

Participación de las Personas Trabajadoras en la Empresa y Eficiencia Económica

Vicente Salas Fumás

RESUMEN: El texto propone un marco general para el análisis de la participación de las personas trabajadoras en la empresa, y profundiza en la teoría y evidencia sobre la relación entre participación y eficiencia económica (productividad y bienestar de los trabajadores). La selección de la teoría y la evidencia está sesgada hacia investigaciones económicas que valoran la relación entre participación y eficiencia cuando el derecho de participación de los trabajadores está establecido por imperativo legal, y utilizan métodos de investigación cuasi experimentales. La revisión de los trabajos seleccionados sugiere que la participación laboral/ cogestión en los países donde está establecida por ley, no cambia sustancialmente las relaciones de poder en las compañías, aunque podría mejorar marginalmente el desempeño de la empresa y el bienestar de los trabajadores por el impulso que supone para el intercambio de información y la cooperación, y por un aumento de la influencia de los trabajadores a través de más autonomía en su entorno de trabajo.

PALABRAS CLAVE: Participación laboral, eficiencia económica, cogestión, estudios comparados.

CLAVES ECONLIT: J54, J83, M54, D23.

Cómo citar este artículo/How to cite this article: SALAS FUMÁS, Vicente (2025): "Participación de las Personas Trabajadoras en la Empresa y Eficiencia Económica", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 115, 39-68.

DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.115.30947>

Correspondencia: Vicente Salas Fumás, Profesor Emérito, Universidad de Zaragoza, vsalas@unizar.es, ORCID: 0000-0001-8405-1056

ABSTRACT: The text proposes a general framework for analyzing worker participation in companies and delves into the theory and evidence on the relationship between participation and economic efficiency (productivity and workers' well-being). The selection of theory and evidence is biased toward economic research that evaluates the relationship between participation and efficiency when workers' participation rights are established by legal mandate, using quasi-experimental research methods. The review of the selected research work suggests that labor participation/co-determination in countries where it is legally established does not substantially change power relations within companies, although it may marginally improve company performance and workers' well-being due to the boost it provides to information exchange and cooperation, and through an increase in workers' influence via greater autonomy in their work environment.

KEYWORDS: Labor participation, economic efficiency, codetermination, comparative analysis.

Expanded abstract

Workers' Participation in Firms and Economic Efficiency

Objective

The objective of this paper is to introduce into the debate on employee participation in companies in Spain the results of recent economic research that assesses the micro (at the firm level) and macro-level (at the overall economy level) impact of codetermination in Central and Northern European countries, where the law recognizes the right of workers to nominate representatives as full members of corporate boards together with those elected by the shareholders. Additionally, reference is made to studies that evaluate the impact of the legal obligation for shareholders-controlled companies to share extraordinary profits with workers (as in the case of France), as well as to studies comparing the delegation of decision-making power to direct employees (individual or team autonomy) granted voluntarily by company management with which they maintain an employment relationship.

Methodology

The methodology used in this paper essentially consists of identifying recently published studies (from the last five years) that meet certain criterion, and summarizing their main findings so that they may, in turn, inform the ongoing debate in Spain about potential legislative initiatives to strengthen workers' rights to participate in the decision-making processes of shareholders-controlled companies for which they work. The main selection criteria include: Research evaluating the impact of participation on outcomes related to economic efficiency (results that affect the welfare of both the employing firm and its employees); quasi-experimental research that provides sufficient assurance that the *causal* effect of participation on relevant outcomes is being measured; research in which codetermination is legally mandated, ensuring that results obtained from micro-level (firm-level) data are reasonably generalizable to the broader economy. Studies analyzing the impact of participation on economic inequality, environmental sustainability, or those that advocate workplace participation as an extension of political democracy are excluded from the review.

Results

The intellectual discussion among economists about the pros and cons of codetermination has pitted, on one side, the opinion of those who believe that by empowering workers more, the incentives for investors to invest in capital will be reduced, because they anticipate that workers will appropriate capital and income that they would not obtain without codetermination. Lower investment would harm economic efficiency, understood as the ability to generate wealth.

On the other side, codetermination is defended with the argument that empowering workers increases the adaptive capacity of collaboration between capital and labor and, at the same time, encourages investment in assets specific to business activity-especially those incorporated into people's human capital. When all the power lies with employers, investments in human capital will be limited to those that can be agreed upon through complete and explicit ex-ante contracts with employees, which greatly reduces the set of feasible investments due to the high transaction costs of such contracts.

Incomplete contracts in environments of mutual trust reduce ex-ante transaction costs, at the beginning of relationships, because they respond adaptively -not anticipatively- to contingencies that arise throughout the collaboration. Codetermination ensures that workers, when ex-post decisions are made in response to unforeseen contingencies in the contract, will have the possibility to defend their interests and avoid the expropriation of the income from specific human capital investment accumulated in the past (recall that, due to its condition as relationship-specific capital, the option to exit and reinvest that capital elsewhere is not effective in protecting the investment's value).

Research testing the hypotheses on the potential benefits and costs of codetermination for economic efficiency finds no evidence supporting the hypothesis that participation empowering workers in their relationships with employers ends up extracting rents from capitalists and thus reducing investment incentives. On the other hand, there is also no clear evidence supporting the hypothesis that adaptive flexibility with more incomplete contracts and greater protection of the returns on workers' specific human capital results in higher productivity levels and significant improvements in employee well-being.

Researchers explain these results for the following reasons: First, existing codetermination laws grant little authority to workers. Second, countries with these laws already have high baseline levels of worker participation in the workplace, in line with total quality management principles and implemented voluntarily by employers. Third, codetermination laws interact with other labor market institutions, such as union representation and collective bargaining, so that productivity and employee well-being outcomes result from the combined effects of the institutions governing employer-employee relations, including legally mandated co-management.

The paper complements the core analysis on the effects of codetermination in the wellbeing of employees and employers with references to workers participation in the financial side of the business, either with legal rights to share the extraordinary profits with corporate employers, as in France, or with rights coming from their ownership of the business (either as members of cooperatives or as shareholders of the company). The financial road to participation involves employees contributing with their own wealth to the finance of the corporation that employs them, and therefore assuming economic and financial risks as shareholders' do, together with the risk of losing the job in case of bankruptcy. Financing the corporation where they also work as employees limits their possibility of diversification of income and wealth, which may run contrary to economic efficiency.

Conclusion

This paper contributes to the Spanish literature on worker participation in companies by incorporating references to recent studies published in academic economics journals that analyze participation within the theoretical framework of neoclassical economics. Within this framework, the governance of cooperation between capital and labor occurs under competitive conditions, with rational actors guided by their individual self-interest.

For this body of literature, a key question -and its answer- is why certain governance arrangements prevail over others (for example, why employers do not voluntarily adopt codetermination as a shared governance model with employees). From this perspective, it becomes relevant to consider the possible intervention of public authorities when free-market solutions are not optimal from the standpoint of the general interest-thus potentially justifying the legal imposition of codetermination. The goal is to enrich the debate by introducing additional perspectives and a more informed understanding of the experience of legally mandated codetermination in countries where this form of labor participation has been implemented.

Given the paper's scope, the analysis of worker participation presented here is necessarily partial, as it excludes several studies with findings relevant to the broader discussion. Spain, along with other Southern European countries, has so far limited the legally mandated empowerment of workers to the recognition of the works council -an exclusive labor- representation body regulated by labor law.

If Spain seeks to take a further step toward representative participation of workers -with voice and vote- in the governance bodies of capital-led corporations, the economic efficiency perspective proposed in this paper should play a central role. Efficiency is essential for achieving broader social objectives (such as reducing economic inequality) as well as political objectives (such as extending political democracy into the sphere of labor relations within firms).

1. Introducción

En España, al igual que ocurre en otros países del sur de Europa, la gobernanza de las empresas privadas recae de forma ampliamente mayoritaria en los accionistas y empresarios que financian el capital social de la sociedad mercantil alrededor de la cual se articula la actividad empresarial. La gobernanza empresarial se asemeja, por tanto, a la dominante entre las empresas de los países anglosajones, Estados Unidos y Reino Unido en particular. Y se diferencia del sistema de gobernanza que se extiende entre los países del centro y el norte de Europa, donde la legislación societaria vigente reconoce el derecho de los trabajadores a “participar” en la gobernanza corporativa formando parte de los órganos de gobierno (consejos de administración) de las compañías para las que trabajan a través de representantes elegidos directamente por ellos. La cogestión alemana es probablemente la más conocida de esta forma de participación laboral en la empresa, pero las experiencias se extienden por otros muchos países, desde Suecia hasta Francia¹.

Por distintas causas -todas ellas más o menos directamente relacionadas con un sistema capitalista cada vez más cuestionado por su reiteración en provocar crisis financieras y climáticas, y evolucionar hacia una creciente y desestabilizadora concentración de la renta y la riqueza-, en los últimos años en Estados Unidos y el Reino Unido se han producido movimientos políticos, sindicales y ciudadanos a favor una reforma de la gobernanza corporativa que otorgue derechos formales a los trabajadores a participar en la gobernanza de la compañías empleadoras². En España, la participación de los trabajadores en la gobernanza empresarial adquiere actualidad desde el momento en que el vigente acuerdo de gobierno entre los partidos PSOE y Sumar incluye la puesta en marcha de actuaciones legislativas dirigidas al desarrollo pleno del artículo 129 de la Constitución Española, que compromete al Estado en el impulso de la participación de los trabajadores en la empresa y en el control sobre los medios de producción.

El objetivo de este texto es presentar un análisis, necesariamente parcial, de la participación de las personas trabajadoras en la empresa, con un doble objetivo, aportar un esquema conceptual sobre el significado y alcance de la participación, y valorar la participación desde la perspectiva de la eficiencia económica, es decir, desde su potencial impacto en la creación

1. El texto no entra en la comparación detallada de las diferencias en las leyes y en la práctica de la participación de los trabajadores entre países. Sobre estas diferencias véanse Conchon (2015) y Pisana et al. (2025).

2. Por ejemplo, la Reward Act y la Accounting Capitalism Act impulsada por senadores demócratas en Estados Unidos en 2018, y la iniciativa del partido Laborista, en el mismo año, con el objetivo de implantar en Estados Unidos y en el Reino Unido, por obligación legal, el modelo de cogestión alemán. En 2019, la asociación de altos directivos de las grandes empresas en Estados Unidos, la Business Roundtable y el Foro de Davos se pronuncian a favor de una gobernanza corporativa que contemple el bienestar conjunto de los interesados, en sustitución de la gobernanza que prima a los accionistas y el beneficio (doctrina Friedman). Aunque pueden establecerse ciertas conexiones entre participación de las personas trabajadoras en la empresa y la responsabilidad corporativa, RSC, en sentido amplio, hay una diferencia fundamental: Para la RSC el bienestar de los interesados, incluidos los trabajadores, lo define, valora y actúa en consecuencia la dirección de la compañía. La participación se refiere al poder compartido entre capitalistas y trabajadores en las empresas donde colaboran.

de riqueza económica y social. En el plano conceptual y metodológico el texto distingue entre, la participación financiera, o participación de los trabajadores en el reparto de los beneficios de la empresa, y la participación en la toma de decisiones a distintos niveles, así como las relaciones entre ambas. La valoración del impacto económico de la participación de los trabajadores en su bienestar personal y en el de la compañía que los emplea (y en última instancia en la de los socios financieros que aportan la financiación necesaria), se realiza principalmente a través del análisis de los resultados de investigaciones académicas sobre esta temática. La discusión y conclusiones finales se centran en las cuestiones de implementación, voluntaria o por imperativo legal, de la participación de las personas trabajadores en la toma de decisiones empresariales.

El texto propone un impulso de la participación y la corresponsabilidad de los trabajadores y trabajadoras en las empresas para conseguir un mejor aprovechamiento del potencial de creación de riqueza del capital humano que acumulan las personas, en combinación con otros activos de naturaleza intangible, cuyo peso relativo en el conjunto del capital productivo de las economías modernas es cada vez mayor. Si estos activos intangibles -en forma de capital conocimiento, capital organizacional y capital humano específico-, dependen más de decisiones de las personas que trabajan en la empresa y menos de la capacidad financiera de los accionistas, la gobernanza empresarial dominante, justificada como la más efectiva para favorecer la acumulación de activos tangibles, puede no ser la más eficiente y efectiva para estimular la acumulación de los nuevos activos intangibles, abriéndose un camino de avance hacia una gobernanza compartida³.

2. El “mapa” de la participación de los trabajadores en la empresa

La división del trabajo en economías de mercado (propiedad privada y sistema de precios) necesita de la colaboración de especialistas en producir bienes y servicios que se venden en los mercados para el consumo de personas distintas a las que los producen. La empresa es la forma organizativa que realiza la función de producir para el mercado, a partir de incentivos privados, generalmente bajo una dirección personalizada, y con el apoyo instrumental de personas jurídicas (sociedades de capitales y sociedades de trabajo) creadas por el Derecho. Las personas jurídicas pueden contraer derechos y obligaciones con terceras personas y pueden poseer activos en propiedad. Las personas jurídicas más extendidas, en el caso español la sociedad anónima, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad cooperativa, incorporan el privilegio de la responsabilidad limitada, en el sentido que el cumplimiento de las

3. *La participación de las personas trabajadoras en la empresa puede influir en el bienestar social por otras vías distintas a la eficiencia económica, como el compromiso medioambiental, Bartosch et al. (2025) y la contención de la desigualdad económica, De Spiegelaere y Vitolis (2024).*

obligaciones contraídas con terceros se garantiza exclusivamente con los activos en propiedad de la compañía, actuando como escudo protector del patrimonio personal de los socios financiadores.

En las sociedades de capital, anónima y limitada, los derechos de decisión sobre los activos de la sociedad y los derechos a la apropiación privada de los resultados residuales de las decisiones recaen en los socios que aportan el capital, con una influencia de cada socio proporcional al capital que contribuye a financiar. En las sociedades de trabajo, cooperativas, los derechos de decisión y apropiación de resultados de las decisiones recaen en personas que, además de socios financieros, aportan su trabajo a la producción, bajo la regla de reparto de poder, un socio un voto. Tanto la sociedad de capital como la de trabajo están sujetas en sus conductas y decisiones al derecho formal de cada país; la sociedad cooperativa, además, está obligada “moralmente” a actuar de acuerdo con las prescripciones de los “principios cooperativos”⁴. Por otra parte, en España, la sociedad laboral adopta la forma jurídica de sociedad de capital en la cual la mayoría de la titularidad del capital social y, por tanto, de los derechos políticos y económicos sobre los activos de la compañía, recae en trabajadores empleados por la propia sociedad mercantil. En este caso, el reparto de los derechos entre los socios financiadores se rige por la regla de proporcionalidad con la aportación de capital que rige para todas las sociedades de capital⁵.

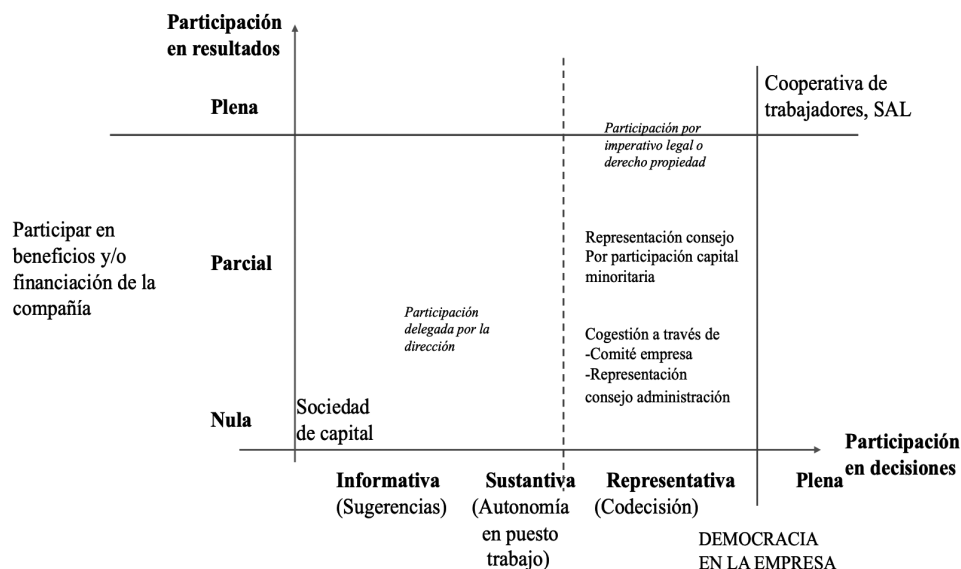
Entre la sociedad de capital, en un extremo, y la cooperativa de trabajo y la sociedad laboral, SAL, en el otro, existe una gran variedad de formas de asignar los derechos de participación de los trabajadores. En la Figura 1 se resume el mapa de participación en dos dimensiones, la de participar en los resultados (beneficios) de las compañías, es decir, por la vía financiera; y la de los derechos a participar en las decisiones de gestión y administración recursos, que se adquieren bien por la voluntad de compartir el poder por parte de quienes lo ostentan inicialmente en exclusiva (los accionistas de la sociedad de capital, por ejemplo), bien porque la ley obliga a los socios capitalistas a compartir el poder con los trabajadores

4. Los principios cooperativos, que no vinculan moralmente a los trabajadores propietarios de empresas bajo otra forma jurídica promueven valores de apertura y voluntariedad para ser miembro de la cooperativa, autoayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad están bajo la tutela de International Cooperative Alliance <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>

5. De acuerdo con el DIRCE-INE, a 1 de enero de 2023 existen en España 3.2 millones de empresas/personas jurídicas, un 54% (46%) de las cuales sin (con) asalariados que emplean en total (auto empleados y asalariados) a 18 millones de personas (no se incluyen los empleados públicos). De las compañías con asalariados, alrededor de 800000 son sociedades mercantiles anónimas o de responsabilidad limitada (sociedades de capital) <https://ipyme.org/Publicaciones/Retrato%20de%20la%20PYME/Retrato-PYME-DIRCE-1-enero-2023.pdf>. Según CIRIEC-STAT en 2024 existen en España 15783 cooperativas de trabajo asociado que emplean a 172468 trabajadores y 6286 sociedades laborales con 51208 empleos directos <https://ciriecstat.com/dato/magnitudes-de-la-economia-social-en-espana-ano-2024-2/>. La Ley Estatal de Cooperativas, Ley 27/1999 de 16 de julio regula la sociedad cooperativa en España, con las aportaciones de las leyes propias de las distintas Comunidades Autónomas. La Ley 44/2015 de 14 de octubre es la última promulgada para el desarrollo de las Sociedades Laborales y Participadas, aunque con un desarrollo reglamentario todavía muy limitado. Recuérdese que, además de la ley, las cooperativas están moralmente obligadas por el cumplimiento de los principios cooperativos, lo que no ocurre con las sociedades laborales.

(cogestión), o bien porque los trabajadores colectivamente poseen derechos de propiedad sobre la compañía.

Figura 1. “Mapa” de la participación de las personas trabajadoras en la empresa



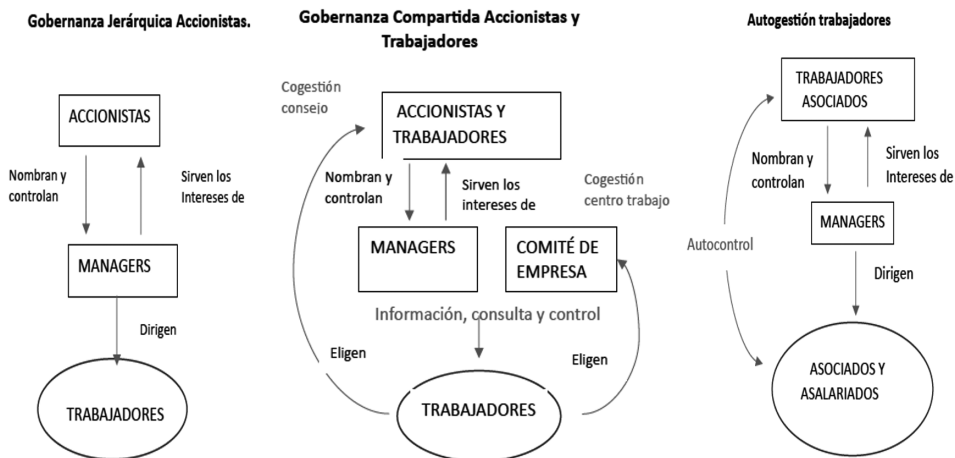
Fuente: Elaboración propia.

2.1. Participación en decisiones

En el eje de la participación en las decisiones aparecen formas de participación de las personas trabajadoras en los centros y puestos de trabajo que son el resultado de innovaciones en la forma de organizar la producción que aumentan la autonomía de los trabajadores en sus puestos de trabajo como un instrumento más para conseguir más productividad y más beneficios para las compañías. En este sentido, en el último cuarto del siglo pasado se extiende por el mundo desarrollado el sistema de producción conocido como TQM (Total Quality Management), a partir de la revolución en la forma de producir automóviles que propone el fabricante Toyota, en contraste con la producción bajo los principios del Taylorismo y el Fordismo que había dominado en la fabricación de automóviles y de otros productos manufacturados hasta ese momento. En el nivel más bajo de participación las compañías ofrecen a las personas trabajadoras la posibilidad de influir en la forma de producir a través de elevar sugerencias a la dirección, quien decide si las sugerencias se aceptaban o se desestimaban. En un paso siguiente, la

producción justo a tiempo, la producción ligera y otras innovaciones derivaron en la creación de equipos de trabajadores con gran autonomía sobre cómo gestionar su entorno de trabajo (participación sustantiva)⁶.

Figura 2. Formas de empresa con distintos grados de participación de las personas trabajadoras



Fuente: Elaboración propia a partir de Jäger et al. (2021).

Las innovaciones que se propagan con el Toyotismo empoderan a las personas trabajadoras en su entorno de trabajo, pero siempre por voluntad de la dirección de la compañía y sin sobrepasar los límites del centro de trabajo. Alternativamente, los trabajadores, a través de la lucha sindical y política, consiguen poder e influencia en la empresa con el dictado de leyes gubernamentales que les otorgan derechos de participación, con independencia de la voluntad de los empleadores. Se trata de leyes que obligan a los empleadores (compañías mercantiles principalmente) a ceder parcelas de poder a los empleados en la gobernanza de las relaciones empresariales, con el reconocimiento de derechos de asociación, de información, de consulta y de codecisión a nivel de centro de trabajo (constitución de comités de empresa), y con el reconocimiento del derecho de los trabajadores a nombrar representantes como miembros de pleno derecho de los órganos de gobernanza empresarial al más alto nivel (consejo de administración o equivalente). Así surge y se consolida el modelo de gobernanza compartida de sociedad de capital entre los trabajadores vinculados laboralmente con la sociedad mercantil, y los socios financiadores (accionistas) de la misma, conocido como *cogestión o co-determi-*

6. Dertouzos et al. (1989) contiene un análisis documentado y completo sobre la transición del Fordismo al Toyotismo. Huerta (2003) estudia la difusión de los modelos de gestión alrededor de la calidad total en la manufactura española.

nación, con casi cien años de experiencia en los países del centro y norte de Europa. Las tres formas principales de empresa con diferente grado de participación de las personas trabajadoras en las decisiones, capitalista, cogestionada y cooperativa, se resumen en los esquemas de la Figura 2.

2.2. Participación en resultados

La participación de los trabajadores en los resultados de la empresa, la otra dimensión de la Figura 1, rompe con el molde de la empresa capitalista pura por el cual el empleador contrata al empleado por un salario acordado al inicio de la relación laboral, a cambio del derecho del empleador a dirigir el trabajo del empleado y apropiarse del resultado del mismo. Con la participación en los resultados de su trabajo, además del salario pactado, los trabajadores reciben una compensación vinculada al desempeño individual (pago por pieza) o colectivo (bonus en función de los beneficios de toda la compañía). En muchos casos, la decisión sobre cómo retribuir al trabajo, salario fijo o variable -en función de resultados del trabajador, del centro de trabajo o de toda la compañía- responde a los intereses del empleador que alinear los intereses y conducta del empleado con los intereses generales de la compañía cuando el trabajo que se realiza es suficientemente complejo como para impedir el control efectivo del mismo por la propiedad/dirección de la compañía.

La renuncia del empleador al control jerárquico sobre el trabajo directo, puede ser también consecuencia de una decisión previa de empoderar a las personas trabajadoras en sus puestos de trabajo (participación sustantiva) porque, debidamente motivada, es una forma de organizar el trabajo colectivo más efectiva y eficiente que el “orden y mando”. En este sentido, hacer partícipes a los trabajadores de los resultados individuales o colectivos, puede obedecer al deseo del empresario de motivar el esfuerzo individual, atraer y retener a trabajadores “estratégicos” para el negocio, fomentar una cultura de estabilidad y continuidad de la empresa (incluso más allá de su jubilación), aprovechar ventajas fiscales... Los resultados de los que se participa pueden ser corrientes (participación en los beneficios del ejercicio económico), o presentes y futuros (entrega de acciones de la compañía con posibilidad de venta o recompra aplazada)⁷.

La participación en los resultados de la empresa deja de ser una decisión discrecional del empresario-empleador cuando, como ocurre en Francia, por ejemplo, los trabajadores participan de los beneficios de las compañías por imperativo legal (más sobre el caso de Francia en

7. Entre las modalidades de participación financiera en Estados Unidos destacan los ESOP (Employees Share Ownership Plans) a través de los cuales se facilita el acceso a la propiedad de las compañías por los trabajadores en el momento de la jubilación (Blasi et al., 2024). La Unión Europea incluye la participación financiera de las personas trabajadoras en la empresa entre sus políticas públicas desde principios de los años noventa a través del programa PEPPER (Participation of Employees in Profits and Enterprise Results). El último informe sobre participación de los trabajadores en la empresa se publica en 2024 (Lowitzsch y Hashi, 2024), e incluye una descripción detallada de la situación en los distintos países de la UE incluida España. También ofrece información comparativa sobre el Reino Unido y Estados Unidos.

un apartado posterior). De igual modo, la participación en los resultados de los trabajadores por su condición de “propietarios efectivos” de la cooperativa o de la sociedad laboral, es consustancial con el derecho de propiedad que combina el derecho a decidir y el derecho a recibir el resultado residual (y generalmente incierto) de las decisiones que se toman. En la sociedad laboral y en la sociedad cooperativa, los trabajadores adquieren los derechos a la participación en las decisiones a través del derecho de propiedad, un derecho que va unido a la participación en el capital social de las compañías que los trabajadores financian con su propio patrimonio, asumiendo riesgos por la incertidumbre consustancial de los resultados (beneficios) de la actividad mercantil en competencia. La concurrencia del riesgo de perder el empleo y de perder parte de la riqueza personal invertida en financiar la compañía que controlan, si la iniciativa empresarial fracasa, crean potenciales ineficiencias económicas por excesiva exposición al riesgo de las personas trabajadoras que, a su vez, pueden explicar, entre otras razones, la extensión limitada de la sociedad laboral y la sociedad cooperativa de trabajo asociado entre las formas jurídicas de empresa.

En resumen, el “mapa” de la participación de las personas trabajadoras en la empresa determina el grado de control e influencia que individual o colectivamente poseen sobre el trabajo que realizan en la misma. El control e influencia se puede conseguir por distintas vías, desde la decisión unilateral del empleador, hasta la adquisición de derechos de propiedad sobre los activos de la compañía mercantil que articula la actividad productiva que realizan colectivamente. Finalmente, el grado de participación/influencia puede derivar en mayor (cooperativa, sociedad laboral) o menor (cogestión) corresponsabilidad de los trabajadores con los resultados de la actividad mercantil, lo que significa formas de participación en las decisiones que implican diferente grado de asunción de riesgos⁸.

3. Participación y eficiencia económica: teoría

En este apartado se resumen algunos de los argumentos teóricos que pueden explicar las ventajas y las desventajas desde la eficiencia económica (creación de riqueza) de la participación, así como argumentos sobre los fallos de mercado que pueden justificar la intervención de los poderes públicos promulgando leyes que otorgan derechos de participación a los trabajadores en la empresa. La literatura económica y jurídica dedicada a valorar comparativamente la gobernanza pura capitalista, la gobernanza pura laboral y la gobernanza compartida, sintetizadas las tres en la Figura 2, es muy amplia para poder resumirse en este espacio. Por ello

8. Los conceptos “participación de los trabajadores”, “democracia económica” y “democracia industrial” a veces se utilizan como sinónimos, aunque en realidad no significan lo mismo. Arrigo y Casale (2010) analizan el alcance y significado de estos términos desde una perspectiva histórica.

la exposición hará referencia únicamente a argumentos valorativos alrededor de formas de gobernanza compartida y también necesariamente parciales⁹.

El análisis de la eficiencia de las formas de gobernanza empresarial entre los economistas está marcado por la aceptación o no del principio de selección natural de las instituciones, según el cual la competencia entre instituciones bajo las reglas del mercado determina cuáles son las que sobreviven y cuáles las que desaparecen de manera que la supervivencia es en última instancia la prueba de demostrar una eficiencia económica superior. Hansmann y Kraakman (2001), desde esta perspectiva explican que la sociedad de capital sea generalmente preferida a la sociedad cooperativo como persona jurídica para gestionar los negocios es reflejo de una eficiencia superior. Para estos autores esa superioridad radica en el hecho en que el crecimiento económico y el bienestar dependen de la acumulación de capital, y la sociedad de capital otorga el control sobre los activos de capital y sobre sus retornos financieros a quienes deciden si invierten o no aportando los fondos financieros necesarios para ello (los accionistas principalmente), asegurando la compatibilidad de incentivos.

En esta misma línea de razonamiento, Jensen y Meckling (1979) consideran que la coestión o derecho de los trabajadores a participar en la gobernanza corporativa generará ineficiencias porque significa aumentar el poder de las personas trabajadoras en la disputa del reparto de la riqueza creada con los financiadores/accionistas reduciendo los incentivos a invertir minando el crecimiento económico. El siguiente texto de los autores resume una de las principales líneas argumentales entre los economistas que cuestionan la coestión por considerarla contraria a la eficiencia económica:

[L]os trabajadores comenzarán a ‘devorar [la empresa]’ transformando los activos de la empresa en consumo o activos personales. [...] Será difícil para la empresa obtener capital en los mercados de capital privado. [...] El resultado de este proceso será una reducción significativa en el stock de capital del país, un aumento del desempleo, una reducción en los ingresos laborales y una disminución general en la producción y el bienestar.

Jensen y Meckling, 1979: 504

A favor de la coestión existen pronunciamientos desde la eficiencia económica y desde otras perspectivas como el equilibrio de poderes y evitar la excesiva concentración de renta y riqueza. En este sentido, los derechos de coestión pueden actuar como un antídoto contra los desequilibrios de poder entre empleadores y trabajadores, previniendo la explotación, el

9. Sobre la comparación de las formas de propiedad de la empresa desde la perspectiva del Derecho y la Economía es particularmente recomendable Hansmann (1996). Pencavel (2013) contiene una recopilación de los principales trabajos sobre la teoría económica de la cooperativa de trabajadores, que inevitablemente incluyen comparaciones con la teoría sobre la empresa bajo la gobernanza jerárquica del capital. Lejarriaga Pérez de las Vacas (2002) analiza la relación entre participación financiera y creación de valor para la empresa, con extensiones al caso singular de la sociedad laboral española. Fernández Guadaño (2009) compara directamente el desempeño de sociedades de capital en España con participación financiera de los trabajadores y sin participación financiera, y Amat y Perramon (2011) realizan un ejercicio similar comparando los resultados económicos de sociedades cooperativas y sociedades de capital en Cataluña. La participación de las personas trabajadoras en la empresa se contempla como una vertiente importante dentro de la Economía Social; Chaves-Ávila (2025) presenta un balance de treinta años de políticas públicas sobre Economía Social.

abuso y asegurando unos salarios dignos (Frege y Godard, 2014; Anderson, 2017). Desde la eficiencia, la gobernanza compartida puede aumentar el esfuerzo de los trabajadores y la inversión en capital humano específico de la empresa porque la cogestión aumenta la capacidad de proteger las rentas que les corresponden por las inversiones realizadas; el contrargumento sobre la apropiación por los trabajadores de rentas que corresponden a inversiones en capital no humano (Malcomson, 1983; Smith, 1991; Freeman y Lazear, 1995; Strine Jr., 2022). Existen muchas situaciones de contratación laboral, modelizadas teóricamente, donde la información asimétrica y los altos costes de transacción en general obligan a las empresas a depender de promesas implícitas de futuras promociones y aumentos salariales para motivar a los trabajadores a esforzarse o desarrollar sus habilidades específicas para la organización (ver, por ejemplo, Lazear, 1979). La cogestión puede ayudar a hacer creíbles estas promesas implícitas, precisamente porque los trabajadores están involucrados en la gobernanza. Tercero, la cogestión puede facilitar e incentivar el intercambio de información, lo que puede mejorar tanto la satisfacción de los trabajadores como el rendimiento de la empresa (Freeman y Lazear, 1995).

El valor de la participación de los trabajadores en la empresa, en términos de contribución a la eficiencia económica, se amplifica con la importancia creciente que adquieren los activos intangibles en el conjunto de los activos productivos (Haskel y Westlake, 2018; Mas y Quesada, 2022). Los activos tangibles o capital físico, maquinaria, equipos, instalaciones son fáciles de identificar. Los activos llamados intangibles (que incluyen, el conocimiento acumulado, habilidades, atributos, experiencia y salud de los trabajadores, activos de innovación y propiedad intelectual, activos digitales y analíticos, marcas y capital organizacional) a veces están contabilizados y se hacen visibles (como el gasto en I+D o el gasto en software y hardware informático), pero en otros casos no, como ocurre con el capital organizacional. La consultora McKinsey (2023) destaca la importancia del capital organizacional -que define “cómo trabaja una organización”, “el pegamento que hace al todo mayor que la suma de las partes”-, como palanca para mejorar la productividad del capital humano y del resto de activos de la empresa. Black y Lynch (2005) directamente relacionan la dotación de capital organizacional de las empresas con la “voz” de los trabajadores en la misma, con la implantación de equipos autónomos de trabajo y con la formación de los trabajadores con competencias específicas de la organización. La participación de los trabajadores a todos los niveles y en las distintas modalidades tendrá mucho que ver con cómo la organización funciona; y si la tecnología y la naturaleza de los recursos utilizados en la producción cambian, la complementariedad entre ellos demandará formas nuevas de organizar el trabajo con más poder para los trabajadores (Huerta y Salas, 2022)¹⁰.

Un reto para la defensa de la cogestión desde la eficiencia económica es responder al argumento de si los beneficios colectivos de la cogestión son tan claros, por qué no se extiende de forma espontánea (las compañías que no la adoptaran serían expulsadas del mercado por

10. En el Informe sobre El Futuro del Trabajo, el MIT señala “restaurar el papel de los trabajadores como interesados, al mismo nivel que propietarios y accionistas, en las decisiones corporativas”, como un aspecto crítico para el futuro del trabajo en Estados Unidos. Después de algunas reflexiones sobre el actual modelo dominante de gobernanza capitalista, concluye “Although we are uncertain precisely what rules should govern worker representation in the United States, we are certain that the nearly ‘voiceless’ model that the nation has embraced over the last four decades is out of balance” (Autor et al., 2019: 43).

ineficientes) y, en cambio, en los países donde está presente el derecho de los trabajadores a la participación representativa ha necesitado de un respaldo legal. La justificación de la necesidad de algún tipo de apoyo o política pública a favor de la cogestión es variada. Para algunos autores, la cogestión no se explica por las leyes de la competencia y la eficiencia porque interfieren relaciones de poder. El punto de partida es un tejido empresarial dominado por empresas bajo la gobernanza jerárquica de la primacía de los accionistas; en el horizonte la expectativa de crear más riqueza colectiva con la gobernanza compartida. Para que los accionistas faciliten la transición no es suficiente con la expectativa de más riqueza colectiva, es necesario que el cambio no perjudique sus intereses y ese perjuicio se percibe como una posibilidad porque la cogestión fortalece relativamente a los trabajadores en la negociación por el reparto de la riqueza creada (Freeman y Lazear, 1995)¹¹.

Para otros autores, la adopción de la cogestión plantea no tanto un problema de cambio en el reparto del poder, como un gran problema de coordinación de pasar de un equilibrio con mayoría de compañías con gobernanza jerárquica a otro con mayoría de empresas cogestionadas (Levine y Tyson, 1990; Levine, 1992; Hayden y Bodie, 2021). Finalmente, problemas derivados de asimetrías de información u otras fricciones pueden obstaculizar la negociación que debería llevar a la cogestión como un acuerdo colectivo entre capital y trabajo (Jirjahn y Smith, 2018). Destacar también que algunas jurisdicciones nacionales imponen restricciones legales a la adopción voluntaria de la cogestión, por ejemplo, la Ley Nacional de Relaciones Laborales en EE. UU. impone límites estrictos a los acuerdos de cogestión.

4. Evidencias sobre los efectos de la participación laboral

En este apartado se recogen algunas evidencias sobre experiencias de participación y sus resultados, extraídas de la literatura económica reciente, con el objetivo de aportar luz al debate teórico sobre la relación entre participación y eficiencia. La revisión se limitará a trabajos de investigación económica que analizan los efectos de la participación en el desempeño de la empresa y el bienestar de los trabajadores en situaciones de gobernanza compartida; quedan, por tanto, fuera de la revisión los trabajos dedicados a comparar la performance de las empresas cooperativas y capitalistas.

11. La cogestión puede conceptualizarse como una gobernanza corporativa con dos principales, los accionistas y los trabajadores a los que debe servir el agente-equipo directivo, tema estudiado con brillantez intelectual desde el análisis económico por Holmstrom y Milgrom (1991). Alchian y Demsetz (1972) explican la empresa capitalista a partir de las ineficiencias por comportamientos de polizón en las organizaciones autogestionadas como son las cooperativas de trabajo; Rey y Tirole (2007) presentan un marco teórico que ayuda a comprender y resolver mejor el problema de la financiación y acumulación de capital no humano en las cooperativas de trabajo.

4.1. Participación en los beneficios por norma legal en Francia

Desde 1967, todas las empresas en Francia con 100 o más empleados están obligadas legalmente a compartir con sus empleados una fracción de los beneficios por encima de un determinado umbral, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Reparto a trabajadores} = \frac{1}{2} \times \frac{\text{Salarios}}{\text{Valor Añadido}} \times (\text{Beneficio neto} - 0,05 \text{ Fondos Propios})$$

Es decir, las compañías comparten con los trabajadores los beneficios contables que exceden el 5% de los fondos propios en el balance de la sociedad, en una proporción igual a lo que representa la remuneración a los asalariados en el valor añadido de la compañía.

En 1990, el umbral de trabajadores que obliga a repartir beneficios con los trabajadores disminuye de 100 a 50.

Nimier-David et al. (2023) aprovechan el cambio regulatorio para evaluar (aplicando la metodología de estimación “diferencias de diferencias”) los efectos sobre los beneficios de las empresas y sobre el bienestar de los propios trabajadores de la norma legal sobre reparto del beneficio empresarial. Teniendo en cuenta que la medida legislativa se acompaña de beneficios fiscales para las empresas, la primera cuestión que investiga el estudio es si las compañías consideran la norma beneficiosa o perjudicial para sus intereses. La observación de que, antes del cambio en el umbral de tamaño, había una concentración desproporcionada de empresas cerca, pero sin llegar a los 100 empleados, hecho que desaparece cuando el umbral disminuye a 50, lleva a la conclusión de que las compañías trataban de evitar la aplicación de la norma.

En segundo lugar, el estudio desvela que la norma legal tiene consecuencias visibles en el reparto del valor añadido: la magnitud de los beneficios contables compartidos con los trabajadores supone en promedio un 10.5% de los beneficios antes de impuestos de las compañías, lo que significa un aumento (disminución) de los salarios (beneficios) en el valor añadido de 1.8 (1.4) puntos porcentuales. Tercero, a pesar del efecto distributivo, la obligación de compartir beneficios con los trabajadores no afecta a los incentivos a invertir ni tampoco tiene efectos positivos significativos sobre la productividad del trabajo. Finalmente, el reparto aumenta la remuneración media de los trabajadores menos cualificados, pero no la de los más cualificados. Los autores concluyen que “la participación obligatoria de los trabajadores en los beneficios de las compañías tiene efectos distributivos entre los trabajadores, sin influir de forma significativa en la productividad de las compañías”.

4.2. Cogestión en los países del centro y norte de Europa

Recientemente se han publicado una lista importante de trabajos resultados de investigaciones económicas sobre el impacto de la cogestión en los resultados de las compañías y en el bien-

estar de los trabajadores con datos principalmente a nivel de empresa procedentes de países donde la cogestión se practica por imperativo legal (Blandhol et al., 2020; Jäger et al., 2021; Jäger et al., 2022a, 2022c; Jarkko, 2024). Los trabajos comparten la metodología econométrica de estimación por “diferencias de diferencias” que se aproxima a un diseño experimental con el fin de aislar de forma rigurosa las relaciones de causa efecto, desde la participación a los resultados. Jäger et al. (2022b) revisan las experiencias de participación representativa en Europa y elaboran una síntesis de las lecciones aprendidas de ellas resumidas en los siguientes puntos.

Históricamente, la cogestión no ha sido un vehículo clave por sí sola para aumentar el poder de los trabajadores, pero ha servido para complementar los marcos principales de representación sindical y negociación colectiva centralizada. Los actuales sistemas de cogestión funcionan principalmente como espacios amigables para que los trabajadores y empresarios compartan información y perspectivas sobre el negocio, y para que los trabajadores mantengan cierta influencia sobre las decisiones que afectan a sus condiciones laborales inmediatas.

La cogestión a nivel de consejo de administración crea flujos de conocimiento bidireccionales, brindando a los empleadores una mejor comprensión de las operaciones de la empresa y de las aspiraciones de los trabajadores; por otra parte, los trabajadores mejoran la información sobre la situación financiera y competitiva de la empresa que les resulta útil para la negociación colectiva. Sin embargo, la evidencia apunta a una escasa influencia efectiva de los trabajadores en las decisiones estratégicas de la compañía, en parte porque su representación en el consejo es minoritaria.

La cogestión a nivel de planta o centro de trabajadores proporciona a los trabajadores cierto control sobre decisiones que afectan a horarios y servicios, pero poco control sobre fijación de salarios y empleo. Por otra parte, la evidencia cualitativa sugiere que la influencia de los representantes de los trabajadores puede aumentar durante las recesiones económicas, momentos en los que los representantes de los trabajadores participan activamente en la negociación de recortes salariales o de horas que evitan despidos.

La evidencia cuantitativa sugiere que tanto la cogestión a nivel de consejo como a nivel de comité de empresa tienen impactos nulos o ligeramente positivos en los resultados de los trabajadores y de las empresas. En lo que se refiere al impacto sobre el bienestar de los trabajadores, la cogestión limita sus efectos a la seguridad laboral y la satisfacción laboral subjetiva, pero no afecta los salarios; en el lado de la empresa, se aprecian efectos nulos o pequeños de signo positivo sobre la productividad, la intensidad de capital y la rentabilidad¹².

A nivel macroeconómico, es decir de la economía nacional, los estudios económicos realizados utilizando modelos de equilibrio general no encuentran efectos significativos de las reformas de cogestión, emprendidas en distintos países en la segunda mitad del siglo pasado, sobre los agregados de producción, empleo y productividad, ni tampoco efectos significativos sobre la calidad de las relaciones industriales.

12. Jäger et al. (2022d) explica con detalle la experiencia de la cogestión en Alemania, incluyendo la cogestión a nivel de centro de trabajo a través de los comités de empresa (work councils) y la cogestión a través de la representación de los trabajadores en el consejo de vigilancia de las compañías. Breuer et al. (2024) presenta un análisis de los efectos económicos de los comités de empresa en Alemania, incluyendo los que se producen después de las leyes que exigen paridad de género en los miembros elegidos. Harnay et al. (2024) compara expectativas con realidades en el funcionamiento de la participación representativa en Francia.

4.3. Participación y eficiencia sin imperativo legal

El libro *Shared Capitalism at Work* (Kruse et al., 2010) aporta una abundante evidencia de la extensión de la participación de las personas trabajadoras en sus empresas en Estados Unidos, país que como se ha indicado anteriormente, no legisla a favor de la participación (ver también Blasi et al. (2017) para una actualización). En el libro se destaca que casi la mitad de los trabajadores del sector privado en Estados Unidos forma parte del “capitalismo compartido”, entendido como las relaciones laborales, entre capital y trabajo, donde una parte del salario o la riqueza de los trabajadores está rectamente vinculado al desempeño empresarial, y donde la participación financiera va acompañada en muchos casos de la participación de los trabajadores en comités y equipos de trabajo que colaboran con los equipos directivos, por voluntad de estos, en la toma de decisiones sobre las actividades de la empresa.

El libro señala también que las modalidades de compensación a los trabajadores dentro del capitalismo compartido están extendidas en todo el país, y que el capitalismo compartido se asocia con mejoras en la productividad y en los beneficios resultado de más motivación hacia el trabajo y menos rotación laboral. Formar parte del capitalismo compartido tiene efectos positivos sobre el bienestar de los trabajadores en forma de mayor retribución, más seguridad en el puesto de trabajo y un mejor ambiente laboral. En general, los mejores resultados del capitalismo compartido se producen cuando la participación en los beneficios de la compañía se acompaña de participación en las decisiones (más autonomía en el puesto de trabajo, menos supervisión jerárquica). El libro deja implícita la pregunta de por qué el capitalismo compartido que produce beneficios para todos no está extendido entre todas las empresas, y señala que las habilidades directivas idóneas para la gestión de empresas comprometidas con el capitalismo compartido serán diferentes de las idóneas para la empresa capitalista pura, por lo cual la adopción del capitalismo compartido dependerá de que se posean esas habilidades directivas o no.

4.4. La dotación de capital organizacional y sus efectos sobre la productividad

El capital organizacional -definido como las prácticas de gestión, sistemas y cultura específicos de cada empresa que permiten al colectivo de personas y grupos actuar de forma coordinada y motivada alrededor de los objetivos colectivos-, adquiere especial relevancia entre los activos intangibles de las compañías que más y mejor explican las diferencias de productividad entre ellas. Se trata de una estructura invisible que hace que el todo organizacional sea mayor que la suma de las partes, sobre todo cuando se complementa con el capital humano específico y la intensificación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en los puestos de trabajo. Un rasgo destacado del capital organizacional es la confianza mutua con la que se desarrollan las relaciones dentro de la empresa, porque la confianza significa que cuando se delega poder de decisión las personas no abusarán de ella en beneficio propio, sino que serán

fieles a los objetivos colectivos. Por otra parte, para que se confíe en las personas aumentado su autonomía dentro de la organización es necesario que la persona empoderada tenga los conocimientos y habilidades que se requieren para realizar correctamente su trabajo, tanto técnicas como emocionales (comunicación, empatía, trabajo en equipo). El capital organizacional se refuerza con inversión en capital humano específico para mejorar el desempeño del trabajo autónomo, lo que potencia aun más el crecimiento de la productividad (Black y Lynch, 2005).

Los datos del Instituto Valenciano de Investigación Económica, IVIE, (Más y Quesada, 2022) sobre dotaciones comparadas de capital intangible, colocan a España en los últimos lugares de la clasificación en todas las clases de activos en general y, sobre todo, en la dotación de capital organizacional. Como complemento de las estadísticas del IVIE, la Tabla 1, elaborada con datos procedentes de una investigación propia, aporta información complementaria sobre la dotación de capital intangible del tejido productivo español y de otros países de la Unión Europea, UE, en dos tipos de activos, los digitales y los organizacionales. España muestra valores relativamente altos de penetración de tecnologías TIC que sustituyen a los trabajadores (robots) y que facilitan el control sobre el trabajo (analítica de datos para uso de control sobre los trabajadores) y, al mismo tiempo, valores relativamente bajos en tecnologías TIC que empoderan su trabajo (comparativamente baja proporción media de trabajadores que realizan su trabajo con la ayuda o el uso de ordenadores).

El segundo bloque de columnas de la Tabla 1 muestra resultados comparados de dotación de capital organizacional en la dimensión de empoderamiento de las personas trabajadoras para que decidan cómo realizar su trabajo. Comparado con las empresas en Suecia, uno de los países líderes en capital organizacional-delegación de poder de decisión, España está por debajo en proporción de empresas que crean equipos autónomos de trabajadores, empresas con estilos de dirección que fomentan la delegación de poder de decisión y promedio de trabajadores dentro de las empresas que afirman tener autonomía sobre cómo realizan su trabajo.

Para una primera valoración de la posible influencia del capital organizacional, como síntesis de la extensión de la participación laboral en las decisiones sobre cómo realizar las tareas cotidianas en las empresas, en la eficiencia productiva, la Figura 3 muestra la correlación entre un indicador de la dotación de capital organizacional de los países -el porcentaje de empresas que responden de forma afirmativa a la pregunta de si el estilo de dirección promueve la delegación de poder de decisión en niveles más bajos de la jerarquía organizativa-, y la productividad laboral media de la economía (PIB por hora trabajada) con datos de países de la UE.

Aunque no es interpretable inequívocamente como una relación de causa efecto, la correlación positiva entre las dos variables indica que la ordenación con respecto a España de países de más o menos productividad horaria media, se acerca mucho a la ordenación de diferencias relativas en grado de delegación de poder de decisión. Cuando se identifican los países a los que corresponde cada punto del gráfico se comprueba que son los países del centro y norte de Europa, localizados en el cuadrante superior derecho del gráfico, los que consiguen los valores más altos en participación por delegación de poder de decisión en las compañías, y los valores más altos en productividad laboral media. Los países del este de Europa, concentrados en el cuadrante inferior izquierdo, están por debajo de España en las dos variables. Los países con

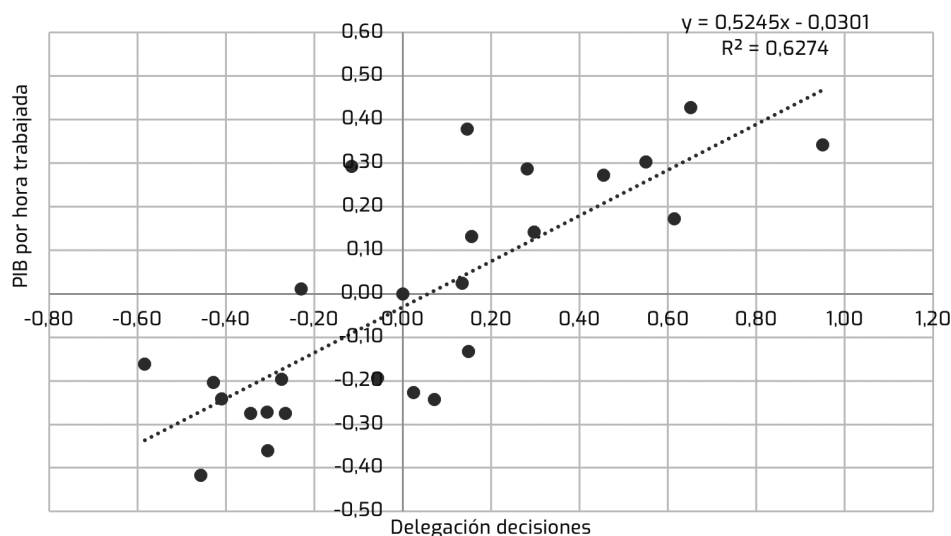
Tabla 1. Comparación entre dotaciones de activos digitales y de activos organizacionales en España y en otros países de su entorno europeo. Cifras en %

	Digitalización			Organización		
	Trabajadores usan ordenadores en su trabajo	Empresas con robots	Empresas con analítica de datos	Empresas con equipos autónomos	Empresas que delegan poder decisión	Trabajadores que realizan su trabajo con autonomía
Alemania	62,3	13,2	48,2	18,0	81,4	47,2
España	49,4	15,5	70,9	13,9	68,9	26,4
Francia	48,6	12,7	55,1	8,4	78,0	38,4
Italia	53,2	13,5	69,6	11,5	72,1	40,0
Suecia	66,4	9,8	51,3	32,8	93,0	55,7
U.E.	48,9	10,8	54,7	14,7	70,0	38,0

Fuente: Elaboración propia a partir del European Company Survey de 2019 y de Rivera-Torres y Salas-Fumás (2022).

cogestión tienen las dotaciones más altas de capital organizacional, que se manifiesta en una mayor proporción de empresas con estilos de dirección que favorecen la delegación de poder de decisión a los niveles más bajos de la operativa empresarial y, a su vez, son los países con niveles más altos de productividad laboral media entre los comparados.

Figura 3. Correlación entre delegación de poder de decisión de los países y productividad laboral aparente. Valore medios de los países de la UE



Nota: En los dos ejes, diferencias relativas de cada país con respecto a los valores de las variables Delegación decisiones y PIB por hora trabajada de España (por tanto, el punto de España en el gráfico es el origen de coordenadas). Se excluye los países Luxemburgo e Irlanda por valores atípicos de productividad horaria media. La variable Delegación decisiones es la misma que la variable de la quinta columna del Cuadro 1.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos en Rivera-Torres y Salas-Fumás (2022).

5. La explicación de las diferencias de participación del trabajo

La exposición previa pone de manifiesto diferente grado de participación de los trabajadores en las empresas de los respectivos países de la UE, cuando la participación se aproxima

por la difusión en el tejido empresarial de sistemas de gestión que favorecen la delegación de poder de decisión en niveles inferiores de la jerarquía empresarial. Se trata, por tanto, de la participación surgida de las relaciones laborales, auspiciada por la dirección de las empresas mayoritariamente sociedades de capital, sin mediación de imposición legal alguna (aunque se ha comprobado que la cogestión y la delegación van de la mano). La pregunta es, por qué la participación sustantiva (empoderar a las personas trabajadoras en su puesto de trabajo) varía entre empresas y está más o menos extendida en unos países que en otros.

Algunas investigaciones responden a esta pregunta mostrando una correlación positiva entre nivel de confianza generalizada dentro de un país, y nivel medio de delegación de poder de decisión en el mismo. El origen de esta correlación ya se ha esbozado anteriormente. Si la dirección de la compañía motivada por servir los intereses de los accionistas promueve la delegación de capacidad de decisión, renunciando a parte del control jerárquico sobre el trabajo es porque tiene garantías de que la decisión está alineada con el interés de la compañía. Y, para que eso ocurra es necesario que entre quien delega poder y quien lo recibe exista una relación de confianza que se sustenta en dos condiciones, capacidad técnica de quien asume el poder de decisión para realizar las tareas de su nueva competencia, y la expectativa de que quien asume el poder de decisión no lo aprovechará en beneficio propio y en contra del interés de la compañía. Cuando la delegación está extendida entre las empresas dentro de un mismo país es de esperar que la confianza esté presente de forma generalizada en todas las relaciones interpersonales, es decir sea un elemento cultural que se refuerza con la descentralización como modelo de gestión dominante entre las empresas.

Por otra parte, los efectos positivos de la delegación sobre la eficiencia económica son evidentes. Primero, se reduce el tiempo de supervisión y control por parte de la alta dirección sobre el resto de trabajadores de la empresa, ahorro que puede dedicarse a otras tareas más productivas relacionadas con la innovación y la expansión de la compañía. Segundo, se mejora la capacidad de respuesta (agilidad, adaptación al conocimiento tácito...) a las señales que se reciben del exterior (mercado) y del interior (comunicación horizontal) por la cercanía del poder de decisión al entorno en el que se genera la información. Tercero, el crecimiento de la compañía puede dirigirse hacia actividades productivas más complejas y/o más avanzadas tecnológicamente que son difíciles de supervisar jerárquicamente por la ventaja de información del controlador sobre la persona controlada (la empresa que debe recurrir al control jerárquico para asegurar que se hace lo que se espera que se haga porque desconfía de las personas en quienes debe delegar, se especializará en actividades donde el control jerárquico sea más efectivo, debiendo renunciar a la innovación y a la complejidad).

Huerta y Salas (2014) relacionan empíricamente una medida de confianza generalizada con una medida de descentralización empresarial en una muestra de países. La medida de confianza se toma del World Values Survey, WVS (porcentaje de personas que responden afirmativamente a la pregunta de si en general confía en las personas con las que se relaciona), y el indicador de descentralización en la gestión empresarial se obtiene del Global Competitiveness Report a partir de las respuestas a la pregunta "En su país, en cuanto valora la disposición a delegar autonomía a los subordinados en la escala: 1: baja, la alta dirección controla todas

las decisiones importantes...7: alta, el poder de decisión se delega de forma generalizada a los directores de las áreas de negocio y a los directores a los niveles más bajos". La correlación entre las dos variables se acerca al 75% en una muestra de hasta treinta países.

El trabajo de Bloom et al. (2012) es ilustrativo de las investigaciones económicas que muestran como la confianza influye en la productividad de la economía a través de facilitar la descentralización de las empresas. Los autores recopilan datos sobre la descentralización de decisiones de inversión, contratación, producción y ventas desde las sedes corporativas hasta los gerentes locales en casi 4,000 empresas de Estados Unidos, Europa y Asia. Se observan diferencias sustanciales en el grado de descentralización entre países donde están localizadas las sedes corporativas: las empresas en Estados Unidos y el norte de Europa son las más descentralizadas, mientras que las del sur de Europa y Asia son las más centralizadas. Los autores combinan su base de datos sobre prácticas de gestión con el nivel de confianza en las regiones donde están ubicadas las sedes, utilizando información regional del WVS. Encuentran que las empresas con sede en regiones de alta confianza tienen significativamente más probabilidades de descentralizar. Para identificar el impacto causal de la confianza en la descentralización, analizan empresas multinacionales y demuestran que mayores niveles de confianza bilateral entre el país de origen de la multinacional y el país de ubicación de la subsidiaria aumentan la descentralización. Finalmente, los autores muestran que las empresas más descentralizadas también son más productivas y tienden a especializarse en innovación y tecnologías de la información. La confianza, indispensable para la descentralización empresarial/participación de las personas trabajadoras, afecta así la innovación y la productividad agregada.

Cingano y Pinotti (2012) encuentran que la confianza está asociada con una mayor descentralización y un tamaño empresarial más grande en las regiones italianas. Aprovechando la variación entre industrias (y controlando factores específicos de región e industria), muestran que las regiones con alta confianza exhiben una mayor proporción de valor añadido y exportaciones en industrias caracterizadas por una mayor necesidad de delegación de poder de decisión. El efecto se debe a un desplazamiento en la distribución del tamaño de las empresas, desde las unidades más pequeñas hacia empresas en clases de mayor tamaño. Las relaciones estimadas por estos autores no solo son estadísticamente significativas, sino también económicamente relevantes cuando se comparan con otros determinantes de la especialización industrial y la organización empresarial, como el capital humano, el capital físico o la calidad del sistema legal.

6. Discusión y conclusión

La investigación económica sobre participación de las personas trabajadoras en la empresa muestra que dar más voz y autonomía a los trabajadores en su puesto de trabajo, si se complementa con la formación necesaria para abordar problemas más complejos, es positivo para la productividad y para el bienestar de los trabajadores. También demuestra que la participación representativa de los trabajadores (estar representados con voz y voto en los órganos de

gobierno corporativo) por imposición legal no desincentiva la inversión en capital tangibles, no perjudica a la rentabilidad del capital invertido, y contribuye, aunque modestamente, a aumentar la eficiencia productiva y los salarios de los trabajadores. Al observar la realidad de las economías con y sin participación formal y por imperativo legal de los trabajadores al más alto nivel de la gobernanza corporativa, encontramos países altamente productivos en los dos grupos, el centro y norte de Europa en el grupo con cogestión y Estados Unidos, Reino Unido... en el grupo de países sin cogestión. Aparentemente, la cogestión no es condición necesaria para la eficiencia económica, pero la experiencia demuestra que no es un impedimento para la prosperidad.

El hecho de que la investigación económica no haya encontrado un efecto diferencial significativo y positivo de la cogestión sobre la producción, la productividad y las relaciones laborales en el centro y norte de Europa se explica por los propios investigadores porque las leyes de cogestión existentes otorgan poca influencia efectiva a los trabajadores. Porque los países con leyes de cogestión tienen altos niveles de participación informal de los trabajadores. Y porque las leyes de cogestión interactúan con otras instituciones del mercado laboral, como la representación sindical y la negociación colectiva en la determinación de los resultados colectivos. Es decir, la cogestión forma parte de un entramado institucional de relaciones laborales, dentro y fuera de las empresas, resultado de la experiencia histórica, de la cultura y de las leyes. Dentro de los países no es posible aislar diferencias significativas entre empresas con diferente grado de participación representativa porque la participación sustantiva está muy extendida, y junto a ella actúan factores institucionales comunes a todas las empresas. En las comparaciones entre países no hay suficiente heterogeneidad en la experiencia y grado de participación y en la heterogeneidad institucional para que aparezcan diferencias.

La participación de los trabajadores en la empresa se ha defendido por otras dos razones, al menos, distintas a la valoración que puede hacerse de la misma desde su impacto en la creación de riqueza (eficiencia económica). Históricamente, la participación se ha defendido con consideraciones relativas a la democracia económica y la dignidad del trabajo. La participación se considera un derecho fundamental de las personas trabajadoras, lo que justifica que esté reconocido en las constituciones nacionales. La democracia política no debe quedar restringida lo que ocurre puertas afuera de las empresas; en la medida en hay elementos “autoritarios” o de poder a favor del empleador en la propia naturaleza del contrato laboral, la relación de empleo coloca a los trabajadores en una posición de subordinación contraria a los principios de la ética deontológica que prescribe tratar a las personas como un fin, nunca como un medio (Addison, 2009; Anderson, 2017).

Más recientemente la participación de las personas trabajadoras en la empresa se ha defendido también como una forma de balancear el poder del trabajo frente al capital, lo cual debe actuar como primera línea de defensa frente a la pérdida progresiva de peso de la renta del trabajo en el PIB nacional y, en definitiva, reconducir la actual situación de creciente desigualdad económica (Piketty, 2020; Stansbury y Summer, 2020). Sin costes económicos evidentes de la participación por imperativo legal -según se desprende de los resultados de la investigación

económica sobre el tema-, la conclusión podría ser que la defensa de la participación debe limitarse a consideraciones de democracia y dignidad y a consideraciones distributivas.

Sin embargo, en el caso de España con un déficit de productividad comparada importante con respecto a los países más productivos de la UE -que coinciden con los países donde la participación de las personas trabajadoras en la empresa está más extendida a todos los niveles, y con los países con dotaciones más altas de capital organizacional-, se considera relevante profundizar en la relación entre participación laboral y eficiencia económica. Mejorar la eficiencia en la asignación de los recursos e invertir en la acumulación de recursos que contribuyen a aumentar la productividad laboral, forma parte de la lógica de la economía de mercado y la competencia. Es pertinente, por tanto, preguntarse por las causas que han interferido en la penetración de la participación laboral y en la acumulación de capital organizacional entre las empresas en España. Una economía más productiva debe permitir aumentar salarios y mejorar las condiciones laborales de las personas y aumentar los beneficios empresariales al mismo tiempo, por lo que la mejora de la eficiencia es objetivo que capital y trabajo deberían compartir. Si la participación y el capital organizacional no se han aprovechado en España, como sí se ha producido en otros países, para mejorar la eficiencia asignativa de los recursos y el bienestar en general, habrá sido por fallos del propio mercado y de la competencia que no han proporcionado los incentivos adecuados. En esta nota se apunta a la confianza como una variable explicativa de las diferencias del grado en que está extendida la descentralización de la toma de decisiones entre las empresas en distintos países, pero la pregunta siguiente es por qué en España la dotación de confianza, como un componente importante del capital social, está por debajo del de otros países de la UE.

Si se concluye que el déficit de participación y capital organizacional en España son el resultado de fallos o deficiencias del mercado y de la competencia (acuerdos descentralizados entre trabajadores y empresas estimulados por la mejora de la eficiencia que a su vez refuerza la competitividad), se abre el camino para algún tipo de intervención por parte del estado para corregir la situación. La evidencia comparada muestra que la participación representativa (representantes de los trabajadores en los órganos de gobierno corporativo) se ha extendido únicamente entre países que han legislado para que esa representación se materialice por imperativo legal. Los estados también han legislado para que los actores económicos, empresarios, capitalistas y trabajadores, dispongan de formas jurídicas de empresa que mejor se adapten a sus necesidades de colaboración y organización del trabajo colectivo (sociedades de capitales, con capital titularidad de financiadores y trabajadores; sociedades cooperativas...). Las leyes y normas que dictan los estados también influirán en la forma como se desarrolla la negociación colectiva, en la información y consulta en las relaciones de las compañías con los trabajadores que emplean, en el reparto de los beneficios y formas de retribución al trabajo (a través de la fiscalidad). Diseñar y aplicar políticas públicas efectivas para fortalecer la confianza en las relaciones laborales y avanzar en la participación de las personas trabajadoras en la empresa todos los niveles es un reto claro para la economía española como un paso intermedio necesario para cerrar la brecha de productividad que le separa de las economías más productivas de su entorno.

Bibliografía

ADDISON, John (2009): *The Economics of Codetermination: Lessons from the German Experience*. New York, EEUU: Palgrave MacMillan. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230104242>

ALCHIAN, Armen & DEMSETZ, Harold (1972): "Production, information costs and economic organization", *American Economic Review*, 62(5), 777-795.
<https://www.jstor.org/stable/1815199>

AMAT, Oriol & PERRAMON, Jordi (2011): "High-growth cooperatives: financial profile and key factors for competitiveness", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 73, 81-98.

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

ARRIGO, Gianni & CASALE, Giuseppe (2010): *Una visión comparativa de los términos y conceptos de la participación de los trabajadores*, Documento de Trabajo No. 8, Organización Internacional del Trabajo.

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@lab_admin/documents/publication/wcms_145914.pdf

AUTOR, David; MINDELL, David & REYNOLDS, Elisabeth (2019): "The Work of the Future: Shaping Technology and Institutions", MIT.

<https://workofthefuture-taskforce.mit.edu/research-post/the-work-of-the-future-shaping-technology-and-institutions/>

BARTOSCH, Julia; NICKLICH, Manuel & JACKSON, Gregory (2025): "Employee Voice and Corporate Governance: Power and Engagement for the Environment", *ILR Review*, 0(0), 1-31.

DOI: <https://doi.org/10.1177/00197939251351678>

BLACK, Sandra & LYNCH, Lisa (2005): "Measuring organizational capital in the new economy". In: Carol Corrado; John Haltiwanger & Daniel Sichel (Eds.), *Measuring capital in the new economy*, Chicago, IL: University of Chicago Press, 205-236.

DOI: <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226116174.003.0007>

BLANDHOL, Christine; MOGSTAD, Magne; NILSSON, Peter & VESTAD, Ola (2025): *Who benefits from workers representation on corporate boards?*, NBR Working Paper No. 28269.

https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28269/w28269.pdf

BLASI, Joseph; FREEMAN, Richard & KRUSE, Douglas (2017): "Evidence: What the U.S. Research Shows about Worker Ownership". In: Jonathan Michie; Joseph Blasi & Carlo Borzaga (Eds.), *The Oxford Handbook of Mutual, Co-Operative and Co-Owned Business*, Oxford, UK: Oxford University Press, 211-226.

BLASI, Joseph; SCHARF, Adria & KRUSE, Douglas (2024): "Employee ownership in the US: Some issues on ESOPs- overcoming the barriers to further development", *Journal of Participation and Employee Ownership*, 7(1), 26-45. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPEO-11-2022-0028>

BLOOM, Nicholas; SADUN, Raffaella & VAN REENEN, John (2012): "The organization of firms across countries", *Quarterly Journal of Economics*, 127(4), 1663-1705.
DOI: <https://doi.org/10.1093/qje/qje029>

BREUER, Matthias; CAI, Wei; LE, Anthony & VETTER, Felix (2024): *Minority Representation at Work*, George J. Stigler Center for the Study of the Economy & the State, Working Paper No. 343.
DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4822580>

CHAVES-ÁVILA, Rafael (2025): "Three decades of research on social economy public policies. Further insights for government policies on cooperatives, non-profit entities and social enterprises", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 114, 49-83.
DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.114.30199>

CINGANO, Federico & PINOTTI, Paolo (2012): *Trust, Firm Organization and the Structure of Production*, Paolo Baffi Centre Research, Paper No. 2012-133.
<https://ssrn.com/abstract=2190875>

COCHON, Aline (2015): Workers' Voice in Corporate Governance. A European Perspective. TUC. <https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/WorkersVoiceinCorporateGovernance.pdf>

DE SPIEGELAERE, Stan & VITOLS, Sigurt (2024): "The European Participation Index (EPI) and Inequality: a multi-dimensional cross national comparative measure of worker participation", *European Review of Labour and Research*, 30(2), 143-160.
DOI: <https://doi.org/10.1177/10242589241252412>

DERTOUZOS, Michael; LESTER, Richard; SOLOW, Robert & The MIT Commission on Industrial Productivity (1989): *Made in America. Regaining the Productive Edge*, The MIT Press

FERNÁNDEZ GUADAÑO, Josefina (2009): "La participación financiera de los trabajadores en las empresas. Diferencias económicas de las empresas clasificadas según la estructura de la propiedad del capital", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 64, 151-168.

FREEMAN, Richard & LAZEAR, Edward (1995): "An Economic Analysis of Works Councils". En: Joel Rogers & Wolfgang Streeck (Eds.), *Works Councils: Consultation, Representation, Cooperation in Industrial Relations*, NBER Comparative Labor Markets Series, University of Chicago Press, 27-50. <http://www.nber.org/books/roge95-1>

FREGE, Carola & GODARD, John (2014): "Varieties of Capitalism and Job Quality: The Attainment of Civic Principles at Work in the United States and Germany", *American Sociological Review*, 79(5), 942-965. DOI: <https://doi.org/10.1177/0003122414548194>

HANSMANN, Henry (1996): *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press.

HANSMANN, Henry & KRAAKMAN, Reinier (2001): "The End of History for Corporate Law", *The Georgetown Law Journal*, 89, 439-468.

HARNAY, Sophie; MANSERI, Riyad & REBÉRIOUX, Antoine (2024): "Labor Empowerment in Corporate Boards: The Devil is in the Details", *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 64(2), 200-228. DOI: <https://doi.org/10.1111/irel.12363>

HASKEL, Jonathan & WESTLAKE, Stian (2018): *Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy*, Princeton University Press

HAYDEN, Grant & BODIE, Matthew (2021): "Codetermination in Theory and Practice", *Florida Law Review*, 73(2), 322-360. <https://scholarship.law.ufl.edu/flr/vol73/iss2/2>

HOLMSTROM, Bengt & MILGROM, Paul (1991): "Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7, 24-52. DOI: https://doi.org/10.1093/jleo/7.special_issue.24

HUERTA, Emilio (Dir.) (2003): *Los desafíos de la competitividad: la innovación organizativa y tecnológica en la empresa española*, Fundación BBVA. <https://www.fbbva.es/equipo/los-desafios-de-la-competitividad-la-innovacion-organizativa-y-tecnologica-en-la-empresa-espanola/>

HUERTA, Emilio & SALAS, Vicente (2014): "Tamaño de las Empresas y Productividad de la Economía Española. Un Análisis Exploratorio", *Mediterráneo Económico*, 25, 167-193.

HUERTA, Emilio & SALAS, Vicente (2022): "Gobierno de empresa, co-determinación y eficiencia económica". En: José Ángel Moreno & Bruno Estrada (Eds.), *¿Una empresa para todos? La participación del trabajo en el gobierno corporativo*, Madrid, ES: Plataforma por la Democracia Económica.

JÄGER, Simon; NOY, Shakked & SCHOEFER, Benjamin (2022a): "Codetermination and power in the workplace", *Journal of Law and Political Economy*, 3(1), 198-224. DOI: <https://doi.org/10.5070/LP63159039>

JÄGER, Simon; NOY, Shakked & SCHOEFER, Benjamin (2022b): "The German model of industrial relations: Balancing flexibility and collective action", *The Journal of Economic Perspectives*, 36(4), 53-80. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.36.4.53>

JÄGER, Simon; NOY, Shakked & SCHOEFER, Benjamin (2022c): "What does codetermination do?", *ILR Review*, 75(4), 857-890. DOI: <https://doi.org/10.1177/00197939211065727>

JÄGER, Simon; SCHOEFER, Benjamin & HEINING, Jörg (2021): "Labor in the boardroom", *The Quarterly Journal of Economics*, 136(2), 669-725. DOI: <https://doi.org/10.1093/qje/qjaa038>

HARJU, Jarkko; JÄGER, Simon & SCHOEFER, Benjamin (2025): "Voice at Work", *American Economic Journal: Applied Economics*, 17(3), 271-309.
DOI: <https://doi.org/10.1257/app.20220451>

JENSEN, Michael & MECKLING, William (1979): "Rights and Production Functions: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination", *The Journal of Business*, 52(4), 469-506.
<https://www.jstor.org/stable/2352442>

JIRJAHN, Uwe & SMITH, Stephen (2018): "Nonunion Employee Representation: Theory and The German Experience with Mandated Works Councils", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(1), 201-233. DOI: <https://doi.org/10.1111/apce.12191>

KRUSE, Douglas; FREEMAN, Richard & BLASE, Joseph (Eds.) (2010): *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Gain Sharing and Board Based Stock Options*, Chicago, EEUU: National Bureau of Economic Research.

LAZEAR, Edward (1979): "Why is there mandatory retirement?", *Journal of Political Economy*, 87(6), 1261-1284. <https://www.jstor.org/stable/1833332>

LEJARRIAGA PEREZ DE LAS VACAS, Gustavo (2002): "Participación financiera de los trabajadores y creación de valor: una propuesta operativa de comportamiento con relación a los objetivos empresariales", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 40, 73-98.

LEVINE, David & D'ANDREA TYSON, Laura (1990): "Participation, Productivity, and the Firm's Environment". En: Alan Blinder (Ed.), *Paying for Productivity*, Brookings Institution, 183-244. DOI: <https://doi.org/10.5771/9780815717126>

LEVINE, David (1992): "Implications of imperfections in the market for worker participation", *Economic and Industrial Democracy*, 13(2), 183-206.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0143831X92132003>

LOWITZSCH, Jens & HASHI, Iraj (Eds.) (2024): *The PEPPER V Report. Benchmarking Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the European Union, the United Kingdom and the United States*. Kelso Institute Europe, Inter-University Centre Network.
<https://kelso-institute-europe.de/pepper-v-report/>

MALCOMSON, James (1983): "Trade Unions and Economic Efficiency", *The Economic Journal*, 93, 51-65. DOI: <https://doi.org/10.2307/2232639>

MÁS, Matilde & QUESADA, Javier (2022): *La economía intangible en Italia, Portugal y España*. IVIE-COTEC.

MCKINSEY Global Institute (2023): *Performance Through People: Transforming human capital into competitive advantage*, <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/performance-through-people-transforming-human-capital-into-competitive-advantage>

NIMIER-DAVID, Elio; SRAER, David Alexandre & THESMAR, David (2023): "The effects of mandatory profit-sharing on workers and firms: Evidence from France", NBER Working Paper No. 31804. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4480616>

PENCAVEL, John (Ed.) (2013): *The Economics of Worker Cooperatives*. Edward Elgar.

PIASNA, Agnieszka; THEODOROPOULOU, Sotiria & VANHERCKE, Bart (Eds.) (2025): *Benchmarking Working Europe 2025: Quality jobs for sustainable competitiveness*, ETUI and ETUC. <https://www.etui.org/sites/default/files/2025-06/Benchmarking%20Working%20Europe%202025%20-%20WEB.pdf>

PIKETTY, Thomas (2020): *Capital and Ideology*. Harvard University Press, <http://acdc2007.free.fr/piketty2020.pdf>

REY, Patrick & TIROLE, Jean (2007): "Financing and Access in Cooperatives", *International Journal of Industrial Organization*, 25(5), 1061-1088. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2007.05.005>

RIVERA TORRES, Pilar & SALAS FUMÁS, Vicente (2022): *El valor económico de la inversión digital de las empresas europeas y sus determinantes*. Nota Técnica, FUNCAS. https://www.funcas.es/documentos_trabajo/el-valor-economico-de-la-inversion-digital-de-las-empresas-europeas-y-sus-determinantes/

SMITH, Stephen (1991): "On the Economic Rationale for Codetermination Law", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 16(3), 261-281. DOI: [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(91\)90014-0](https://doi.org/10.1016/0167-2681(91)90014-0)

STANSBURY, Anna & SUMMERS, Lawrence (2020): "Declining worker power and American economic performance", *Brookings Papers on Economic Activity*, 1-77. <https://www.jstor.org/stable/26996621>

STRINE JR., Leo; KOVVALI, Aneil & WILLIAMS, Oluwatomi (2022): "Lifting Labor's Voice: A Principled Path Toward Greater Worker Voice and Power Within American Corporate Governance", *Minnesota Law Review*, 106(3), 1325-1336. <https://scholarship.law.umn.edu/minnrev/vol106/iss3/4>