

EL REPARTO DE BENEFICIOS ENTRE LOS TRABAJADORES Y LA BÚSQUEDA DE FLEXIBILIDAD EN EUROPA

María González Menéndez

Universidad de Oviedo

Tratando de permanecer competitivos en un entorno incierto, los empresarios europeos se han lanzado a la búsqueda de mayor flexibilidad en la remuneración de sus empleados. La participación de los trabajadores en los beneficios de la organización como forma de remuneración variable se ajusta a estos objetivos de dos formas. Por un lado, al introducir cierta variabilidad en los niveles de remuneración, el riesgo financiero de la empresa es transferido en parte a los trabajadores, cuya adhesión y productividad aumentarían; por otro, la discrecionalidad de la empresa en la determinación de la remuneración crecería al conseguir una mayor conexión entre gastos de personal y resultados. A partir de los resultados del proyecto internacional de colaboración IPSE, financiado por la Comisión Europea desde 1995, el presente artículo trata de reflexionar sobre las consideraciones estratégicas de los empresarios de cuatro países europeos al adoptar sistemas de reparto de beneficios.

Palabras clave: reparto de beneficios, participación financiera, flexibilidad salarial, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido.

1. INTRODUCCIÓN

La participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa como complemento a sueldos y salarios es una forma clásica de remuneración variable que experimentó cierta —aunque desigual— expansión en Europa durante los 80. En 1992 la aún minoritaria atención empresarial concedida a este tipo de pagos complementarios se veía reforzada por una Recomendación del Consejo de Ministros de la Comunidad Europea (92/443/CEE). En la misma se tomaban en consideración varios efectos positivos que la participación financiera de los trabajadores podía tener para empresa y trabajadores: una redistribución de la riqueza más amplia, una aumentada participación de los trabajadores y una mayor motivación y adhesión a la empresa que a su vez

redundarían positivamente en la productividad del trabajo y por tanto en la competitividad de la empresa. Los gobiernos de los estados miembros eran así llamados a promover mediante legislación la participación de los trabajadores en los beneficios y el capital de su empresa.

El órgano de gobierno comunitario parecía hacerse eco de los argumentos e interés esgrimidos por la literatura económica y de recursos humanos sobre los efectos al nivel de la empresa de la participación financiera de los trabajadores en general y de la remuneración variable basada en los beneficios en particular. La literatura empírica sugiere que tiene un efecto positivo —o neutro en el peor de los casos— sobre la productividad (Weitzman y Kruse 1990; OCDE 1995), pero la información sobre los mecanismos a través de los cuales la participación en beneficios incide sobre ella es escasa y cada vez más el contexto organizativo e institucional se perfilan como los filtros que determinan tal efecto. Por ejemplo, los análisis comparados de la extensión de la participación en beneficios otorgan un rol preeminente a las acciones del gobierno en la materia (Uvalic 1991; OCDE *ibid*; Comisión de las Comunidades Europeas, 1997). En concreto la existencia de ventajas fiscales para este tipo de remuneración se considera el instrumento más seguro para lograr su expansión.

El presente artículo trata de ahondar en el efecto del marco institucional sobre la adopción de fórmulas de remuneración en beneficios como instrumento estratégico para aumentar la flexibilidad de los trabajadores y en particular la flexibilidad salarial. Se considera que, dadas las «rigideces» de partida, las diferencias existentes en la práctica de los países miembros de la UE serían independientes de la existencia de ventajas fiscales similares. Para ello, se centra en el estudio de Alemania, Francia, Italia y el Reino Unido, todos ellos países donde más de un 5 por ciento de los trabajadores perciben alguna forma de remuneración en beneficios. El artículo hace uso de los resultados del proyecto «Impact of Profit-Sharing in Europe» (IPSE), estudio empírico que partiendo de un protocolo de observaciones diferente en cada uno de los cuatro países mencionados, utiliza técnicas de análisis econométrico comunes.

En primer lugar se explicará brevemente las principales características de los sistemas de reparto de beneficios entre los trabajadores, para proceder, seguidamente, a exponer los principales argumentos teóricos sobre su adopción como forma de remuneración variable y poder, en un tercer epígrafe, examinar, a la luz de tales argumentos, la evidencia empírica proporcionada por el proyecto IPSE. Finalmente, se reflexiona sobre las estrategias empresariales seguidas en cada país con la implementación de sistemas de reparto de beneficios y se evalúa su relación con el sistema de determinación de salarios, concluyendo que las diferencias de autonomía empresarial en la regulación de la relación de empleo son clave para entender el uso y extensión de los mecanismos de participación en beneficios.

2. CARACTERÍSTICAS DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA.

El reparto de beneficios entre los empleados de la empresa ha sido definido como «disposiciones definitivas bajo las cuales los trabajadores reciben

regularmente, además de sus sueldos y salarios, una parte predeterminada de los beneficios de la empresa, de modo que la suma asignada a los trabajadores por este concepto varía con el nivel de beneficios» (Cynog-Jones, 1956; citado en OCDE *ibid*, pág. 141).

En una interpretación estricta de esta definición, sólo se consideran aquí aquellas remuneraciones materiales relativas a beneficios que incluyen a la totalidad o a la mayoría del personal de una empresa, excluyendo por tanto aquellas cuyos únicos destinatarios son cargos directivos. Se aceptan, sin embargo, algunas excepciones. Por ejemplo, considerando que se trata de una recompensa para los rendimientos de períodos anteriores, es posible que los trabajadores recientemente contratados sean excluidos por un período.

Podemos diferenciar varios tipos de participación en beneficios de acuerdo a la medida de rendimiento utilizada, la forma material de la retribución en beneficios y la distribución de la participación entre los trabajadores (ver cuadro 1). Dejando aparte la fiscalidad y el coste administrativo de implementar las diferentes opciones, la preferencia del empresario por una u otra forma dependerá de los objetivos perseguidos. Según el indicador utilizado como medida del rendimiento podemos diferenciar entre la participación en los resultados de la producción, la participación en los resultados económicos y la participación en beneficios propiamente dicha (Bell, 1973; Marr y García Echevarría, 1997). La principal ventaja de utilizar otros indicadores del rendimiento que el montante de beneficios es que se elimina la influencia de un gran número de factores que son independientes de la productividad del trabajo — por ejemplo, el tipo de cambio — y por tanto pueden tener un mayor componente de incentivo a la productividad. En contrapartida, indicadores más generales de resultados permitirían incidir en los sentimientos de pertenencia mejorando la adhesión a la empresa y reduciendo percepciones de conflicto de intereses.

En cuanto a la *forma material del bono* existen también diferentes posibilidades. Las tres más habituales en Europa son: metálico, acciones u opciones sobre acciones, y participación mixta o diferida. Un bono en metálico ofrece la ventaja de ser una recompensa más inmediata y tangible para los trabajadores que podría mejorar su productividad en el corto plazo. La entrega de acciones o una participación mixta —donde el montante se destina a un fondo de inversión gestionado en nombre de los trabajadores que habitualmente invierte en acciones de la empresa—, en cambio, al transformar la participación en beneficios en una participación en capital, podría alinear los intereses de empresa y trabajadores en el largo plazo, y estimular la formación de patrimonio del personal. En Europa es más común garantizar ventajas fiscales a la participación a través de acciones o mixta que a la participación en metálico, quizá para evitar posibles fraudes.

Finalmente, en lo referente a la distribución del montante de la participación en beneficios entre el personal, las principales opciones utilizadas en Europa son: a) idéntica participación de todos los empleados; b) proporcional al nivel salarial; y c) proporcional a la antigüedad en la empresa. La elección de la empresa dependerá de su deseo de reducir las diferencias salariales mediante este bono y de la medida en que considera que éstas o la experiencia reflejan diferentes aportaciones a los resultados de la empresa.

Cuadro 1
TIPOS DE PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA

	Tipos	Características	Ventajas
MEDIDA DEL RENDIMIENTO	Participación en los resultados de la producción	Recompensa mejoras en la productividad (cantidad producida o costes)	Relaciona productividad y remuneración
	Participación en los resultados económicos	Recompensa mejoras en el valor añadido, volumen de ventas o beneficio bruto	Relaciona resultados económicos y remuneración
	Participación en beneficios pura	Recompensa mejoras en el beneficio neto	Relaciona resultados globales de la empresa y remuneración
FORMA MATERIAL DE LA RETRIBUCIÓN	En metálico	Entrega en metálico de la participación en beneficios	Tangibilidad Gestión administrativa simple
	En acciones u opciones sobre acciones	Entrega de acciones u opciones sobre acciones por el valor de la participación en beneficios	Acceso a mejoras futuras Fomenta la inversión en capital de los trabajadores
	Mixta o diferida	La participación se destina a un fondo de inversión	Acceso a mejoras futuras Fomenta la inversión en capital de los trabajadores Conexión a planes de inversión de la empresa posible
DISTRIBUCIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS	Idéntica para todos los empleados	Supone igual contribución de los empleados a la mejora de resultados	Reduce diferencias salariales
	Proporcional al salario	Supone que las diferencias salariales reflejan la contribución individual	Mantiene diferencias salariales
	Proporcional a la antigüedad	Supone que la antigüedad refleja la contribución del individuo	Incentiva la permanencia a largo plazo

La gran variedad de prácticas posibles en la participación financiera de los trabajadores basada en beneficios nos indica que puede perseguir una igualmente amplia variedad de objetivos. La adopción o no de fórmulas de participación en beneficios dependerá por tanto de la organización. Productividad, clima laboral, adhesión y participación de los trabajadores, flexibilidad salarial y prácticas de personal y relaciones laborales de la empresa serán algunas de las variables organizativas relevantes en la adopción de un mecanismo de participación en beneficios. En contrapartida, el impacto de esta forma de remuneración sobre esas variables sería igualmente contingente en la organización. Por otro lado, la regulación legal y fiscal es una variable institucional que claramente tendrá un impacto sobre la adopción de alguna forma de participación en beneficios de los trabajadores. El presente trabajo se centra solamente en la participación en metálico por su potencial de incidir en la flexibilidad salarial en mayor medida que la participación en capital.

3. OBJETIVOS EMPRESARIALES DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA

La indeterminación de la relación entre esfuerzo y salario, la información imperfecta de la empresa sobre el esfuerzo del trabajador y la imposibilidad de distribuir de forma objetiva las rentas entre trabajo y capital son los tres problemas básicos a los que la política retributiva de cualquier empresa trata de dar respuesta. Consistentemente la literatura económica y de recursos humanos identifica tres razones para introducir un mecanismo retributivo variable basado en los beneficios de la empresa: mejorar la productividad, aumentar la flexibilidad salarial y reducir conflictos de interés. Sin embargo, las empresas que adoptan esta forma de remuneración siguen siendo una minoría (ver cuadro 2). En los 90, Francia, Alemania, el Reino Unido, Italia, Dinamarca, Holanda y Finlandia son los países europeos con mayor incidencia de participación de los trabajadores en beneficios en metálico —al menos 5 por ciento del total de asalariados— pero la proporción de empresas utilizándola no alcanza en la mayoría de los casos el 1 por ciento (OCDE *ibid*).

Cuadro 2
EXTENSIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN BENEFICIOS EN METÁLICO
EN PAÍSES EUROPEOS SELECCIONADOS

	Francia (1992)	Reino Unido (1995)	Alemania (1993)	Italia (1995)
Proporción de trabajadores con participación en beneficios	2,7 millones de empleados (19% sector privado)	2,6 millones de empleados (17% sector privado)	1,4 millones de empleados (6%)	1,8 millones de empleados
Proporción total empresas con participación en beneficios	0,7%	0,4%	1%	n.d.

Fuentes: Francia (OCDE, 1995); Reino Unido (IDS, 1996); Alemania (OCDE, 1995); Italia (Del Boca, 1997, citado en González Menéndez, 1997).

Las causas de la limitada utilización empresarial de la participación en beneficios como forma de remuneración variable no son claras. El informe de seguimiento realizado por la Comisión de las Comunidades Europeas (1997) apunta —entre otras cosas— al limitado conocimiento de empresarios, trabajadores y sus representantes de sus ventajas, y a las reticencias provocadas por su posible impacto sobre la negociación colectiva de salarios. La mayor extensión de la participación en beneficios en Francia y el Reino Unido es considerada la mejor prueba del impacto de una promoción gubernamental sostenida y plasmada en una legislación favorable. A continuación revisaremos cuales son esas ventajas e inconvenientes de acuerdo con la práctica empresarial de la participación en beneficios.

a) Productividad

La esencia de los incentivos económicos es la creencia de que motivan al empleado individual a trabajar más o mejor, es decir, a aumentar su productividad, reduciendo la necesidad de supervisar su trabajo. Sin embargo el potencial de un incentivo colectivo como es la participación en beneficios para mejorar la productividad individual de cada trabajador es pequeño: dado que el trabajador tendrá que compartir los resultados de su esfuerzo con los demás trabajadores, los comportamientos oportunistas pueden verse favorecidos. Este problema sería menor cuando el número de trabajadores es pequeño, por el control horizontal que efectuaría el grupo. Existe, en este sentido, suficiente evidencia de mayores aumentos de productividad en empresas pequeñas (FitzRoy y Kraft, 1987; Kruse, 1993).

Sin embargo, la evidencia parece indicar que la existencia de mecanismos de participación en beneficios en metálico en grandes empresas es importante (Baddon et al., 1989; Ohashi, 1989; Biagioli, 1995; Van Den Bulcke, 1995; Mitchell, 1995; Fakhfakh y Mabile, 1997; Carstensen, Gerlach y Hübler 1997) y Kruse (ibid) demostró que, en cualquier caso, a mayor proporción de beneficios repartida, mayor productividad era obtenida, lo que refuerza su aspecto de incentivo a la productividad. Dado el amplio número de factores que intervienen en la formación del beneficio independientemente del esfuerzo del trabajador, se plantea la cuestión de cómo incentivaría al trabajador individual a mejorar su productividad en empresas de gran tamaño, donde el trabajador tenderá a sentir su contribución más diluida.

El impacto en la productividad de esta remuneración variable parece de hecho inseparable de otras variables, en concreto la tecnología de la empresa, la organización del trabajo y las características de la fuerza de trabajo (Cable y Wilson, 1989). Aplicando los principios de la teoría de la agencia, la participación en beneficios constituiría un instrumento de control especialmente adecuado en empresas donde el rendimiento individual es difícil de medir o supervisar, bien por la tecnología utilizada, la organización del trabajo, las características del puesto o la estructura o tamaño de la empresa. Más explícitamente, la adopción de un mecanismo de participación en beneficios sería más probable cuando la tecnología favorece el trabajo en grupo (Alchian y Demsetz, 1972; FitzRoy y Kraft ibid) o limita la capacidad de los trabajadores de influir en el flujo de trabajo (ej. cadenas de montaje), cuando los trabajadores tienen amplia discrecionalidad en su trabajo, donde los resultados a largo plazo son más relevantes que los resultados a corto plazo y en empresas de

gran tamaño donde la supervisión es más costosa. Por tanto, el abanico de empresas que podrían beneficiarse de esta forma de remuneración es muy amplio.

De este modo, se acepta que el entramado social y tecnológico del trabajo afecta a la relación entre salario y resultados, relativizando el problema de incentivación directa y orientándonos hacia un aspecto de integración de la participación en beneficios en la organización que le otorgaría un carácter de refuerzo de la estructura de los sistemas de atractivos en un marco organizativo dado.

Si fuera de otro modo, dada la numerosa evidencia de sus efectos positivos sobre la productividad (ver Weitzman y Kruse *ibid*; OCDE *ibid*), cabría esperar que empresas cuyos resultados hayan sido débiles adoptarían esta forma de remuneración para mejorar su competitividad. Sin embargo la evidencia de empresas europeas (Poole y Jenkins, 1990; Poole y Whitfield, 1994; Fakhfakh y Perotin, 1993; Della Rocca y Ponzellini, 1987; Biaglioli, 1995) y norteamericanas (Kruse *ibid*) sugiere que, en general, las empresas que deciden adoptar una forma de participación de los trabajadores en beneficios son empresas con buenos resultados o empresas dinámicas realizando cambios tecnológicos y de la organización del trabajo.

Se puede argumentar, por tanto, que al margen de las expectativas sobre su impacto como incentivo en la productividad del trabajo, la adopción de la participación en beneficios podría estar orientada a reforzar estructuras y políticas existentes o cambiantes, es decir, a obtener una mayor adhesión y/o flexibilidad de los trabajadores en un marco organizativo. A pesar de que la evidencia sobre su efecto en la actitud de los trabajadores es escasa y en su mayoría se refiere a la participación a través de acciones¹, la literatura económica defiende que la participación en beneficios puede mejorar los resultados de la empresa de gran tamaño porque reduce el conflicto de interés entre trabajadores y propietarios. Por un lado disminuirían los costes de control del conflicto; por otro, se reducirían los costes de coordinación al mejorar los flujos de información dentro de la empresa (véase Cable y FitzRoy 1980; Kruse *ibid*.).

De modo similar, la literatura anglosajona de recursos humanos comparte la creencia de que la participación en beneficios puede aumentar la adhesión de los trabajadores a los objetivos de la empresa. Sin embargo las tesis de recursos humanos —al defender la dirección integrada de la relación de empleo mediante una serie de políticas de recursos humanos coherentes entre sí y con la organización, más que el uso de herramientas individuales—, consideran que la participación en beneficios será particularmente útil para cambiar la cultura de la organización hacia una mayor cooperación y para desarrollar en los trabajadores una perspectiva unitarista de la relación de empleo como parte de un paquete integrado de medidas con tales objetivos estratégicos, es decir, de una estrategia.

(1) La mayoría de la evidencia en este área procede del Reino Unido. Algunos estudios (cf Fogarty y White, 1988; Poole y Jenkins, 1990) encontraron evidencia de actitudes más positivas hacia la empresa tras la adopción de una participación financiera a través de acciones. Otros, sin embargo, encontraron escasas diferencias en las actitudes de los empleados de empresas con este mecanismo y empresas sin él (cf Baddon et al., 1989), o poca evidencia de cambio, a lo largo del tiempo, en las actitudes de empleados con acciones de la empresa (cf Dunn et al., 1991).

Siguiendo esa línea argumental, hemos de considerar el grado de compatibilidad de la participación en beneficios con los objetivos de adhesión y/o flexibilidad dentro de una estrategia de recursos humanos. Para ello consideraremos que la participación en beneficios puede constituir: a) un salario de eficiencia; b) un instrumento de contención salarial bien como sustituto para incrementos salariales o parte de éstos, o bien como sustituto para parte del salario base.

b) Adhesión y flexibilidad: salario de eficiencia

Un estudio reciente en Alemania (Carstensen, Gerlach y Hubler, 1995) demostró que las empresas con un componente de participación en beneficios en su estructura salarial tenían salarios y gastos de formación de los trabajadores más elevados que empresas sin un mecanismo similar. Esta evidencia parece apoyar la perspectiva de que la participación en beneficios puede constituir un salario de eficiencia. La tesis del «salario de eficiencia» pone énfasis en el impacto sobre la productividad del nivel de remuneración más que de su estructura o variabilidad. Sugiere que salarios más altos que la media aumentarán la lealtad y productividad de los trabajadores de dos formas (Akerlof, 1982). En un sentido positivo, aumentará la satisfacción de los trabajadores y creará una obligación moral hacia una empresa que comparte su éxito con sus trabajadores. En un sentido negativo, el coste para el trabajador de dejar la empresa —y por tanto de baja productividad y de ser despedido— aumenta. El uso de salarios de eficiencia sería más probable cuando la cualificación de los empleados es alta o específica a la empresa, casos en que reemplazar a los trabajadores sería costoso. Existe evidencia de que la utilización de una remuneración variable basada en beneficios como salario de eficiencia reduce el absentismo y la rotación externa de los trabajadores (Wilson y Peel, 1991) lo que refuerza la tesis de que mejora la adhesión de los empleados. Por otro lado, la alta adhesión haría a su vez más probable la inversión de la empresa en la formación de sus recursos humanos. En resumen, además del posible componente de incentivo directo a la productividad, el uso de la participación en beneficios como salario de eficiencia reforzaría el mercado laboral interno de la empresa incidiendo de forma positiva en los resultados de la organización.

Se podría argumentar que el salario de eficiencia puede ser conseguido simplemente aumentando el salario base o a través de un bono fijo² ya que es el nivel de la remuneración y no su variabilidad lo que importa. En este sentido, cabría argumentar que la variabilidad de la participación en beneficios tiene la ventaja de recompensar explícitamente la medida en que el trabajo contribuye al valor de la empresa (Johnson, 1990). Sin embargo, cierta estabilidad en el bono de beneficios tendría más potencial de mejorar la adhesión de los empleados. Así, las empresas con buenos resultados, esto es, que pueden garantizar la estabilidad del bono, podrían utilizar esta forma de remuneración como un salario de eficiencia.

Hay un factor más que favorecería la adopción de la participación en beneficios y que ha sido escasamente contemplado por los estudios empíricos en la materia: la rigidez de las estructuras salariales. Según las teorías institucionales del mercado de trabajo, la existencia de salarios de eficiencia, estruc-

(2) En España, en particular, es habitual que la participación en beneficios consista en una bonificación cuya cuantía es más o menos fija.

turas de remuneración rígidas y mercados laborales internos son resultado no solamente de la búsqueda de eficiencia por parte de los empresarios sino también de la negociación entre trabajo y capital. Los trabajadores serán por tanto resistentes al cambio unilateral por parte del empleador de las normas aceptadas regulando lo que se percibe como un nivel adecuado de esfuerzo dado el salario, y el salario de un grupo en relación a otros.

Como ya fue mencionado, existe evidencia de que gran parte de las empresas que adoptan fórmulas de participación en beneficios son empresas dinámicas que realizan cambios tecnológicos y de organización del trabajo. Tales cambios repercuten sin duda en el mercado laboral interno de la organización y cualquier cambio en el mismo tiene el potencial de alterar la distribución de ingresos entre diferentes grupos de trabajadores. La participación en beneficios puede ser un modo de compensar por tales alteraciones y lograr la convivencia de los trabajadores al cambio. Es decir, puede ayudar a cambiar a largo plazo la estructura salarial de la empresa.

c) Flexibilidad y contención salarial

Desde otra perspectiva, debemos tener en cuenta que la participación en beneficios permite ofrecer una remuneración competitiva en el mercado que no sólo presenta poco riesgo para el empresario, sino que también puede resultar en la consolidación de salarios base más bajos a medio y largo plazo, esto es, en moderación salarial. En este caso la empresa conseguiría importantes ahorros que podrían constituir un objetivo al margen de la mejora de las relaciones laborales en términos de adhesión o flexibilidad de los trabajadores. Existe evidencia de que algunos empresarios pueden estar utilizando la participación en beneficios de este modo. Un estudio reciente en Francia demuestra que a lo largo del tiempo la participación en beneficios actúa como un sustituto para incrementos del salario base (Mabile, 1996; Fakhfakh y Mabile, 1997) a pesar de que la legislación específica que las posibles negociaciones sobre salarios y sobre la participación en beneficios entre empresario y trabajadores han de ser independientes. Podemos encontrar evidencia similar para los EE.UU. (Mitchell, 1995) y para el Reino Unido aunque en este último país a menudo se ha tratado de un acuerdo ficticio entre empresario y trabajadores para poder aprovechar su ventajosa fiscalidad (Wadhvani y Wall, 1990; Incomes Data Services, 1996).

Esta es la práctica más cercana a la solución radical que Weitzman (1984) ofreció al problema del comportamiento oportunista del trabajador: que parte del salario base fuera sustituido por una bonificación variable dependiente de los resultados de la empresa. Mediante la flexibilidad salarial así conseguida se reforzaría el incentivo a mejorar la productividad al tiempo que se reduciría el riesgo de la empresa ya que la masa salarial respondería automáticamente a la situación económica de la empresa y a los cambios de demanda³.

(3) Weitzman (1984) defendía que el coste marginal del trabajo sería menor con lo cual la propensión de la empresa a contratar cuando la demanda crece y a no despedir cuando las condiciones empeoran sería mayor, estabilizando así relativamente el empleo de la empresa. La evidencia empírica sobre este posible efecto estabilizador del empleo de la participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa es inconcluyente: ver Kruse (1993) y Chelsius y Smith (1990) para evidencia positiva en los EE.UU.; en cuanto a estudios europeos Cahuc y Dormont (1992) no encontraron evidencia alguna y Bradley y Estrin (1992) encontraron el efecto contrario.

En estos tiempos de mercados turbulentos y competencia internacionalizada este aspecto de transferencia del riesgo de la empresa hacia los empleados —o de los beneficios a los salarios— que tiene la utilización de la participación en beneficios presenta gran relevancia. Según esta línea de argumento, serían las empresas con mayor aversión al riesgo o aquellas con un mayor nivel de incertidumbre, las que más probablemente introdujeran un mecanismo de participación en beneficios —por ejemplo, empresas exportadoras o empresas cuyo producto es estacional—. En este sentido, existe evidencia de una asociación positiva y significativa entre la presencia de mecanismos de remuneración en metálico basados en beneficios y la variabilidad de los beneficios o el nivel de competencia en el mercado (Estrin y Wilson, 1989; Kruse *ibid*; Drago y Heywood, 1995)⁴. Claramente, en este caso su efecto sobre la adhesión y/o flexibilidad de los trabajadores dependería de su propia aversión al riesgo.

Alternativamente, en lugar de una transferencia de riesgo, podría tratarse simplemente de una opción estratégica (Kochan y Osterman, 1994) de los empresarios favorecida no tanto por la aumentada incertidumbre de los mercados como por la ventana de oportunidad (Crouch 1994) surgida de los cambios en el marco institucional que la han acompañado —por ejemplo, la actual debilidad sindical para reclamar mayores subidas salariales—. En este sentido no sólo presentaría la ventaja de acercar la remuneración a las condiciones de la empresa, sino que además aumentaría el ámbito de decisión unilateral de los empresarios sobre remuneración. Si así fuera, esperaríamos diferencias en los objetivos y utilización de la participación en beneficios en diferentes países.

4. LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CON PARTICIPACIÓN EN BENEFICIOS: EL ESTUDIO IPSE

Las razones por las que las empresas europeas adoptan la participación en beneficios como forma de remuneración ha sido uno de los intereses principales de la investigación realizada en el marco del proyecto IPSE (Impacto de la Participación en Beneficios en Europa), del que algunos resultados son expuestos y analizados a continuación. La base del estudio son trabajos realizados en Alemania, Francia, Italia y el Reino Unido con anterioridad al establecimiento del proyecto y por tanto las diferencias de enfoque en la investigación subsisten. Por ejemplo, los estudios francés e italiano permiten distinguir entre la adopción y la presencia de sistemas de reparto de beneficios a través de datos longitudinales; en cambio, los estudios alemán y británico son transversales únicamente, aunque en los datos británicos fueron enriquecidos con información financiera longitudinal sobre las empresas. Tamaños muestrales así como la fecha de realización difieren también. Sin embargo, fue posible extraer algunas variables comunes y adoptar métodos de análisis econométrico similares, lo cual hace del proyecto IPSE el primer estudio em-

(4) En cambio, otros estudios empíricos recientes (Poole y Whitfield, 1994; González Menéndez, 1995; Carstensen, Gerlach y Hubler, 1995) apuntan a la relativa estabilidad del mercado de empresas que utilizan una participación en beneficios basada en acciones.

pírico comparado sobre la participación en beneficios. Se utilizó un modelo probit para estimar la variable dependiente, siendo ésta la adopción o presencia de la participación en beneficios y siendo las variables independientes el tamaño, la productividad del trabajo, la variabilidad de los beneficios, la cuota de mercado, el volumen de inversión, la intensidad en capital, el salario base medio y la proporción de trabajadores de cuello blanco.

En el cuadro 3 se pueden observar las escasas similitudes entre las empresas que utilizan la participación en beneficios como forma de remuneración variable en los cuatro países. Solamente el tamaño de la empresa afecta positiva y significativamente a la adopción o presencia de la participación en beneficios en todos los países. De ello podemos deducir que, dado que la probabilidad de comportamientos oportunistas aumenta con el tamaño, el interés de éstas empresas en la participación en beneficios puede ser otro que su posible efecto como incentivo directo a la productividad del trabajo; en concreto, conseguir la adhesión y/o flexibilidad de los trabajadores, o simplemente la flexibilización de la remuneración y/o los mecanismos por los que se determina. En segundo lugar, teniendo en cuenta que no hay homogeneidad por países en el efecto (signo o cuantía) del resto de las variables dependientes consideradas, es probable que los objetivos estratégicos de la participación en beneficios sean diferente en diferentes países, lo cual nos indicaría a su vez un posible efecto institucional.

Cuadro 3
DETERMINANTES DE LA ADOPCIÓN Y LA PRESENCIA DE
LA PARTICIPACIÓN EN BENEFICIOS
(Pendleton y Del Bocca, 1998)

Variable	ADOPCIÓN			PRESENCIA	
	Francia 1983-93	Italia (Grandes empresas - Metal) 1988-89	Italia (PYMES) 1988	Alemania 1994	Reino Unido 1991
Tamaño	+ ***	+ **	+ ***	+	+ **
Productividad del trabajo	+	-	+ ***	+	-
Variabilidad de los beneficios	+	n.d.	n.d.	n.d.	-
Cuota de mercado	+ ***	?	n.d.	-	+
Inversión	n.d.	+ *	- *	+	n.d.
Intensidad en capital	+ ***	- *	?	+	-
Salario base medio	+ **	- *	- ***	-	+ **
Trabajadores de cuello blanco	+ **	n.d.	n.d.	-	-
n	4.380	679	565	89	93
σ^2		95.533			
Pseudo R ²	0,0979	0,5898	0,70	0,21	0,2083
Máxima verosimilitud	-1515,748		-114,59	24,09	-45,691

A partir de estos resultados, Pendleton y Del Bocca (1998) concluyen que hay escasa evidencia para discernir si la adopción de la participación en beneficios por empresas de gran tamaño se debe a una búsqueda generalizada de mayor identificación de los trabajadores con la empresa. En cuanto a la hipótesis de flexibilidad en términos de aceptación de cambios organizativos, podemos encontrar evidencia de que este podría ser el caso en empresas italianas y británicas a través del análisis de las ecuaciones específicas a cada país. La presencia significativa de grandes inversiones en las empresas italianas de mayor tamaño antes de adoptar la participación en beneficios, e inmediatamente después de haberla adoptado en PYMES, parecen apuntar en esa dirección; por otro lado, cambios en la organización del trabajo, altos niveles de demanda y la antigüedad de la empresa aparecían como algunas de las variables independientes más explicativas en el estudio británico. La hipótesis de transferencia de riesgo a los trabajadores no se ve confirmada ya que la variabilidad del beneficio está relacionada positivamente con la adopción o presencia de la participación en beneficios sólo en Francia, y no de forma significativa.

En cuanto al uso del bono de beneficios como salario de eficiencia la evidencia se limitaría al Reino Unido (RU): el principal indicador de este uso del bono de beneficios en las empresas británicas procede del mayor nivel de salarios en éstas; además la mejor ecuación para los datos británicos (Pendleton y Del Bocca, 1998) parece indicar que el bono de beneficios no trataría sólo de mejorar la aceptación de cambios organizativos por parte de los trabajadores, sino también de lograr una mayor identificación con la organización. La principal evidencia de esta relación sería el coeficiente positivo y significativo de la existencia de una serie de mecanismos de consulta con los trabajadores —desde círculos de calidad hasta consulta con sindicatos— altamente relacionados con la práctica de recursos humanos orientada a conseguir la adhesión de los trabajadores en el RU.

Si bien, en principio, la búsqueda de una aceptación de cambios organizativos por parte de los trabajadores haría tan probable el establecimiento de un salario de eficiencia en Italia como en el RU, el salario base es claramente más bajo en las empresas italianas que adoptan un mecanismo de participación en beneficios que en aquellas donde no se adopta, lo cual indicaría que es más posible que con el bono de beneficios se alcance el salario de mercado a que se supere éste. Esta idea se ve confirmada por el hecho de que el salario base de las PYMES italianas es aún menor después de adoptar la participación en beneficios.

Lo mismo ocurre con el salario base en el caso alemán. Aún teniendo en cuenta que las empresas con participación en beneficios presentan incrementos salariales superiores a los determinados por el convenio colectivo del sector, tales incrementos no son significativamente superiores a los presentes en empresas sin bono de beneficios. La única variable independiente, aparte del tamaño, que sería un determinante significativo de la presencia de un mecanismo de participación en beneficios es la presencia sindical. El número de afiliados a sindicatos es significativamente inferior en estas empresas. A la luz de las teorías económicas institucionales del mercado de trabajo, la probabilidad de su uso como un salario de eficiencia en tal entorno es escasa. Si algo reflejan los resultados del estudio alemán es que no hay ningún indica-

dor claro de los determinantes de la adopción de esta forma de remuneración en las empresas manufactureras de ese país lo que más bien señala hacia una gran heterogeneidad en los objetivos perseguidos en distintas organizaciones.

La utilización del bono de beneficios como un salario de eficiencia parece más probable en Francia. En este último caso, por un lado, sabemos que las empresas que van a introducir el bono tienen salarios más altos a priori; por otro, el estudio francés muestra que las empresas que deciden introducir este mecanismo de remuneración tienen menos variabilidad en su estructura salarial que aquellas que no lo introducen. Si a esto añadimos el reciente estudio de Mabile (1997) mostrando la sustitución a largo plazo de salario por beneficios, la explicación más plausible es que éstas empresas sí utilizan el bono como salario de eficiencia aunque sustituyendo a posibles incrementos consolidables de los salarios. Además, en ambos, Francia y el RU, las empresas con participación en beneficios son empresas boyantes —indicado por las significativamente más altas cuota de mercado en Francia y nivel de demanda en el RU—, lo que no ocurre en el caso de las grandes empresas italianas —el aumento de la cifra de ventas no tiene un efecto significativo sobre la introducción de un bono de beneficios, sin embargo, la reducción de plantillas durante el mismo período sí—.

Por supuesto, su utilización en empresas británicas como salario de eficiencia no eliminaría la posibilidad de que al mismo tiempo estuviese conteniendo el crecimiento de salarios. En este sentido, la presencia combinada de una mayor negociación de salarios con los sindicatos y una menor incidencia de huelgas en las empresas con bono de beneficios, en el contexto británico no sólo indicarían unas buenas relaciones laborales sino que según Pendleton y Del Bocca (1998) también eliminarían, en gran medida, la probabilidad de que los incrementos salariales sean sustituidos por un bono de beneficios.

En resumen, por tanto, el estudio IPSE indicaría que el objetivo estratégico de lograr la aceptación de cambios organizativos en la empresa es altamente probable en Italia y el Reino Unido y que sólo en el Reino Unido el efecto de contención salarial sería hasta cierto punto improbable. Es plausible que en ambos, el Reino Unido y Francia, se utilice para lograr un salario de eficiencia. La mayor flexibilidad de la estructura remunerativa de todas las empresas después de adoptar la participación en beneficios parece en principio incontestable.

5. FLEXIBILIZANDO LA REMUNERACIÓN

Desechada la hipótesis de transferencia de riesgo de la empresa a los trabajadores, cabría esperar que las diferencias encontradas en los objetivos perseguidos con la adopción de una fórmula de remuneración variable basada en beneficios en diferentes países pudieran ser explicadas en cierta medida por algunas variables clave del entorno institucional. En concreto, diferencias en las estructuras salariales y de la negociación colectiva podrían ayudar a entender la variación encontrada en el ámbito de los objetivos de flexibilidad salarial. Los sistemas de remuneración prevalentes, así como el funcionamiento y estructura de la negociación colectiva, como parte del marco de regulación del salario en diferentes países, pueden proporcionar diferentes estímulos para la utilización de sistemas de reparto de beneficios.

Si bien la referencia al marco legislativo y la acción del gobierno es constante en los análisis de la extensión de la participación en beneficios (cf. Uvalic *ibid*; Vaughan-Whitehead, 1995b; OCDE *ibid*; CCE *ibid*; González Menéndez, 1997), los casos de Francia y el RU ilustran que un esfuerzo de promoción gubernamental similar tiene limitada validez para explicar los objetivos perseguidos por las empresas. Es particularmente interesante considerar que mientras en el Reino Unido claramente se esperaba que el bono de beneficios sustituyera a parte del salario base este podría no ser el caso más que nominalmente; y al contrario, la prohibición expresa de sustitución en el caso francés, no ha podido evitar tal efecto a largo plazo.

Tanto en Italia como en Alemania el rol del gobierno en la extensión de la participación en beneficios como forma de remuneración variable ha sido escaso. Las llamadas del gobierno alemán a que los agentes sociales consideren su implantación para mejorar la competitividad de las empresas han tenido poco impacto. Sólo el controvertido convenio colectivo de la industria química de 1997 recomendando expresamente la utilización de la participación en beneficios ha contribuido recientemente a su relativa institucionalización superando las reticencias sindicales. En Italia, en cambio, el proceso se ha invertido. De la mano de las asociaciones empresariales, la participación en beneficios se constituyó en parte fundamental de la política de rentas contenida en el Acuerdo Tripartito de 1993, en virtud del cual el gobierno se comprometía a favorecer su uso mediante su exención parcial de las contribuciones a la seguridad social. En ambos casos, el uso de la participación en beneficios como forma de remuneración variable creció durante los 80 por iniciativa de los empresarios.

Es posible conectar el uso de la participación en beneficios a la búsqueda empresarial de mayor flexibilidad en la determinación y crecimiento de salarios en Italia, Francia y Alemania, países donde la negociación colectiva de salarios a nivel de empresa aumenta desde los 80. En Italia, la negociación de mecanismos de participación de los trabajadores en beneficios constituyó parte significativa del proceso de descentralización de la negociación colectiva iniciado por las grandes empresas durante la década pasada, en un esfuerzo por conectar la remuneración a la situación de la empresa y obtener la conviencia de los trabajadores para cambios fundamentales en la organización del trabajo (Della Rocca y Ponzellini, 1987; Biaglioli 1995). Esto ocurría en un momento de bonanza económica y tras unos años de moderación salarial, contexto que permitía augurar reivindicaciones de mayores salarios por parte de los trabajadores, y en el que las grandes empresas deseaban llevar a cabo cambios organizativos fundamentales. La naturaleza no consolidable de un bono de beneficios se hacía particularmente atractiva en estas circunstancias y, en contrapartida, la participación de los trabajadores y sus representantes en la empresa y la organización del trabajo habría aumentado considerablemente. Así pues, la apuesta de los empresarios italianos por la participación en beneficios constituyó una estrategia para moderar el crecimiento de los salarios y reformar sus relaciones laborales. Estrategia que sería consolidada, posteriormente, por el Acuerdo Tripartito de 1993, encomendando a la negociación colectiva al nivel de la empresa la introducción de cierta flexibilidad en salarios conectada a productividad y resultados económicos. La participación en beneficios fue en origen y seguiría siendo un instrumento de moderación sa-

larial que además, habría contribuido a la aceptación por los trabajadores de amplias reestructuraciones en las mayores empresas.

Durante los años 80, el sistema alemán de negociación colectiva se demostró suficientemente flexible para nutrir la competitividad de la economía, pero en los 90, y a pesar de la moderación salarial practicada por los sindicatos, las críticas de fuentes empresariales se acumulan, hasta el punto de que los agentes sociales empiezan a temer por la estabilidad del sistema. En este marco, la participación en beneficios puede resultar particularmente atractiva para flexibilizar la remuneración sustituyendo a posibles aumentos salariales al nivel de la empresa que se añadirían a los mínimos determinados al nivel del sector. La evidencia aportada por el estudio IPSE sobre los salarios no significativamente más altos de las empresas con participación en beneficios refuerza esta interpretación si consideramos que, en su mayoría, se trata de empresas de gran tamaño que, por lo general, tenderían a superar de modo considerable el salario acordado en la industria. Existe además evidencia reciente sobre el interés por aumentos salariales no consolidables en los acuerdos del metal y de la industria química de 1996 (*European Industrial Relations Review*, 1997a; 1997b) y Audi es una de las empresas más significativas que ha adoptado recientemente un sistema de reparto de beneficios entre sus empleados (Observatorio de Relaciones Industriales, 1998).

Por otro lado, el acuerdo de la industria química de 1997, con la primera cláusula de descuelgue en Alemania Occidental, confirma la inquietud sobre la flexibilidad salarial y el interés creciente en esta forma de remuneración variable: no sólo por primera vez un acuerdo sectorial admite la reducción del salario acordado a este nivel en un 10 por ciento para evitar reducciones de plantilla o mejorar la competitividad, sino que además, también por vez primera, recomienda la utilización de fórmulas de participación en beneficios al nivel de la empresa a las empresas con buenos resultados (Schulten, 1998)⁵. Así, la utilización de la participación en beneficios para lograr una mayor flexibilidad salarial relacionada en alguna medida con las circunstancias de la empresa parece ser el principal objetivo de los empresarios alemanes.

Frente a las comparativamente débiles presiones recibidas recientemente por el sistema alemán, el sistema francés de negociación colectiva de salarios ha sido considerado históricamente inflexible y poco efectivo en la regulación de la relación de empleo, principalmente como resultado de la mala comunicación entre los interlocutores sociales. Sin embargo, el desarrollo de la negociación colectiva al nivel de la empresa desde la pasada década ha sido sostenido, si bien, en este caso, la iniciativa empresarial en la búsqueda de una mayor flexibilidad en remuneración y condiciones de trabajo fue substancialmente promovida por el gobierno y las asociaciones empresariales. La dependencia de las estructuras salariales de una clasificación rígida de categorías profesionales y la carga de los suplementos por antigüedad — hasta un 20 por ciento de la remuneración total — era percibida aquí como una de las

(5) Aún más recientemente, en mayo de 1998, se firmó un innovador y controvertido convenio colectivo para el sector del metal entre Ostmetall y el sindicato CGM que contempla la utilización de sistemas de reparto de beneficios (Zagelmeyer, 1998).

fuentes de inflexibilidad de salarios (Gauvin et al., 1993) que podría haber contribuido a la extensión del uso de la participación en beneficios, una forma de remuneración que puede ignorar tales criterios.

Un informe reciente (EIRR, 1997c) muestra que el crecimiento del bono de beneficios — así como probablemente la proporción del total de la remuneración representada por él —, varía por sectores y con el tamaño de la empresa. Considerando que, en 1995, el 30 por ciento de las empresas con un sistema de reparto de beneficios no lo efectuaron por no haber alcanzado los objetivos señalados y que el crecimiento del bono fue nulo en las empresas más pequeñas y en aquellas de mayor tamaño, hay pocas dudas de que representa un instrumento importante de flexibilidad salarial para la empresa. La mayor flexibilidad salarial así conseguida, en principio, no debería haber afectado al crecimiento de los salarios ya que, por ley, ambas negociaciones serían independientes; sin embargo, como ya ha sido expuesto con anterioridad, existe evidencia de que el reparto de beneficios ha contribuido de forma importante a la moderación salarial (Mabile, 1996) y no hay duda de que este habría sido uno de los objetivos más importantes de los empresarios.

Por otro lado, el espíritu de la extensiva regulación francesa sobre la participación en beneficios tiene en cuenta no sólo su aspecto flexibilizador sino también su posible impacto sobre la mejora de la adhesión de los trabajadores y de las relaciones laborales en la empresa en general, ya que, el sistema de reparto de beneficios, para ser implantado, precisa el consentimiento de los trabajadores. En este sentido, existe evidencia de que las empresas con reparto de beneficios tienden a negociar más con los trabajadores que aquellas sin él (Mabile y Perben, 1997), y quizá es aún más significativo el hecho de que, en 1995, los acuerdos para introducir esta forma de remuneración superaban en número a los convenios colectivos sobre salarios a nivel de empresa (Vaughan-Whitehead, 1995a). Todo ello parece indicar que la búsqueda de flexibilidad salarial por parte de los empresarios también habría contribuido a fomentar el diálogo a este nivel entre las partes, especialmente si consideramos que en 1995, el 0,4 por ciento de las empresas con menos de 10 empleados tenían un mecanismo de participación en beneficios.

El proceso de descentralización de la negociación colectiva ha sido cualitativamente diferente en el Reino Unido, donde la disminución notable de la cobertura de los acuerdos sectoriales durante los años 80 (Millward et al., 1992) ha dado mayor importancia a la negociación a nivel de empresa o planta en términos relativos (Rubery, 1993). Sin embargo, se debe tomar en consideración que, en general, el crecimiento de salarios en el Reino Unido ya estaba en los 70 muy determinado por las circunstancias competitivas de la empresa (Nolan y Brown, 1983). En el cualquier caso, el cambio de epicentro de la negociación de salarios y la debilidad sindical han tenido como consecuencia que las empresas británicas gozan de una mayor libertad institucional para determinar el crecimiento de sus salarios que sus colegas continentales. Si bien aumentar la flexibilidad salarial era uno de los principales objetivos de la ventajosa legislación otorgada a la participación en beneficios desde 1987 por los sucesivos gobiernos conservadores, el principal interés de los empresarios en esta forma de remuneración se ha centrado tradicionalmente en su capacidad de integrar al trabajador en la marcha de la empresa y mejorar así

las relaciones laborales por lo que, en general, se utilizaba como un suplemento a los resultados de la negociación colectiva (Beaumont, 1995).

Atendiendo a los resultados del estudio IPSE el uso de la participación en beneficios como salario de eficiencia —o como reflejo de la capacidad de pago de la empresa— parece haberse mantenido; sin embargo, hay indicios de que, en muchos casos, podría haber sustituido igualmente a incrementos salariales, si bien como efecto de su ventajoso tratamiento fiscal. Así parece indicarlo la preocupación sindical (Bargaining Report, 1997) y empresarial (Tie-man, 1996) ante la inminente desaparición de la exención fiscal concedida a esta parte de la remuneración de los empleados y su previsión de la necesidad de renegociar los acuerdos para mantener el poder adquisitivo de los trabajadores. El hecho de que muchas empresas habían garantizado la recuperación de los niveles salariales si las ventajas fiscales desaparecían también apunta en esa dirección (Guthrie, 1996).

Por otro lado, dada la gran descentralización de la negociación colectiva en las empresas británicas hacia las plantas o establecimientos, resultando en una gran dispersión salarial dentro de la empresa (Employment Department, 1992), es posible que los sistemas de reparto de beneficios sean utilizados en algunas de las empresas de mayor tamaño para dar cierta homogeneidad a sus estructuras salariales y obtener cierto control centralizado sobre el crecimiento de los salarios. Este podría ser el caso, por ejemplo, en los sectores financiero y de venta al por menor, donde el reparto de beneficios es frecuente y se ha tendido a centralizar la negociación sobre remuneración (Millward et al., 1992), y a formalizar y aumentar la coordinación de las estructuras salariales dentro de la empresa.

6. CONCLUSIÓN

A partir de los resultados del proyecto IPSE es posible afirmar que si bien los objetivos empresariales tras la adopción de fórmulas de participación en beneficios en Europa pueden variar substancialmente a través de las fronteras, la obtención de una mayor flexibilidad salarial es un objetivo común importante. El hecho más llamativo de esta forma de remuneración es su cualidad de lograr esa flexibilidad individualmente, esto es, en cada empresa, sin individualizar la relación de empleo dentro de la misma y sensibilizando a los trabajadores en su conjunto sobre la importancia de las circunstancias de la empresa. El aumento de la competencia hace muy atractiva una forma de remuneración tan relativamente poco conflictiva.

El objetivo de flexibilidad de los empresarios no es, sin embargo, ajeno a su entorno institucional. Sin quitar importancia al papel que una legislación favorable puede jugar en la expansión de esta forma de remuneración, se ha mostrado que la estructura y resultados de la negociación colectiva de salarios —comparativamente similar en Francia, Italia y Alemania frente al Reino Unido— condicionan las opciones estratégicas de los empresarios y, por tanto, sus objetivos. Las empresas de tres países europeos tratan de obtener una mayor autonomía en la determinación de salarios en un entorno que en gran medida regula por ellas el crecimiento y estructuras de los salarios; en el caso británico, sin embargo, el uso de sistemas de reparto de beneficios plasma

la mayor autonomía de sus empresarios de estructuras y organizaciones por encima de la empresa en la regulación del salario.

Considerando la autonomía empresarial —o deseo de ella— como explicación del uso de la participación en beneficios, es sólo lógico que la utilización de esta forma de remuneración variable aumente con el tamaño de la empresa, por su disponibilidad de mayores recursos y capacidad de influencia sobre el entorno. De este modo, tiene sentido que la extensión de la utilización de sistemas de reparto de beneficios, en términos de la proporción de empresas con tales mecanismos, sea relativamente baja. Sin embargo, dada la importancia de las PYMES en Europa y las ventajas de esta forma de remuneración, el impulso institucional solicitado por la UE a los gobiernos de los estados miembros parece plenamente fundado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akerlof (1982): «Labour Contracts as Partial Gift Exchange», *Quarterly Journal of Economics*, 97, November, págs. 543-569.
- Alchian, A. A. y Demsetz, H. (1972): «Production, Information Costs, and Economic Organizations», *American Economic Review*, 62, pp. 777-795.
- Baddon, L.; Hunter, L.; Hyman, J.; Leopold, J. y Ramsay, H. (1989): *People's Capitalism?. A Critical Analysis of Profit-Sharing and Employee Share Ownership*, London: Routledge.
- Bargaining Report (1997): «Pay», 175, September, pág. 11.
- Bell, D.W. (1973): *Financial Participation. Wages, Profit-Sharing and Employee Shareholding*, London: IPA.
- Beaumont, P. B. (1995): *The Future of Employment Relations*, London, Sage.
- Biagioli, M. (1995b): «Italy: Decentralization of Wage Bargaining and Financial Participation», en Daniel Vaughan-Whitehead et al. eds., *Workers' Financial Participation. East-West Experiences*, Labour-Management Series, 80, Geneva: International Labour Office, págs. 85-103.
- Cable, J. y FitzRoy, F. (1980): «Co-operation and Productivity: Some Evidence from West German Experience», *Economic Analysis and Workers' Management*, 14, 2, págs. 163-180.
- Cable, J. y Wilson, N. (1989): «Profit-sharing and Productivity: An Analysis of UK Engineering Firms», *Economic Journal*, 99, págs. 366-375.
- Carstensen, V., Gerlach, K. y Hubler, O. (1995): «Profit Sharing in German Firms. Institutional Framework, Participation, Microeconomic Effects, and Comparisons with the United States», en *Institutional Frameworks and Labour Market Performance. Comparative views on the US and German Economies*, London, Routledge.
- Carstensen, V., Gerlach, K. y Hubler, O. (1997): «Allemagne» en IPSE (ed.): *Le Partage du Profit en Europe. Institutions et effets comparés*, Paris, Ministère de l'emploi et de la solidarité, págs. 69-104.

- Commission of the European Communities, (1997): (PEPPER II Report, Promotion of Participation by Employed Persons in Profits and Enterprise Results (including equity participation) in Member States', *Commission Documents*, Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Crouch, C. (1994): «Beyond Corporatism: the Impact of Company Strategy», en R. Hyman y A. Ferner (eds.) *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford: Blackwell, Ch. 8
- Della Rocca, G. y Ponzellini, A. (1987): «Salario e produttività in Italia. Alcune considerazioni», *Prospettiva Sindicale*, 66, págs. 29-46.
- Drago, R. y Heywood, J. (1995): «The choice of payment schemes: Australian establishment data», *Industrial Relations*, 34, 4, October, págs. 507-531.
- Dunn, S.; Richardson, R. and Dewe, P. (1991): «The Impact of Employee Share Ownership on Worker Attitudes: a Longitudinal Case Study», *Human Resource Management Journal*, vol. 1, No. 3, pp. 1-17.
- Employment Department (1992): «People, jobs and opportunity», Cm 1810, London, HMSO.
- European Industrial Relations Review (1997a): «Settlement reached in the chemicals industry», No 277, February, pág 6.
- European Industrial Relations Review (1997b): «Metalworking deal sets the trend for 1997», 277, February, pág 16.
- European Industrial Relations Review (1997c): «Company profit-sharing results for 1995», 278, March, págs. 21-22.
- Fakhfakh, F. y Mabile, S. (1995): «France» en IPSE (ed.): *Le Partage du Profit en Europe. Institutions et effets comparés*, Paris: Ministère de l'emploi et de la solidarité, págs. 183-231.
- Fakhfakh, F. y Perotin, V. (1993): «The effects of profit-sharing on firm performance in France», ponencia congreso EALE, Maastricht, Septiembre.
- FitzRoy, F. y Kraft, C (1987) «Cooperation, Productivity and Profit-Sharing», *Quarterly Journal of Economics*, 102, February, págs. 23-35.
- Fogarty, M. and White, M. (1988): *Employee Share Schemes: as Workers See Them*, London: Policy Studies Institute.
- Gauvin, A., Granie, C. y Silvera, R. (1993): *Pay Determination and Sex Segregation in Employment in France*, European Commission Network of Experts on the Situation of Women in the Labour Market. Manchester: Manchester School of Management Working Paper, UMIST.
- González Menéndez, M. (1995): *Implementation of Profit-Sharing and Share Ownership in the UK*, M. A. Dissertation, University of Warwick.
- González Menéndez, M. (1997): «Caractéristiques Nationales du Partage du Profit», en IPSE (ed.): *Le Partage du Profit en Europe. Institutions et effets comparés*, Paris: Ministère de l'emploi et de la solidarité, págs. 19-67.

- Guthrie, J. (1996): «Millions hit as tax-free PRP is cut by year 2000», *Financial Times*, Budget Special , 27 de Noviembre, pág. 11.
- Incomes Data Services (1996): (*Profit-Related Pay*), *IDS Study (603)* June, London: Incomes Data Services.
- Johnson, W. (1990): «Pay and Performance in Executive Compensation» en M.J. Roomkin (ed.): *Profit Sharing and Gain Sharing*; New Jersey: IMLR Press/ Rutgers University.
- Kochan, T. y Osterman, P. (1994): *The Mutual Gains Enterprise*, Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kruse, D. L. (1993): *Profit Sharing. Does It Make A Difference?*, Kalamazoo: W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Mabile, S. (1996): «Interessement et Salaries: Complementarite or Substitution?», DARES, Mimeo. Mabile, S. y Perben, M. (1997): «Interessement, Négociations et Politiques Salariales de l'enterprise: Y a-t-il un lien?», próxima publicación, *Dossiers Statistiques*, DARES.
- Marr, R. y García Echevarría, S. (1997): *La Dirección Corporativa de los Recursos Humanos*, Madrid: Díaz de Santos.
- Millward, N., Stevens, M., Smart, D. y Hawes, W.R. (1992): *Workplace Industrial Relations in Transition* (WIRS): Aldershot: Dartmouth.
- Mitchell, D. J. B. (1995): «The United States: Flexibility first?» en: Daniel Vaughan-Whitehead et al., *Workers' Financial Participation. East-west Experiences*; Geneva: International Labour Office.
- Nolan, P. y Brown, W. (1983): «Competition and workplace wage determination», *Oxford Bulletin of Economic and Statistics*, 45, 3, págs. 269-87.
- Observatorio de Relaciones Industriales (1998) «Alemania. Reparto de beneficios y política de personal en Audi», *Boletín español del Observatorio Europeo de Relaciones Industriales (EIRO)*, Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo, 5, Marzo, pág. 4.
- OCDE (1995): «Profit Sharing in OECD Countries», *OECD Employment Outlook*, July, Capítulo 4.
- Ohashi, I. (1989): «On the determinants of bonuses and basic wages in large Japanese firms», en *Journal of the Japanese and International Economies*, 1989, 3, págs. 451-79.
- Pendleton, A. y Del Bocca, A. (1999): «The Determinants of the use of Profit-sharing» en Pendleton y Perotin (ed): *The Impact of Profit-Sharing in Europe*, Cheltenham, Elgar.
- Poole, M. (1989): *The Origins of Economic Democracy. Profit-sharing and Employee-shareholding schemes*, London: Routledge.
- Poole, M. y Jenkins, G. (1990): *The Impact of Economic Democracy: Profit-Sharing and Employee-Shareholding schemes*. London: Routledge.

- Poole, M. y Whitfield, K. (1994) «Theories and Evidence of the Growth and Distribution of Profit-Sharing and Employee Shareholding Schemes», *Human Systems Management*, 13.
- Rubery, J. (1993): *Wage Determination and Sex Segregation in Employment: Report for the UK*, European Commission Network of Experts on the Situation of Women in the Labour Market. Manchester: Manchester School of Management Working Paper, UMIST.
- Schulten, T. (1998): «A copernican u-turn» in German collective bargaining?, *Germany, 1997 European Industrial Relations Observatory Annual Review - On line edition*, EIRO.
- Tieman, R. (1996): «Lament as last orders are called on popular scheme», *Financial Times*, Budget Special, 27 de Noviembre, págs. 8
- Uvalic, M. (1991): «The PEPPER Report: Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member States of the European Community», Report for the Commission of the European Communities, Social Europe, Supplement No. 3, C.C.E., DG V, Brussels.
- Van den Bulcke, F. (1995) «Belgium: Slow development of financial participation without legislation», en Daniel Vaughan-Whitehead et al. eds., *Workers' Financial Participation. East-West Experiences*, Labour-Management Series, No. 80, Geneva: International Labour Office, págs. 29-53.
- Vaughan-Whitehead, D. (1995a): «France: The driving force of comprehensive legislation», in Daniel Vaughan-Whitehead et al. eds., *Workers' Financial Participation. East-West Experiences*, Labour-Management Series, No. 80, Geneva: International Labour Office, págs. 55-84.
- Vaughan-Whitehead, D. (1995b): «Introduction: Workers' financial participation: An international overview» en: Vaughan-Whitehead, D. et al., *Workers' Financial Participation. East-west Experiences*; Geneva: International Labour Office, págs. 1-27.
- Whadhwani, S. y Wall, M. (1990): «The Effects of Profit Sharing on Employment, Wages, Stock Returns and Productivity. Evidence from UK Micro-Data», *Economic Journal*, 100, 399, págs. 1-17.
- Weitzman, M. L. (1984): *The Share Economy*, Cambridge Ma: Harvard University Press.
- Weitzman, M.L. y Kruse, D. (1990): «Profit Sharing and Productivity» en: A.S. Blinder (ed.): *Paying For Productivity: A Look at the evidence*; Washington: The Brookings Institution.
- Wilson, N. y Peel (1991): «The Impact On Absenteeism and Quits of Profit-Sharing and other forms of Employee Participation», *Industrial and Labor Relations Review*, 44, 3, April.
- Zagelmeyer, S. (1998): «Ostmetall and Christian Metalworkers' Union conclude innovation package of agreements», *News: Germany, EIRO On line edition*, 16 de Julio.

ABSTRACT

Trying to remain competitive in an uncertain environment, European employers search for greater wage flexibility. Profit-sharing may achieve these objectives in two ways. On one hand, by the introduction of certain variability on the wage bill, some of the financial risk of the undertaking is transferred to workers, improving their commitment and productivity as a result; on the other hand, employer(s) discretion over pay increases by means of a greater connection between wage bill and performance. Using the results of the EC-funded international IPSE project, the present article intends to reflect upon the strategic considerations of the employers of four countries when adopting profit-sharing.

Key words: profit-sharing, financial participation, wage flexibility, Germany, France, Italy, United Kingdom.