

Manual básico. MARCO CONCEPTUAL: Participación de las personas trabajadoras en la empresa

PROGRAMA
PERTSONAK





En las organizaciones se diferencian tres niveles para el ejercicio de la participación: en gestión, en los resultados o en la propiedad. En la práctica, las distintas formas de participación están íntimamente relacionadas, muchas veces la evolución de una de ellas lleva a la práctica de otra. Por ejemplo, la participación en la gestión muchas veces lleva a la participación en los resultados, de igual manera, la evolución natural de la participación en los resultados es la participación en la propiedad.

**Promoviendo la
participación de las
personas trabajadoras
en la empresa**



→ Niveles de participación de las personas trabajadoras en las empresas

■ Participación en la propiedad

Participación de las personas en la propiedad de la organización, ya sea como accionistas, socias o como cooperativistas. Esta participación engloba tanto la participación en los resultados económicos, como en la forma en la que se generan.

■ Participación económica o en los resultados

Reconocimiento asociado al ejercicio de la participación en la gestión, a través del salario, de la participación en beneficios u otra variante económica

■ Participación Institucional o en la gestión

Participación de las personas en la generación del proyecto empresarial, en la toma de decisiones, en las tareas relacionadas con su control y en las actividades llevadas a cabo por la empresa.

Los tres niveles de participación indicados anteriormente, se clasifican a su vez en diferentes grados de participación. Por un lado, existen cuatro grados de participación de las personas trabajadoras en la gestión de las empresas, siendo la participación en la creación del conocimiento el nivel óptimo de participación en la gestión de una empresa. Por otro lado, la participación económica o en resultados, y la participación de los trabajadores en la propiedad, tanto directa o indirectamente, dan lugar a lo que a nivel europeo, se define como participación financiera.



➔ Grados de participación de las personas trabajadoras en la gestión de las empresas y participación financiera.

■ Participación en la información y en la comunicación

Una forma de participación que exige una gran transparencia en la gestión de la empresa y el desarrollo de un clima laboral de confianza.

■ Participación en la definición de los objetivos, tanto estratégicos como operativos.

Es la forma más sencilla y popular, y puede ser adoptada de varias formas, como por ejemplo: Las personas empleadas pueden aportar sus opiniones a través de encuestas, sesiones de trabajo, etc. Las personas empleadas (en el campo restringido de sus operaciones) pueden fijar determinadas metas a alcanzar.

■ Participación en la toma de decisiones, individual o colectivamente

Esta forma de participación supone una distribución de áreas de responsabilidad, con la consiguiente capacidad de tomar decisiones, individualmente y, sobre todo, en equipo.

■ Participación en la generación de conocimiento

Las condiciones necesarias para la creación de conocimiento son el intercambio de información, la coordinación cognitiva, o la integración de diferentes ideas, perspectivas y experiencias.

■ Participación en los resultados

Las personas empleadas, además del salario fijo reciben unos ingresos variables ligados a los beneficios o a otros resultados de la empresa. En la práctica, la participación en los beneficios puede ir bajo formas diferentes: Facilitando a las personas trabajadoras unos beneficios inmediatos o diferidos, pagando en efectivo y asignando los ingresos a un fondo especial invertido en beneficios de las personas empleadas.

■ Participación en la propiedad

La participación de las personas trabajadoras en el capital social de las empresas puede ser de dos tipos: Directa: Las personas trabajadoras participan en el capital social de la empresa, mediante aportaciones directas, la participación en el accionariado, o a través de la propiedad de participaciones o Indirecta: Las personas trabajadoras participan en una sociedad tenedora de un determinado número y porcentaje de acciones o participaciones de la empresa en la que trabajan.



Mientras algunas empresas incorporan sistemas de participación de las personas porque valoran y apuestan por una visión más democrática de la empresa, otras lo hacen en la búsqueda de otro tipo de beneficios (eficiencia, sucesión, competitividad...). Sin pretender ser exhaustivos en la relación de motivaciones, se destacan las que más incidencia pueden tener en la decisión de impulsar o no la participación de las personas empleadas.

➔ **Beneficios para las empresas asociadas a la participación de las personas trabajadoras.**

Sostenibilidad | Sucesión | Competitividad | Mejoras internas | Democratización | Mejora del clima laboral | Captación de talento | Captación de capital.

■ **Sostenibilidad del entramado empresarial**

Reduce las posibilidades de deslocalización de los centros de decisión de las empresas, debido a que aumenta la vocación de permanencia, la relación con el territorio, y la sensibilidad a la competitividad general del país.

■ **Transmisión y sucesión empresarial**

Favorece la transmisión de las empresas y la sucesión empresarial, puesto que la participación financiera brinda a las personas trabajadoras la oportunidad de emprender desde dentro, hacerse con las riendas del negocio y orientarlo hacia un futuro prometedor valiéndose de todas las mejoras internas que se derivan de la aplicación de las distintas fórmulas participativas.

■ **Competitividad empresarial**

Mejora la competitividad empresarial, las empresas crecen más en términos de ventas, empleo, productividad y rentabilidad, generan más y mejores empleos, mejoran la cultura participativa, siendo, además socialmente más rentables, tanto desde el punto de vista fiscal, como por los mejores salarios y pensiones que generan y reducen la probabilidad de cierre de la empresa.

■ **Mejoras internas**

Suscita un conjunto de mejoras internas en la empresa, tales como un mayor nivel de productividad y mejora de la eficacia, refuerzo del sentido de pertenencia y lealtad, flexibilidad, menor absentismo y rotación del personal, aumento de la transparencia, mejora la calidad de gestión o una mayor cohesión social.

■ **Democratización de las organizaciones**

Aumenta el acceso a información y el poder de decisión de las personas empleadas en la empresa. Como consecuencia, se definen objetivos, iniciativas, medidas, proyectos, etc. afines tanto al equipo de dirección como al resto de personas de la compañía.



■ **Mejora del clima laboral**

Esta forma de trabajar crea un ambiente de confianza y respeto, un ambiente más abierto, solidario y más agradable, que promueve la aportación de ideas y soluciones por parte de las personas trabajadoras, y que ofrece oportunidades de crecimiento personal, fomenta la autoestima y la auto realización.

■ **Captación de talento**

La participación financiera puede ser un instrumento valioso para retener al personal con cierta capacitación y perfil profesional y proteger así la inversión realizada en la formación específica del mismo, ya que aumenta el nivel de implicación y compromiso de las personas.

■ **Captación de capital**

Es una herramienta básica de capitalización de las empresas que parte de dentro, que permite a las personas empleadas acceder a los medios productivos mediante su aportación a capital y que, al fin y al cabo, permite conciliar las necesidades financieras de la organización con el interés del personal por el crecimiento y rentabilidad de la empresa.



Factores determinantes de la participación de las personas trabajadoras en la gestión.

Existen diversos factores que determinan la participación de las personas trabajadoras en la gestión de las empresas, como por ejemplo, la falta de competencias, de información, de comunicación o de autonomía. Como consecuencia, las empresas deben desarrollar soluciones adaptadas a sus circunstancias (desarrollo de capacidades, formación, mejora de la comunicación, cambios en las formas de dirigir y de relacionarse, etc.) para avanzar hacia una nueva cultura participativa.

Entorno | Estilo de dirección | Proyecto compartido | Información y comunicación | Trabajo en equipo | Competencias | Actitud | Autonomía | Optimización

■ Entorno cultural

Las oportunidades y las amenazas del entorno, interrelacionadas con las fortalezas y las debilidades de la organización, establecen los límites a la participación.

■ Estilo de dirección

Un estilo de dirección abierto y que confíe en las capacidades de las personas, la coherencia de la gerencia, su capacidad para generar confianza y su compromiso determinan la adhesión de las personas empleadas.

■ Existencia de proyecto compartido

Un proyecto es compartido si todas las personas de la organización conocen qué es lo que pretende la dirección y por qué, como lo pretende realizar, dónde, con quiénes, qué van a ganar y a perder como personas empleadas.

■ Información y comunicación

Información y comunicación completa, fluida, en tiempo real, veraz y objetiva, que permita generar, además de eficacia y eficiencia en la gestión, la confianza necesaria para compartir el conocimiento y la seguridad y el reconocimiento que hacen posible el empoderamiento.

■ Trabajo en equipo

Permite modificar las relaciones de poder en los grupos y en la organización, aprender nuevos valores y transformar los procesos productivos. Es importante que surjan múltiples sistemas de distribución del poder y toma de decisiones. En este sentido, destaca la creación de estructuras organizativas que fomenten la coordinación y la autoorganización.



■ **Competencias, actitudes y modelos mentales**

Identificar potenciales de liderazgo entre las personas de la organización y apoyar su crecimiento a través de programas de formación y desarrollo integral resulta clave. Por otro lado, la actitud y los modelos mentales de las personas de la organización pueden propiciar o lastar los procesos de participación.

■ **La autonomía de las personas**

El empoderamiento y la autonomía en el puesto de trabajo inciden en el éxito de los procesos de participación. Así, el enriquecimiento de puestos desempeña un papel importante como impulsor de procesos de participación.

■ **Organización de actividades productivas y operativas**

Las tareas y los desafíos que conlleva la actividad del puesto dan un reconocimiento social que favorece más o menos la participación según el nivel de este reconocimiento. La riqueza competencial del puesto y el tipo de relaciones que permita establecer también facilita o frena la participación.



➔ Factores clave en la participación financiera de las personas trabajadoras en la empresa.

Con independencia de la modalidad de participación financiera aplicada por la empresa (económica o en la propiedad), hay una serie de principios que deberían regir los planes de participación financiera de las personas trabajadoras, en todas sus modalidades. Alguno, como la claridad y transparencia, o la compatibilidad con la movilidad de las personas, son comunes para cualquier nivel de participación, incluida la participación en gestión. Otros en cambio son específicos de los planes de participación financiera de las personas trabajadoras en la empresa.

■ Definición del Sistema de Participación

La Comisión Europea sugiere que todos los planes ligados a la propiedad de la empresa deben estar previamente definidos y ligados a la consecución de resultados. De este modo se garantizaría tanto la transparencia con la motivación de las personas empleadas para la consecución de dichos resultados.

■ Participación voluntaria

Los planes de participación financiera deben ser voluntarios, tanto la elaboración por parte de la empresa, como la involucración por parte de las personas trabajadoras.

■ Extensión a todas las personas trabajadoras

La totalidad de personas de las compañías deben tener acceso a los planes de participación financiera. La categoría laboral de cada persona no debe ser nunca un elemento discriminador a la hora de propiciar la participación.

■ Claridad y Transparencia

Las personas trabajadoras deben ser informadas con claridad, e incluso formadas para la toma de decisión (comprender riesgos, valorar alternativas, ventajas, etc.). Adicionalmente, las empresas están obligadas a informar a la plantilla puntual y periódicamente sobre los cambios que puedan afectar a su inversión.

■ Sistematización

Las empresas deben aplicar los planes de forma regular y no en ejercicios aislados en que, por los resultados obtenidos u otras circunstancias, las empresas puedan estar interesadas en su aplicación (los dividendos o el valor de la inversión pueden variar, pero en ningún caso se deberían propiciar planes participativos meramente coyunturales).



■ **Evitar riesgos a las personas empleadas**

Deben quedar claros cuales son los riesgos en los que puede incurrir el personal, independientemente de la magnitud de los mismos ya que, en caso de una evolución negativa, el personal empleado no sólo corre el riesgo de perder el volumen de su inversión, sino, además, su propio puesto de trabajo.

■ **Distinguir salario de dividendo**

La participación financiera, tenga aparejada o no la propiedad de la empresa, debe distinguir de manera clara entre lo que el personal percibe como salario y los ingresos que puedan derivarse de dicha participación.

■ **Planes compatibles con la movilidad de las personas**

Los planes de participación, deben contemplar la dicotomía que se suscita entre el deseo de la empresa de que el personal posea las acciones durante un determinado periodo de tiempo, y los problemas derivados del cambio del puesto de trabajo de un país a otro, así como las posibles rescisiones de contratos.



➔ Modalidades más frecuentes para la financiación del acceso del personal al capital social.

La participación efectiva de las personas trabajadoras en la propiedad de la empresa, se produce cuando estas adquieren acciones o participaciones en el capital social de la misma, para lo cual necesitan financiación.

A continuación se describen las cuatro modalidades de financiación más frecuentes.

■ El empleado busca financiación:

- Ahorros personales
- Capitalizando derechos salariales y de paro (en empresas en crisis con abandono del empresario o falta de capacidad financiera del mismo).
- Destinando una parte de sus ingresos anuales a la adquisición de participaciones.
- Prestamos o microcréditos de entidades financieras.
- Ayudas públicas

■ La empresa ayuda en la financiación:

- Pago por parte de la empresa (con cargo a sus resultados) de una remuneración especial que se destina a la adquisición de acciones o participaciones.
- Fórmulas de adquisición en base a opciones sobre acciones.
- Préstamos de la sociedad a largo plazo

■ La empresa y personas asociadas anteriores cooperan en la financiación

- Reduciendo significativamente el patrimonio contable, convirtiendo una parte del mismo en préstamo a largo plazo o préstamo participativo, que queda como deuda a favor de las personas asociadas anteriores y que se amortizará en el tiempo en la medida en que se genere tesorería (usualmente entre 5 y 8 años), para que se reduzca el importe que cuesta cada participación y reduce, de esa manera, el esfuerzo inversor.
- Aportaciones no dinerarias de la actividad a otra sociedad, a la que se incorporan los activos y actividades fundamentales, reteniéndose determinados activos, intangibles y atributos en la aportante, con el patrimonio mínimo indispensable para facilitar su adquisición por las personas trabajadoras, y que usualmente incluye un préstamo a largo plazo o préstamo participativo, que queda como deuda a favor de la sociedad aportante, y que se amortizará en el tiempo en la medida en que se genere tesorería (usualmente entre 5 y 8 años).
- Donaciones de participaciones por parte de las personas socias anteriores a las socias entrantes.
- Estableciendo límites a la revalorización de las participaciones que permitan el acceso a nuevos partícipes.
- Acuerdos con bancos y entidades financieras gestionados por la empresa con el fin de obtener financiación para las personas trabajadoras en condiciones más favorables.

■ Apoyo externo de bancos de capital riesgo

- Management Buy-Out (MBO): Consistente en la adquisición de una sociedad, o de parte de ella o de sus activos por un grupo de personal directivo que trabaja en la misma apoyado por una empresa de Capital Riesgo, que participará temporalmente en el capital.
- Management Buy-In Management Buy-Out (BIMBO): Consistente en la adquisición de una sociedad en la que el control de ésta es obtenido por la combinación de un equipo de directivo que trabaja en la misma junto con el apoyo de personas asociadas externas.

PROGRAMA
PERTSONAK



Más información y solicitudes

spri.eus

