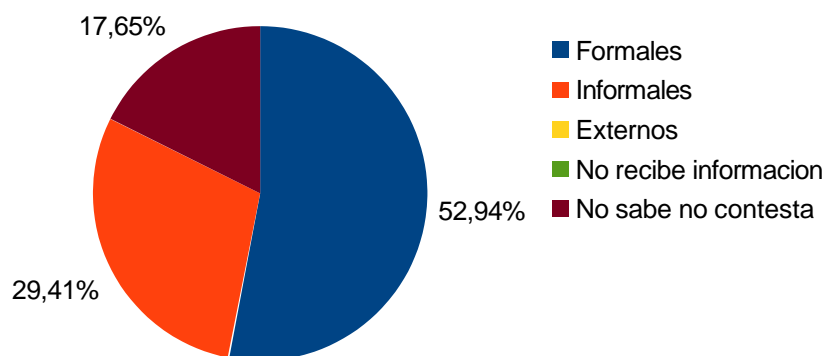
Las reuniones más frecuentes en las entidades del primer sector son las reuniones de intercambio de experiencias entre personas, equipo y departamentos, los cuales se realizan 1 o 2 veces al mes. También, existe un elevado índice de reuniones informativas mensuales (47,06%, 1 o 2 mensuales) y a su vez, las reuniones de evaluación mensuales

(52,94%, 1 o 2 mensuales).

Las reuniones de intercambio de experiencias son las más participativas, ya que el 64,71% de los trabajadores de estas entidades asisten a estas reuniones mensuales. A su vez, más de la mitad de los trabajadores acuden, el 58,82%, a las reuniones informativas mensuales. En cambio, menos de la mitad de la plantilla participa en las reuniones de evaluación, el 47,06% de los trabajadores de estas entidades.

### Canales de información

Gráfico 9: Canales de información



Fuente: Elaboración propia

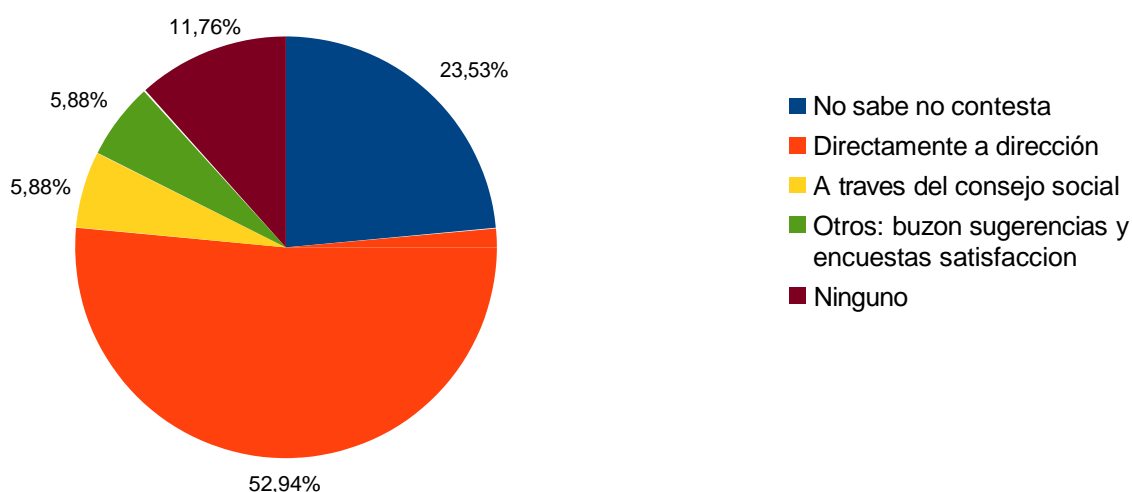
A pesar de las reuniones mensuales, los trabajadores (52,94%) afirman que los canales más frecuentes para recibir información sobre la organización durante el ejercicio 2014 fueron los canales formales (memorias anuales, anuncios, etc.). Así mismo, el 29,41% señala que otro de los medios concurrenciosos son los informales (comentarios de los trabajadores o socios, etc.). Sin embargo, el 17,65% no está informado sobre estos canales de información.

### Métodos para la mejora de los procesos internos

Para la mejora de los procesos internos de la organización, las organizaciones poseen un programa o métodos formales para oír y evaluar las preocupaciones, sugerencias y

críticas de los empleados. Entre las entidades del primer sector, la mayoría de los trabajadores, el 47,06%, acude directamente a dirección para mostrar su opinión y/o sugerencias. Con el mismo porcentaje, el 5,88%, contribuyen en la mejora de los procesos a través del consejo social, buzón de sugerencias y encuestas de satisfacción. No obstante, el 11,76% no participa de ninguna manera y el 23,53% de los participantes no tiene información sobre estos métodos.

Gráfico 10: Métodos para la mejora de los procesos internos



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, con el estudio sobre la participación en decisiones sobre la organización los trabajadores de estas entidades señalan su valoración del 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) sobre este tema:

- **En mi empresa/entidad puedo comentar fácilmente mis aportaciones quejas o sugerencias.** La puntuación media es de 4,53.

1	2	3	4	5
0,00%	0,00%	11,76%	23,53%	64,71%

- **Mis quejas aportaciones o sugerencias se responde rápidamente.** La puntuación media es 4,12.

1	2	3	4	5
0,00%	11,76%	11,76%	29,41%	47,06%

- **En mi empresa/entidad se facilita la participación de todas las personas.** La puntuación media es 4,47.

1	2	3	4	5
5,88%	0,00%	5,88%	17,65%	70,59%

- **Es fácil la relación con las personas que dirigen mi empresa/entidad.** La puntuación media es 4,35.

1	2	3	4	5
0,00%	5,88%	11,76%	23,53%	58,82%

- **En mi empresa/entidad se facilita la participación en decisiones importantes.** La puntuación media es 4,06.

Por lo tanto, tal como se puede apreciar en el marco teórico, el informe *Work organisation and employee involvement in Europe* ofrece una clasificación de los niveles de participación en la gestión. Para ello, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de estas dos formas de participación en la gestión de la empresa, a nivel organizativo y del puesto de trabajo, se puede afirmar que la participación de los trabajadores no se reduce exclusivamente a su prestación de trabajo, sino que existe una alta participación de los trabajadores a nivel organizativo y alta autonomía en el puesto de trabajo. De esta manera, estas organizaciones del primer sector se clasifican como entidades “de alta participación”, independientemente de su forma jurídica.

### 3.4. RESUMEN DE LOS RESULTADO DEL ESTUDIO

En consecuencia, una vez expuestos los resultados de la investigación, a continuación se explica en detalle el nivel de participación de los trabajadores en las entidades del primer sector, clasificando la inclusión de los trabajadores en la propiedad, la gestión y los beneficios.

Para ello, la tabla 8 recuerda los tipos de participación, los resultados obtenidos y las conclusiones obtenidas en cuanto a la inclusión de los trabajadores del primer sector en las cooperativas y las otras entidades y el nivel de inclusión que tienen los miembros.

Tabla 8 Resultados del estudio

TIPO DE PARTICIPACIÓN	RESULTADOS DEL ESTUDIO	NIVEL DE PARTICIPACIÓN
Participación en la propiedad	<p>El 79,47% de los trabajadores de las entidades son SOCIOS, propietarios de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conclusión 1: las cooperativas inciden en mayor participación en la propiedad: En las cooperativas el 85,95% son socios y las otras entidades el 70,83%.</li> </ul>	Positiva
Participación en los beneficios	<p>El 41,18% a través del salario, 11,76% dividendos por acciones o retorno cooperativo y el 5,88% a cambio de alimento. En total de los participantes, el 58,82% participa en los beneficios de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conclusión 2: las cooperativas inciden en mayor participación en los beneficios: En las cooperativas el 54,55% participa a través del salario y retorno cooperativo y las otras entidades el 50% a través del salario y otros.</li> </ul>	Positiva

Participación en la gestión	<p>El 76,4% de los trabajadores de las entidades participa en las decisiones sobre la organización y sobre las tareas y labores directas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Decisiones sobre las tareas directas: alta autonomía en las tareas (puntuación media 4,30)</li><li>• Decisiones sobre la organización: Alta participación organizativa (puntuación media 4,30)</li></ul> <p>➤ Conclusión 3: Las cooperativas inciden en mayor participación en la gestión sobre la organización y las tareas relacionadas con el puesto de trabajo: De las cooperativas el 81,82% participa de ambas formas y en las demás entidades el 66,67%.</p>	Positiva
-----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------

Fuente: Elaboración propia

## **4. CONCLUSIONES, LIMITACIONES E IMPLICACIONES FUTURAS**

El objetivo de este estudio es hacer una aproximación a la participación de los trabajadores en algunas entidades del primer sector del País Vasco, con afiliados del sindicato EHNE Bizkaia, en concreto la participación en la propiedad, la gestión y los beneficios.

En primer lugar se ha analizado el marco teórico sobre los temas principales objeto de estudio, y una vez terminado con el marco conceptual se estudian los 17 resultados obtenidos a través del cuestionario online. Para ello, se clasifican varias empresas y entidades de diferentes características (la actividad, la forma jurídica, el tamaño, etc.). De tal modo, ha sido posible identificar el nivel de inclusión que existe en estas entidades.

Los resultados ponen de manifiesto que estas entidades del primer sector son empresas “de participación” e independientemente de su forma jurídica, considero que la participación es muy positiva en los tres ámbitos (la propiedad, los beneficios y la gestión). A pesar de esto, es de destacar que el nivel participación difiere en función del tipo de empresa, ya que no es igual en una cooperativa, empresa “de participación”, o en las otras entidades.

En primer lugar, en cuanto a la participación en la propiedad, sea cual sea la forma jurídica de estas entidades, la mayoría de los miembros (79,47%) son socios, es decir, la mayor parte del capital total de todas las entidades analizadas es propiedad común de los trabajadores.

En segundo lugar, en referencia a la participación en los beneficios, más de la mitad de los participantes, el 58,82%, participa en los beneficios de estas entidades. La recompensa es imprescindible para que el trabajador siga motivado y esto influye directamente al incremento de la productividad de la empresa. Por tanto, es necesario que el trabajador realmente participe en los beneficios y en la toma de decisiones importantes como la distribución de excedentes.

Y por último, la participación en la gestión en estas entidades es muy positiva, ya que

el 76,4% participa en las decisiones sobre la organización y sobre las tareas. En consecuencia, existe un nivel alto de participación de los trabajadores a nivel organizativo y autonomía en el puesto de trabajo. Desde mi punto de vista, en estas entidades del primer sector el tamaño de la empresa influye directamente en la participación. Con el aumento del tamaño de la organización, se disminuye el número de miembros activos y la democracia. En este caso, la mayoría de estas entidades del primer sector, son micro empresas y con pocos años de trayectoria. Por tanto, estos trabajadores pueden ejercer directamente su participación sobre los consejos y los gerentes de las entidades, porque hay menos niveles jerárquicos. También, elevados tamaños dificultan la comunicación, distorsionan la información y obstaculizan proceso de participación democrática.

A pesar de que el estado se ha realizado y se haya podido cumplir con su contenido, he de admitir algunas limitaciones. La primera de ellas es el reducido número de respuestas obtenidas. De las encuestas enviadas a 35 diferentes entidades, solamente han contestado de 14 entidades 17 trabajadores. Otra de las limitaciones ha sido la falta de tiempo para conseguir más respuestas de más entidades y trabajadores. Por lo que los resultados analizados podrían haber variado.

Por otra parte, el estudio ha estado basado en un cuestionario on line, y de esta manera, no se ha podido hacer ninguna observación para comprobar la veracidad de las respuestas. A parte de esto, algunos de los participantes no han podido contestar a algunas preguntas por falta de información y por esta razón, ha sido imposible contrastar todas las respuestas y aspectos, como el porcentaje de los socios que asistieron a la asamblea general del 2014, número de comisiones y/o grupos de trabajo que hay en la entidad y el número de personas trabajadoras-asalariadas (no socias) que participan en los grupos de trabajo y comisiones de la entidad.

También, una limitación relevante para la realización de este trabajo, ha sido la falta de un modelo de cuestionario existente, el cual verifique analizar el nivel de participación en cualquier empresa.

Finalmente, otra limitación ha sido realizar solamente una entrevista a un trabajador de cada empresa. De las 14 entidades encuestadas, han contestado 17 trabajadores,



solamente en dos empresas han contestado más de un trabajador.. Así que, esto es insuficiente para conseguir toda la información necesaria y conocer detalladamente la participación, sobre todo en la gestión. Por lo tanto, soy consciente de que los resultados de este estudio no se pueden generalizar. Dado que la generalización no era uno de los objetivos pretendidos, no se ha buscado la representatividad de la muestra. Así, a pesar de que los resultados son sumamente interesantes para la entidad en la que desarrollo mi actividad laboral, EHNE Bizkaia, somos conscientes de que este estudio no representa la realidad de la participación de los trabajadores en el primer sector en su conjunto.

Para concluir con este último apartado, mencionaré algunas implicaciones futuras que este estudio sugiere.

En primer lugar, sería interesante poder entrevistar a un mayor número de personas en cada entidad. De este modo, se podría contrastar si las impresiones en el tipo y grado de participación varían entre trabajadores de las mismas empresas o si tienen opiniones parecidas.

En segundo lugar sería importante ampliar la muestra, esto es, entrevistar a más trabajadores de un mayor número de entidades del primer sector, para comprobar si las opiniones y los resultados difieren o si existen similitudes.

Y en tercer lugar, el cuestionario online contiene preguntas generales teniendo en cuenta todas las diferentes entidades con diferentes características. Por esto, sería conveniente crear un cuestionario adaptado a cada tipo de empresa por su forma jurídica y tamaño. De este modo, es más fácil obtener más detalles sobre su participación.

Todas estas iniciativas ayudarían en la profundización sobre el estudio de la participación de los trabajadores en el primer sector.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Carlos García-Gutiérrez Fernández. CIRIEC-España, nº 40, abril 2002, pp.99-122. *La empresa de participación: Características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información.*
- Albita et al (2005). *La participación de las personas. 7 claves para añadir valor a la organización.*
- Andrés Montero García. REVESCO, revista de estudios cooperativos (Núm 63 1997). *Cooperativismo y desarrollo rural.*
- John Lewis. Matrix Evidence (2010). *The employee ownership effect: a review of the evidence.*
- Jordi García Jané. Nexa 24. *Como profundizar la participación en las cooperativas de trabajado.*
- Eurofound (2013). *Work organisation and employee involvement in Europe publications office of the European Union/ Luxembourg.*
- Larrun (argia 2014). *Parte-hartzea enpresan. Benetako eraldaketa ala itxura kontua?*
- Aitor Bengoetxea Alkorta (2015) *La participación de los trabajadores en la empresa.* (Inédito).
- Fco. Javier Pérez Sanz, Luisa Esteban Salvador, Ana Gargallo Castel. CIRIEC-España nº65, agosto 2009, pp.163-190. *Participación, gobierno democrático y resultados cooperativos: una perspectiva de RSE.*
- Ministerio de trabajo y asuntos sociales España (1994). *Tipos de indicadores para el balance social de la empresa.*
- Adoración Mozas Moral. CIRIEC-España, nº 40, abril 2002, pp. 165-193. *La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica.*
- Adoración Mozas Moral. CIRIEC-España, nº 34, abril 2000, pp. 23-50. *La fidelidad del socio como indicador de la eficiencia empresarial en la sociedad cooperativa: una aproximación empírica.*
- Adoración Mozas Moral. CIRIEC-España, nº 48, abril 2004, pp. 167-191. *La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas.*

- Joaquín Juan Albalade (2000). *Las restricciones a la participación de los trabajadores en las organizaciones empresariales.*
- Roger Spear. CIRIEC-España, nº 48, abril 2004, pp. 11-30. *El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas.*
- Carlos García-Gutierrez Fernández, Josefina Fernández Guadaño, Juan Carlos García Villalobos, Isabel Marta Miranda Garcia. CIRIEC-España, nº 49, agosto 2004, pp. 31-54. *La red de información INTERNET de la sociedad de la comunicación y del conocimiento promueve la generalización de la participación en los procesos de toma de decisiones (en el establecimiento de los objetivos) en las organizaciones de producción.*

## 6. ANEXO

- **CUESTIONARIO ONLINE**

### **PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES**

#### **Forma jurídica de la empresa o entidad**

- Cooperativa
- Sociedad Limitada Laboral
- Asociación
- Sociedad Civil
- Sociedad Limitada
- Other:

#### **Nombre y actividad de la empresa/entidad**

#### **Tamaño de la empresa/entidad**

Número de trabajadores/as asalariados, socios/as y voluntarios/as

#### **Porcentaje (%) de personas socios/as en la empresa/entidad**

#### **Porcentaje (%) de personas voluntarios/as**

**Porcentaje (%) de trabajadores asalariados/as**

**¿Cuál es su categoría Profesional?**

- Dirección - gestión
- Mando intermedio
- Personal administrativo
- Técnico
- Trabajador no cualificado (para el desarrollo de su puesto no se requiere de formación o experiencia previa)
- Other:

**Tipo de Contrato**

- Indefinido-socio
- Indefinido-asalariado
- Socio temporal
- Asalariado temporal
- Voluntario
- Other:

**Jornada laboral**

- Completa
- Parcial
- Other:

**Sexo**

- Mujer
- Hombre

**Antigüedad**

- 0 - 2 años
- 3 - 5 años
- 6 - 10 años

- + 10 años

**Comisiones y/o grupos de trabajo en la entidad (múltiple opción)**

- Asamblea General
- Gerencia / junta directiva
- Consejo Rector
- Comisión de vigilancia
- Comité de recursos
- No sabe no contesta

**Número de personas trabajadoras no socias y voluntarias que participan en los grupos de trabajo y comisiones de la entidad.**

**% de los socios que asisten a la asamblea general ordinaria 2014**

**En la práctica ¿De qué forma participan los trabajadores en su empresa?**

**Reuniones periódicas de trabajo mensuales**

Número de reuniones mensuales

	0	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
Informativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intercambio de experiencias entre personas equipos y departamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunión de evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

% de trabajadores que participan en reuniones periódicas de trabajo

	0	< %20	%20 < %40	%40 < %60	%60 < %80	%80 < %100
Informativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	0	< %20	%20 < %40	%40 < %60	%60 < %80	%80 < %100
Intercambio de experiencias entre personas equipos y departamentos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valoración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**¿Cuál es el canal más frecuente a través del cual recibió información sobre la marcha de la empresa durante el ejercicio 2014?**

- Formales (memorias, anuncios,...)
- Informales (comentarios de los socios,...)
- Externos (avisos en prensa,...)
- No recibe información
- No sabe no contesta

**La empresa posee un programa o métodos formales para oír y evaluar las preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados para la mejora de los procesos internos.**

- Directamente a dirección
- A través del consejo social
- A través de la representación sindical
- Por correo electrónico
- Por buzón de sugerencias
- Ninguno
- No sabe no contesta
- Other:

**En mi empresa/entidad puedo comentar fácilmente mis aportaciones quejas o sugerencias**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**Mis quejas aportaciones o sugerencias se responde rápidamente**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**En mi empresa/entidad se facilita la participación de todas las personas**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**Es fácil la relación con las personas que dirigen mi empresa/entidad**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**En mi empresa/entidad se facilita la participación en decisiones importantes**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**En mi empresa/entidad puedo elegir o reorganizar fácilmente mi método, orden y ritmo de trabajo**

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**¿Participa de algún modo en los beneficios económicos de la empresa?**

- No participa
- Salario
- Dividendos por acciones/ retorno cooperativo
- No sabe no contesta
- Other: