



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

CAPITAL COMPARTIDO Y DEMOCRACIA ECONÓMICA EN AMÉRICA

EDITORES

GONZALO HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ • RODRIGO ZULOAGA FERNÁNDEZ DEL VALLE

JOSEPH BLASI • DOUGLAS L. KRUSE • GONZALO HERNÁNDEZ • FRED FREUNDLICH • NICOLAS AUBERT

MIGUEL CORDOVA • FRANK SHIPPER • DAN WELTMANN • BILL NOBLES • MICHAEL PALMIERI

MARIANA COMELLINI • VERÓNICA CORTIÑAS • JOSÉ BAYARDO • ROLANDO RONCANCIO • ION LEZETA

AITZOL LOYOLA • MAITE LEGARRA • CHRIS COOPER • DIÓGENES LAGOS

CAPITAL
COMPARTIDO
Y DEMOCRACIA
ECONÓMICA
EN AMÉRICA





ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

CAPITAL COMPARTIDO Y DEMOCRACIA ECONÓMICA EN AMÉRICA

EDITORES

GONZALO HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ • RODRIGO ZULOAGA FERNÁNDEZ DEL VALLE

JOSEPH BLASI • DOUGLAS L. KRUSE • GONZALO HERNÁNDEZ • FRED FREUNDLICH • NICOLAS AUBERT

MIGUEL CORDOVA • FRANK SHIPPER • DAN WELTMANN • BILL NOBLES • MICHAEL PALMIERI

MARIANA COMELLINI • VERÓNICA CORTIÑAS • JOSÉ BAYARDO • ROLANDO RONCANCIO • ION LEZETA

AITZOL LOYOLA • MAITE LEGARRA • CHRIS COOPER • DIÓGENES LAGOS

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE
Biblioteca Dr. Jorge Villalobos Padilla, S.J.

Hernández Gutiérrez, Gonzalo (edición)

Capital compartido y democracia económica en América / Ed. de G. Hernández Gutiérrez,
R. Zuloaga Fernández del Valle ; pról. de M.A. Beyster. -- Guadalajara, México : ITESO, 2026.
328 p.

ISBN PDF 978-607-69222-9-3

1. Sociedades en Participación – América – Tema Principal. 2. Sociedades Mercantiles – América. 3. Modelo de Negocio – América. 4. Capital Social (Contabilidad) – América. 5. Acciones (Títulos, Valores) – América. 6. Prestaciones Laborales – América – Tema Principal. 7. Derecho Mercantil – América. 8. Derecho Laboral – América. 9. Economía Social – América. 10. Economía Laboral – América – Tema Principal. 11. Economía – América. I. Zuloaga Fernández del Valle, Rodrigo (edición). II. Beyster, Mary Ann (prólogo). III. t.

[LC]

331. 2164 [Dewey]

Diseño original: Danilo Design

Diseño de portada: Ricardo Romo

Corrección de estilo: Mariana Hernández

Diagramación: Alicia Cynthia Castañeda Hernández

1a. edición, Guadalajara, 2026.

DR © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)
Periférico Sur Manuel Gómez Morín 8585, Col. ITESO
Tlaquepaque, Jalisco, México, CP 45604
publicaciones.iteso.mx

ISBN PDF 978-607-69222-9-3

Impreso y hecho en México.
Printed and made in Mexico.

Índice

AGRADECIMIENTOS	7
PRÓLOGO / <i>Mary Ann Beyster</i>	9
INTRODUCCIÓN / <i>Rodrigo Zuloaga Fernández del Valle</i>	17
PARTICIPACIÓN ACCIONARIA DE LOS EMPLEADOS: FUNDAMENTOS Y ALCANCES / <i>Michael Palmieri y Chris Cooper [Estados Unidos]</i>	23
CAPITAL COMPARTIDO EN ESTADOS UNIDOS: ESTADÍSTICA, INVESTIGACIÓN Y LECCIONES APRENDIDAS / <i>Joseph Blasi, Douglas L. Kruse y Dan Weltmann [Estados Unidos]</i>	69
PRÁCTICAS DE LIBERTAD Y LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN EMPRESAS DE PROPIEDAD COMPARTIDA / <i>Bill Nobles y Frank Shipper [Estados Unidos]</i>	99
LA CORPORACIÓN MONDRAGÓN Y SU EMPRESA ASOCIADA SORALUCE: LOGROS Y DESAFÍOS DE LA PROPIEDAD DE EMPLEADOS GENERALIZADA EN RED A LO LARGO DE SEIS DÉCADAS / <i>Fred Freundlich, Ion Lezeta Ruiz De Alegría, Aitzol Loyola y Maite Legarra [España]</i>	133
LIMITACIONES SOCIALES Y PLANES DE COMPRA DE ACCIONES PARA EMPLEADOS EN AMÉRICA LATINA: EL CASO DE PERÚ / <i>Nicolas Aubert y Miguel Cordova [Francia y Perú]</i>	173

B CORPS Y PARTICIPACIÓN ACCIONARIA DE LOS EMPLEADOS: EVIDENCIAS Y COMPLEJIDADES DEL FENÓMENO / <i>Gonzalo Hernández Gutiérrez [México]</i>	211
LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA PROPIEDAD: ¿UNA REAFIRMACIÓN DE LA PRIMACÍA DEL ACCIONISTA? / <i>Diógenes Lagos Cortés</i> y <i>Rolando Roncancio Rachid [Colombia]</i>	251
DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL, SOLIDARIA Y POPULAR: UN ANÁLISIS DE TRES EXPERIENCIAS DE GENERACIÓN DE REDES ASOCIATIVAS / <i>Mariana Comellini y Verónica Cortiñas,</i> <i>Cooperativa Factorial [Argentina]</i>	279
ARROJADOS DEL MUNDO: LA PROPIEDAD PRIVADA Y LAS VIDAS UTÓPICAS / <i>José Bayardo Pérez Arce [México]</i>	303
ACERCA DE LAS Y LOS AUTORES	323

Agradecimientos

Esta publicación es el resultado del esfuerzo colectivo de muchas personas, a quienes extendemos nuestro más sincero agradecimiento.

En primer lugar, reconocemos a los autores que confiaron en la propuesta editorial y decidieron sumarse a este proyecto. Este libro es fruto de una colaboración internacional entre académicos, investigadores y profesionales de Estados Unidos, Colombia, Perú, Argentina, Francia, España y México, cuyas valiosas aportaciones enriquecen de manera profunda esta obra.

Expresamos un agradecimiento especial a nuestras familias —esposas e hijos— por su paciencia, afecto y empatía, que nos permitieron dedicar el tiempo necesario a este proyecto de largo aliento.

Nuestro reconocimiento también a las personas e instancias del ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara, que hicieron posible esta iniciativa. En particular, agradecemos a la doctora Claudia Ibarra por su impulso en la construcción de nuevas alternativas económicas y al doctor David Foust por su orientación desde el Programa de Investigación. Extendemos también nuestro agradecimiento a los revisores académicos y editoriales, al Consejo Editorial y, por supuesto, a todo el equipo de la Oficina de Publicaciones por su compromiso y gran profesionalismo, en especial a Lizeth Arámbula.

De manera particular, agradecemos a Mary Ann Beyster y al doctor Joseph Blasi por sumarse a este proyecto que difunde su trabajo, y contribuye así a mejorar el bienestar económico y social en el ámbito global.

Reconocemos con gratitud a los empleados y empresas que viven el modelo de capital compartido, y que con innovación, decisión y compromiso enfrentan los retos que implica construir organizaciones más democráticas y sostenibles.

Honramos la memoria de Mariana Comellini, cuya participación fue fundamental en las etapas iniciales del proyecto. Mariana falleció antes de la publicación de este libro. Que descanse en paz.

Por último, agradecemos profundamente a los lectores que dedicarán su tiempo a explorar las contribuciones de los autores. Con su lectura, no solo enriquecen este trabajo sino que también se suman al propósito compartido de avanzar hacia una economía sustentada en los principios de la democracia económica. Su interés y reflexión son parte fundamental de este camino colectivo.

Prólogo

MARY ANN BEYSTER*

Creo de manera ferviente en el poder del empleado y en cómo los ejecutivos, junto con los que no lo son, pueden ayudar a dirigir y gobernar una empresa. Los beneficios de este poder se pueden aprovechar desde las grandes corporaciones multinacionales hasta las pequeñas empresas. Las investigaciones y los estudios de caso presentados en este libro demuestran que, cuando la propiedad es compartida e incluye a los empleados, puede no solo optimizar el desempeño de la empresa sino también mejorar vidas y crear una economía más próspera y equitativa. Dado que la propiedad del capital se está convirtiendo cada vez más en el motor predominante de la creación de riqueza, una propiedad del capital más inclusiva, en la que participan los empleados, puede ser una forma importante de responder a la creciente inequidad de ingresos que caracteriza a muchos países, en especial a Estados Unidos.

Como se señala de manera reiterada en esta obra colectiva, el capital y la cultura de propiedad, combinados de diferentes maneras, pueden generar el éxito. En esta obra se describe cómo esta dinámica se da dentro de una gran subsidiaria multinacional y una red nacional de cooperativas, así como dentro de diferentes empresas pequeñas y medianas.

Algo que no cambia con respecto a la participación accionaria de los empleados es su evolución constante. Es un reto emocionante abordar y resolver, a nivel de empresa, cuestiones como estas: ¿cuál es el equilibrio justo de propiedad del capital de corto y largo plazo? ¿Cuánta liquidez hace falta? ¿Cómo se involucra mejor a los empleados en las decisiones cotidianas y en las que afectan la gobernanza a largo plazo? ¿Qué es lo que limita el desempeño y la

* Directora general de Beyster Foundation for Enterprise Development.

adopción de este modelo? Mi padre, que en paz descansa, nunca sospechó cuando emprendió en 1969 que la exploración de las complejidades de la participación accionaria de los empleados cobraría la misma importancia que su dedicación a los descubrimientos científicos y tecnológicos para el éxito a largo plazo de su empresa, y más tarde de la fundación que creó: la Beyster Foundation for Enterprise Development.

Hace casi 20 años que mi padre, J. Robert Beyster, dio su última plática como director general a los empleados de la empresa que fundó, Science Applications International Corporation (SAIC). Para ese entonces, SAIC había crecido y se había convertido en la mayor empresa de investigación e ingeniería de propiedad compartida con sus empleados en Estados Unidos, con ingresos anuales de casi siete mil millones de dólares y cerca de 42,000 empleados—propietarios por todo el país y en otros continentes. Cuando se le pidió que destacara de manera breve el éxito de la empresa a lo largo de los 35 años desde su fundación —la empresa que encarnó gran parte del trabajo de su vida, su cuarto “hijo”— se puso de pie, un poco encorvado, pues contaba con más de 80 años, y miró hacia el público: mil de los líderes más importantes de la empresa y cámaras que transmitían sus palabras a decenas de miles de empleados.

Con la candidez y franqueza características de su formación como científico e ingeniero, sus palabras fueron directas y expresaban la verdad de sus creencias fundamentales. Empezó con el credo de la empresa: justicia, equidad y transparencia hacia todos —clientes, trabajadores, accionistas, miembros de la comunidad, etcétera—. De todos se esperaba entrega, pasión, soluciones para problemas difíciles. ¿Por qué? Porque SAIC era una empresa de propiedad compartida con sus empleados, y si ellos lograban el éxito, compartían la recompensa. La participación accionaria de los empleados era parte esencial del credo y de fundamental importancia para la empresa. Se trata de un rasgo común en otras empresas de propiedad compartida con sus empleados que han logrado el éxito: la participación accionaria de los empleados es una táctica y a la vez una estrategia, y se puede lograr mediante un conjunto de normas encaminadas al mismo resultado. En último término, cuando los empleados son los verdaderos propietarios y están empoderados para comportarse como dueños, sus comportamientos se alinean con la misión (el credo) de la empresa.

Desde los primeros días de la empresa, mi padre quería que SAIC fuera una empresa privada, que no cotizara en bolsa y que no cayera bajo el control de Wall Street, con la presión de cumplir con expectativas financieras cortoplacistas. También quería que la propiedad se compartiera de manera considerable con los empleados como parte del sistema de compensaciones. Al principio dicho sistema se enfocaba en empleados clave que procuraban y gestionaban el trabajo, pero los mismos empleados le hicieron ver que había muchos más, personal técnico y administrativo incluido, que contribuían al éxito de la empresa, así que se expandió el sistema de compensaciones a tal grado que la empresa se valía de más de una docena de mecanismos para que los empleados–propietarios participaran en las utilidades y contaran con participación accionaria. Muchos de estos mecanismos se presentan en este libro.

Los mecanismos de propiedad del capital asumen muchas formas distintas y se conocen por diferentes nombres, por ejemplo: planes de participación accionaria de los empleados (ESOP, por sus siglas en inglés), planes de compras de acciones para empleados, fideicomisos de participación accionaria de los empleados, compensación accionaria de base amplia, colectivos o cooperativas. Pero las metas suelen ser las mismas. Por otro lado, la cultura de propiedad compartida no se logra de la misma forma en todas las empresas, organizaciones y países del continente americano, aunque los medios para lograr dicha cultura tienen ciertos rasgos en común: son deliberados, se gestionan de manera activa y van evolucionando.

Si bien la participación accionaria de empleados de base amplia era un principio operativo fundamental de SAIC, se trataba solo de una parte de la historia. Como en las empresas destacadas en este libro, la libertad, la transparencia y la rendición de cuentas eran esenciales para la “cultura de propiedad compartida” en SAIC. A fin de cuentas, la empresa era de los empleados, y eso fue lo que impulsó su crecimiento hasta que terminó en la lista Fortune 500. SAIC operó en esencia como una red para cientos de emprendimientos de ciencia y tecnología. En las palabras del Dr. B (como se conocía en la empresa), SAIC era una “constelación de negocios” y la participación accionaria de los empleados era el “pegamento” que los mantenía integrados. De forma similar a los modelos en red de la Corporación Mondragón (España) y Yomol A’tel (México), que se abordan en este libro, la constelación de negocios creó conexión y comunidad, aunque en SAIC también se daba lo que él creía era

un grado saludable de competitividad por clientes y recursos internos entre las unidades de negocio.

Lo más importante del modelo en red era que la empresa estaba en gran medida descentralizada, de manera que la estructura y las prácticas laborales propiciaban el que los empleados se comportaran como propietarios. Mi padre desestimaba los organigramas y prefería una organización estructurada alrededor de la gente que dirigía el negocio en vez de un modelo predestinado en el que se encajaran las personas como piezas. En el fondo, era partidario vitalicio de la gente de espíritu emprendedor.

Fue su experiencia en SAIC la que detonó la creación de la Fundación para el Desarrollo Empresarial (conocida ahora como Beyster Foundation for Enterprise Development), una organización sin fines de lucro que promueve la participación accionaria de los empleados. Yo asumí la dirección ejecutiva en 2005, y me di a la tarea de escalar nuestro impacto mediante becas para la investigación y la educación, con lo que seguí en gran parte la filosofía en la que SAIC fincó su éxito.

Primero, la participación accionaria de los empleados incluye la propiedad del capital a la par de una cultura de propiedad compartida. No existe un modelo único de participación accionaria de los empleados (por ejemplo, el modelo SAIC), ni un vehículo único (por ejemplo, opciones de compra de acciones o los ESOP), ni una lista única de prácticas que garanticen el éxito en cualquier empresa, región o país. La participación accionaria de los empleados no es una cosa estática, sino dinámica. Aun en SAIC, los programas de participación accionaria eran muy flexibles, lo que permitía al equipo directivo de la empresa ir afinando el sistema y su impacto en los empleados ante condiciones cambiantes. En este sentido, la fundación no se dedica a dar recetas, ni está sesgada hacia ciertos esquemas accionarios específicos, siempre y cuando la participación accionaria de los empleados sea de base amplia.

La fundación ha emprendido muchas iniciativas, las cuales ha sembrado de manera estratégica por el mundo y nutrido para que germinen y crezcan. En sintonía con nuestro propio espíritu emprendedor, dichas iniciativas se han concentrado en tres áreas clave:

- Desarrollar argumentos académicos rigurosos que expongan los beneficios de la propiedad compartida con los empleados.

- Crear enfoques y herramientas innovadores que incentiven e implementen la participación accionaria de los empleados en las empresas —en Estados Unidos y de manera internacional—.
- Promover y abogar por los ideales de la participación accionaria de los empleados con gobiernos, la academia y el mundo empresarial.

Durante los últimos 35 años, el programa de la fundación ha logrado el éxito mediante colaboraciones y asociaciones estratégicas. En 2008 inauguramos un programa de becas de investigación junto con un simposio anual para académicos gestionado por la Universidad de Rutgers. En la actualidad, bajo el nombre de Institute for the Study of Employee Ownership & Profit Sharing, cuenta con la participación de más de 200 estudiosos provenientes de 50 universidades de todo el mundo. Muchos de los autores que contribuyeron a este libro son investigadores asociados a esta red académica y han dedicado décadas de estudio al tema.

Gracias a estos esfuerzos, a la creación y programación formativa del Instituto Beyster afiliado a la Facultad de Administración Rady de la Universidad de California en San Diego, y a otras iniciativas de participación accionaria de empleados, me ha tocado ver la creciente colaboración entre investigadores, formadores, practicantes y formuladores de políticas públicas. Todos ganamos si trabajamos juntos —empresas, organizaciones sin fines de lucro, académicos, agencias de gobierno—. Se han derribado los silos que nos constreñían en campos aislados y se ha fortalecido el respeto por los modos alternativos de lograr las metas compartidas. El interés de un amplio espectro de actores políticos, inversionistas y consumidores está enfocado en las empresas responsables que persiguen el éxito y procuran el bienestar de su fuerza laboral como parte de una estrategia empresarial que aspira a metas altas en vez de una carrera hacia el abismo. Esto me da esperanza porque no podemos descansar en la búsqueda de una prosperidad que llegue más allá de unos cuantos privilegiados. La participación accionaria de los empleados promueve la creación de riqueza a través de los negocios y es esencial en esa búsqueda.

Los autores que contribuyeron a este libro lo entienden sin lugar a dudas. Juntos nos ofrecen el panorama de la evolución de la participación accionaria de los empleados a lo largo de los siglos hasta el día de hoy, en diferentes contextos nacionales. Presentan resultados de investigación de políticas y prácticas específicas, de efectos en red y esfuerzos colectivos.

En el libro que escribió mi padre, *The SAIC Solution* (2014), él mencionó que a menudo le preguntaban: “¿Crees que la participación accionaria de los empleados tiene futuro?”. Su respuesta era: “No estoy seguro”. Como contexto para entender esta respuesta, cabe señalar que en la década de los ochenta él afirmaba que “la participación accionaria de los empleados conquistará el mundo de los negocios en Estados Unidos, y quizás en todo el mundo”. No le preocupaba que faltaran esquemas, ganas por parte de los empleados o evidencias del desempeño. Lo que le preocupaba era “la avaricia pura”. Los poderosos están “reacios a diluir sus privilegios”.

Los autores de este libro no subestiman los muchos desafíos que han limitado la adopción y/o crecimiento de la participación accionaria de los empleados. Como escribe José Bayardo en su capítulo, hemos de hacer mayores esfuerzos por “pasar de sobrevivir a vivir”. Cabe destacar que los autores exploran las realidades del pasado y presente, además, también señalan el impulso por alinear las estrategias que promueven la participación accionaria de los empleados con otras tendencias importantes que pronto se están convirtiendo en la nueva normalidad: el capitalismo compartido, la responsabilidad corporativa más allá de la primacía de los accionistas, las corporaciones de beneficio público y las empresas impulsadas por una misión, la generación de riqueza comunitaria y la solidaridad social. No importa en qué parte del espectro te encuentres, hay un lugar donde podrás involucrarte.

Este contexto futuro es lo que me emociona. Te parecerá inevitable que un integrante de la familia se haya contagiado de la pasión por la participación accionaria de los empleados. Pero no fue así. Los primeros 15 años de mi trayectoria profesional como ingeniera industrial, gerente y ejecutiva en el campo medioambiental tenían poco que ver con la participación accionaria de los empleados. Mi pasión por el tema surgió porque viví la experiencia de dos empresas de propiedad compartida con sus empleados, entre ellas SAIC.

Esta pasión sigue creciendo porque hay gente increíble que trabaja en el campo y quedan preguntas importantes por explorar, como las que se plantean en este libro. Siempre hay algo que aprender y algo nuevo que intentar. Estoy convencida de que, así como eran novedades en su momento las opciones de compra de acciones y los ESOP, se crearán nuevos vehículos y modelos que complementarán los enfoques ya conocidos para procurar la prosperidad económica a la vez que se amplíe la creación de ingresos y riqueza para los trabajadores. Estas innovaciones inspirarán a otros a inte-

grar la riqueza y la propiedad compartida como modelos de negocio no solo viables sino celebrados. No será el pensamiento convencional el que nos llevará a ese punto; será el pensamiento sistémico innovador, provocador, como el que se presenta en este libro, el que nos ayudará a dar forma a nuevas realidades esperanzadoras.

Introducción

RODRIGO ZULOAGA FERNÁNDEZ DEL VALLE

El propósito de este libro es proporcionar una visión de prosperidad lograda a través de las empresas de capital compartido y la democracia económica. Este volumen surge de múltiples fuentes de inspiración: empresas y empresarios que han implementado modelos de participación accionaria de trabajadores; organizaciones sin fines de lucro que impulsan esta agenda en distintos contextos; y, finalmente, nuestra propia experiencia en el estudio y acompañamiento de estas iniciativas. A los autores que contribuyeron a este volumen les debemos reconocimiento, pues expanden de manera significativa nuestra comprensión del tema.

En su prólogo, Mary Ann Beyster, directora general de la Beyster Foundation for Enterprise Development, comparte una visión clara de los beneficios del poder compartido de los empleados cuando participan en la dirección de organizaciones, sean multinacionales o pequeñas empresas. Este poder conjunto, ejercido por empleados y ejecutivos en empresas de propiedad compartida con sus trabajadores (*employee-owned*), genera compañías más productivas, crea condiciones que mejoran la vida de las personas y abre camino a una economía más justa al ofrecer un mecanismo eficaz para enfrentar la desigualdad salarial. Su experiencia en SAIC (Science Applications International Corporation), pionera en este modelo, ilustra el carácter dinámico de la participación accionaria y la necesidad de consolidar una auténtica cultura de propiedad compartida. Beyster enfatiza que, en la medida en que los trabajadores actúan como dueños y tienen facultades para decidir, su conducta se alinea con la misión de la organización, con la expectativa de que el éxito será compartido en beneficios y recompensas.

Michael Palmieri y Chris Cooper nos recuerdan que los modelos de participación accionaria de empleados existen al menos desde mediados del siglo XIX, aunque no alcanzaron gran visibilidad en la economía global. Su investi-

gación confronta mitos y malentendidos en torno a la propiedad accionaria de empleados (*employee ownership*) y demuestra que estas empresas suelen lograr mayor productividad y rentabilidad; sobreviven y crecen en mercados en gran medida competitivos; muestran más resiliencia frente a crisis financieras; y proporcionan mejores niveles de bienestar a sus trabajadores que las compañías tradicionales. Palmieri y Cooper revelan la diversidad de esquemas de capital compartido y democracia económica en el mundo, por medio de la síntesis de fortalezas y debilidades, y ofrecen bases prácticas para su implementación. Como ellos mismos señalan: “la desigualdad de riqueza es uno de los problemas más apremiantes de nuestro tiempo, y la participación accionaria de empleados —mediante un acceso más amplio a la propiedad de los bienes productivos— puede ayudar a solucionarlo de manera fundamental”.

El capítulo de Joseph Blasi, Douglas Kruse y Dan Weltmann traza la historia de la participación accionaria de los empleados en Estados Unidos y ofrece estadísticas actuales sobre su incidencia. Resume descubrimientos académicos clave y detalla las lecciones aprendidas en décadas de evolución de estos modelos: desde aspectos políticos e ideológicos hasta consideraciones estratégicas, económicas y comunicacionales, que incluyen reflexiones sobre el papel de los incentivos fiscales. Sus investigaciones, junto con libros anteriores, inspiraron tanto esta obra como la creación de la plataforma capital-incluyente.org, destinada a difundir y fortalecer la propiedad accionaria en América Latina y el Caribe.

A continuación, Bill Nobles y Frank Shipper condensan más de sesenta años de experiencia en el modelo de propiedad compartida de empleados basada en la libertad (FBEO, por sus siglas en inglés). Este sistema de gestión plantea que no se necesita control jerárquico rígido cuando los empleados tienen plena responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas. Lo que ellos denominan “libertad en el lugar de trabajo” se traduce en prácticas que sostienen el éxito financiero de la empresa y la cohesión organizacional. Nobles y Shipper muestran diez prácticas centrales —liderazgo, cultura, reclutamiento, capacitación, sucesión, asunción de riesgos, desarrollo de talento, comunicación abierta, propiedad compartida de recursos y la regla de evitar despidos salvo en caso extremo—, ilustradas con ejemplos concretos de empresas que han implementado con éxito este enfoque.

En el ámbito internacional, el libro se detiene en el caso de la Corporación Mondragón, referente global de propiedad compartida y democracia económica. Fred Freundlich, Ion Lezeta, Aitzol Loyola y Maite Legarra narran la trayectoria de Mondragón y subrayan su tamaño, diversificación, historia y la importancia de su intercooperación, red de empresas e instituciones interconectadas. Analizan los desafíos que el grupo ha enfrentado y continúa enfrentando, y la manera en que los ha abordado. Destacan sobre todo a Soraluce, una de sus empresas asociadas, para mostrar cómo el modelo de negocio y las iniciativas culturales fortalecen la propiedad compartida y su expansión hacia mercados internacionales, incluidos los de las Américas.

El recorrido llega luego a América Latina, donde Nicolas Aubert y Miguel Cordova examinan las limitaciones y oportunidades de los programas de participación accionaria de los empleados en Perú. En la región, la cultura empresarial y las desigualdades sociales estructurales han dificultado la expansión de esquemas de capitalismo compartido. No obstante, muestran cómo empresas francesas multinacionales —como Chemonics, Michelin, Nexans o Saint-Gobain— han abierto puertas al ofrecer programas de incentivos en acciones a sus empleados peruanos, conocidos de manera global como Employee Stock Purchase Plans (ESPP), incluso en ausencia de incentivos fiscales locales. Para los autores, estos mecanismos constituyen una alternativa viable para enfrentar los impactos económicos de la pandemia y generar un cambio cultural hacia la distribución del poder.

En el caso de México, Gonzalo Hernández analiza el papel de las B Corps, “empresas que colocan el propósito al centro de su modelo de negocio”; las empresas de democracia económica (ESS) “que resignifican el trabajo y colocan al ser humano en el centro como su finalidad y al capital, como medio y herramienta”; y las empresas de capital compartido que dignifican y empoderan al trabajador con prácticas que trascienden los espacios laborales, presentándose todas como alternativas frente a los problemas socioeconómicos estructurales. El autor señala que la literatura académica en español sobre el tema es escasa, y aporta insumos valiosos a partir de esta investigación. Además, destaca retos culturales que enfrentan las empresas en un contexto de crisis sistémica que exige soluciones innovadoras.

Por su parte, Rolando Roncancio y Diógenes Lagos reflexionan sobre un dilema crucial: ¿puede el capitalismo compartido abrir paso a la primacía de los grupos de interés (*stakeholder primacy*), orientada al bienestar colectivo,

o la empresa sigue dominada por la lógica de la primacía accionista, que privilegia la maximización de beneficios? Para responder, contrastan estos paradigmas en torno a tres dimensiones: propiedad y control, priorización de intereses y alcance de los deberes fiduciarios.

Desde Argentina, Mariana Comellini (†) y Verónica Cortiñas, de la cooperativa de trabajo Factorial, muestran cómo funcionan las cooperativas de trabajo en la práctica: los trabajadores no solo forman parte del capital, sino que comparten retos, responsabilidades y redes de apoyo. Su capítulo ilustra cómo estas redes cooperativas fortalecen la economía social, solidaria y popular, y ofrecen respuestas a los desafíos de gestión en tiempos de incertidumbre.

El filósofo José Bayardo nos invita a reflexionar sobre el tránsito de sobrevivir a vivir. Retoma ideas de distintas épocas —desde Locke hasta la utopía moderna— para recordarnos que la vida no es mera conservación, sino mejora continua de uno mismo y del mundo. La propiedad, en este sentido, se convierte en medio y fin de la realización humana: utilidad, seguridad, libertad y legalidad. Así, la propiedad es también experiencia trascendental y vehículo de sentido, la auténtica “utopía de las utopías”.

En conclusión, este libro es un esfuerzo académico de difusión de un modelo que puede contribuir a contrarrestar la desigualdad, y una invitación a las Américas —y sobre todo a América Latina, donde las investigaciones son aún escasas— a seguir profundizando en este campo. *Capital compartido y democracia económica en América* busca acercar a académicos y empresarios a las mejores prácticas internacionales de propiedad compartida, y visibiliza experiencias diversas que apuntan hacia una economía más inclusiva y equilibrada. Queremos fomentar un movimiento que fortalezca empresas, dignifique a los trabajadores y construya prosperidad compartida para la región.

A los autores, les dedico unas palabras:

Que sus voces atraviesen muros y crucen fronteras
con la valentía de un puño en alto.
Que sus voces alcancen los oídos atentos
de quienes brindan esperanza.
Que sus palabras rindan fruto,
un fruto dulce
que nutra el alma

de quienes generan un cambio.
Que sus ideas arraiguen,
que crezcan y florezcan
mientras se propagan velozmente,
alimentadas por empatía y sed de justicia.

Participación accionaria de los empleados: fundamentos y alcances

MICHAEL PALMIERI Y CHRIS COOPER [ESTADOS UNIDOS]

Resumen

La participación accionaria de los empleados no es una idea nueva, existe al menos desde mediados del siglo XIX. Sin embargo, sigue siendo un modelo empresarial poco conocido y rodeado de mitos y malentendidos. Este capítulo busca aclarar esas percepciones erróneas mediante una revisión de un corpus de investigación cada vez más sólido, que demuestra tres hallazgos clave: primero, que la participación y/o propiedad accionaria de los empleados cuenta con un amplio respaldo político; segundo, que quienes trabajan en empresas con este tipo de esquemas tienden a experimentar mayores niveles de bienestar económico; y tercero, que las empresas que adoptan modelos de participación accionaria suelen obtener mejores resultados en términos de desempeño. El objetivo de este capítulo es ofrecer al mundo académico, a los responsables de políticas de desarrollo económico y al sector empresarial un conocimiento basado en evidencia empírica sobre este modelo, con el fin de promover su exploración e implementación.

Palabras clave: participación accionaria de los empleados, participación accionaria de los empleados en Estados Unidos, desigualdades, evidencias.

La participación accionaria de los empleados¹ —que amplía su inversión y sus oportunidades económicas al proporcionarles participación en la gobernanza y/o los derechos financieros de la empresa— ha recibido cada vez más atención por parte de académicos, activistas y legisladores. Debido a este interés reciente, podría parecer tentador considerarla una idea “nueva”. No obstante, el concepto data de finales del siglo XVIII, con la aparición

1. Nota de los editores: el término en inglés *employee ownership* (EO), será traducido a lo largo de la obra como participación accionaria de los empleados. En algunas ocasiones se utilizará también el término de propiedad como equivalente al de participación de acciones en empresas formales.

del capitalismo industrial temprano (Logue & Yates, 1999; Blasi, Kruse & Weltmann, 2013). A lo largo de casi dos siglos, el interés por la participación accionaria de los empleados ha fluctuado entre el apoyo y la crítica en todo el espectro ideológico.

Aunque nunca ha alcanzado la magnitud o prominencia de otros modelos de negocios, la propiedad o participación accionaria de los empleados ha cobrado longevidad conceptual y una adaptabilidad ideológica a lo largo de los años. Como lo describen Blasi et al. (2013) la construcción de una clase media dinámica siempre ha sido clave para el desarrollo de una economía funcional y una democracia representativa, y requiere la distribución de bienes en las manos de un sector amplio de la población. Como tal, las distribuciones de recursos y las medidas que promueven una distribución más equitativa siempre han sido relevantes. La capacidad del concepto de propiedad accionaria de los empleados para colocar bienes productivos en manos de las y los trabajadores en sus empresas y dentro de las economías basadas en el mercado ha hecho que sea una opción atractiva tanto para quienes desean mitigar los impactos más negativos del capitalismo como para aquellos que buscan expandir sus características benéficas.

Estas mismas características han fomentado discusiones y argumentos. ¿Qué es o qué se puede considerar participación accionaria de los empleados? ¿Qué busca lograr? ¿Cómo medimos su efectividad en el ámbito empresarial y en el social? Tanto promotores como escépticos del concepto han debatido estas preguntas, y a menudo llegan a respuestas opuestas. Los escépticos señalan la relativa falta de presencia de la propiedad accionaria de los empleados en economías avanzadas como muestra de su impracticidad. Es cierto que el sector empresarial con participación accionaria de empleados es aún pequeño al compararlo con sus contrapartes en la economía global, pero existen muchos ejemplos de países con sectores considerables de la fuerza de trabajo involucrados en la propiedad de los empleados, como lo apuntan Blasi et al. En Estados Unidos, casi 47% de la fuerza de trabajo tiene algún tipo de propiedad accionaria, y este porcentaje va al alza. El interés en la idea también va en aumento, lo cual prueba lo atractivo y vigente que es el concepto.

Otra área de debate se enfoca en la capacidad del concepto para lograr los impactos positivos que pregonan sus simpatizantes. A través de la historia se ha abogado a favor y en contra de la participación accionaria de los emplea-

dos con base en aspectos normativos o teóricos, con poca evidencia empírica. Los argumentos normativos al principio se centraban en si los derechos accionarios de los empleados eran “buenos” o “malos” para la sociedad, y a menudo eran enmarcados en debates antiguos entre ideologías económicas y políticas. Los teóricos intentaban dejar atrás las discusiones ideológicas en su descripción de los efectos que podría tener la participación accionaria de los empleados, pero también se enfrentaron a un problema que se da mucho en las ciencias sociales: la falta de datos. Con apenas unos cuantos estudios de caso para explorar, académicos, promotores y detractores tuvieron que asumir y generalizar respecto de cómo actuarían los trabajadores si tuviesen acciones en la empresa, y cómo las acciones teorizadas afectarían a los trabajadores, el desempeño de la empresa y la economía en general. Incluso a finales del siglo XX, la evidencia empírica sobre los efectos de la propiedad de los empleados era escasa.

Aunque las reflexiones normativas y teóricas ayudaron a avanzar en la concepción de la propiedad accionaria de los empleados, la falta de evidencia empírica dejó preguntas importantes sin responder. ¿El desarrollo de la participación accionaria de empleados de base amplia es de manera política viable en economías de mercado? ¿Realmente se benefician los empleados al trabajar en una empresa de capital compartido, o simplemente se exponen a una inversión riesgosa en la cual los costos superan los beneficios? ¿Las empresas son más productivas cuando comparten propiedad con sus empleados? Por un tiempo considerable, las respuestas a estas preguntas estaban fuera de nuestro alcance, y el tema de la participación accionaria de los empleados se mantuvo “en los márgenes tanto del imaginario social como de la literatura académica” (Freeman, 2007, p.1).

Por fortuna, en las últimas décadas ha crecido el interés popular y académico por la participación accionaria de empleados, y se ha acumulado un corpus de evidencia empírica basado en la experiencia de empresas de capital compartido y empleados propietarios. Como se clarifica en las secciones a continuación, las investigaciones demuestran que la participación accionaria de los empleados sí tiene impactos medibles y significativos en los empleados, las empresas y la sociedad en general. Nuestra contribución al respecto es proporcionar una revisión informada de la evidencia sobre el concepto a partir de discusiones sobre lo que es la participación accionaria de los empleados, lo que puede lograr y cómo las empresas estructuradas

con base en este concepto logran dichos resultados. Nuestra intención es clarificar algunos de los malentendidos importantes sobre la cuestión. Intentamos responder preguntas urgentes que en nuestra opinión provocan que académicos, empresarios y líderes de políticas públicas pasen por alto el poder de la participación accionaria de los empleados como una estrategia de desarrollo económico y una vía para mejorar el bienestar de los empleados, aumentar el rendimiento empresarial y reducir la desigualdad económica.

Abrimos nuestra discusión con una síntesis de lo que significa la participación accionaria de los empleados, con énfasis en la naturaleza multidimensional del concepto y en la posibilidad de ponerlo en práctica de distintas maneras. Revisamos la literatura existente, con una estructura diseñada para abordar preguntas comunes que surgen en las discusiones sobre la participación accionaria de los empleados. Primero, resaltamos la naturaleza transpartidista del concepto —que resulta atractivo tanto a la derecha como a la izquierda del espectro político—. Después, nos enfocamos en investigaciones que exploran cómo la participación accionaria de empleados repercute en la vida de trabajadores que son propietarios. Pasamos luego a cubrir la evidencia existente sobre la relación entre rendimiento de la empresa y la participación accionaria de los empleados, con reflexiones breves sobre cómo se generan los resultados de tal evidencia. Concluimos con una discusión que enfatiza la diversidad y adaptabilidad de los modelos de participación accionaria de empleados y cómo pueden tener éxito en una variedad de contextos.

Una nota importante antes de proceder: somos practicantes/investigadores de Estados Unidos y los ejemplos y conocimientos que sirven como base para el presente capítulo reflejan este hecho. En algún punto utilizamos investigaciones de otros países, pero queremos reconocer esta parcialidad desde el inicio. A pesar de ello, sentimos que la experiencia de Estados Unidos en la implementación de modelos de participación accionaria de empleados, aunada a los contados ejemplos de otros contextos, tiene suficiente amplitud y variedad para proporcionar conocimiento útil a públicos interesados en el tema, sin importar su ubicación geográfica.

¿QUÉ ES LA PARTICIPACIÓN ACCIONARIA DE LOS EMPLEADOS?

El concepto de participación accionaria de los empleados parece simple: es un esquema en el que los empleados tienen acciones en la compañía en la que laboran (National Center for Employee Ownership [NCEO], 2021). En realidad, no es tan sencillo. Al revisar la literatura encontrarás múltiples definiciones y ejemplos de la participación accionaria de los empleados. El siguiente apartado contiene ejemplos del concepto que se ponen en práctica en Estados Unidos, como las cooperativas de trabajo, los planes de participación accionaria para empleados² (ESOP, por sus siglas en inglés), los planes de compra de acciones para empleados³ (ESPP, por sus siglas en inglés), los planes de opciones de compra de acciones para empleados (*stock option plans*), los fideicomisos propiedad accionaria de los empleados (EOT, por sus siglas en inglés), la participación en utilidades (*profit sharing*) y la participación en ganancias (*gain sharing*). Sin embargo, cada esquema actúa de forma distinta. Por ende, la pregunta que perdura es: ¿qué es lo que une a todos estos modelos de negocio bajo la amplia carpa de “participación accionaria”?

Para responder a esta pregunta, resulta útil desmenuzar la idea básica de lo que constituye la participación o la propiedad de acciones. El concepto generalmente confiere dos dimensiones de derechos: el derecho a controlar el uso y el derecho a controlar el goce de las ganancias producidas (Ben-Ner & Jones, 1995). La aplicación de este esquema básico al “control de uso” de las empresas se refiere a la determinación de objetivos de la empresa, los puestos que existen en ella y cómo son cubiertos y llevados a cabo —o lo que se conoce como derechos de gobernanza—. El control sobre el “gocce de sus ganancias” se refiere a cualquier pago financiero y físico realizado por la empresa —o derechos financieros—. A pesar de sus diferencias, lo que tienen en común todas las empresas de capital compartido con los empleados es que

2. Nota de los editores: traducido del inglés *employee stock ownership plans* (ESOP). Tienen su origen en Estados Unidos, en muchos casos funcionan como planes de retiro y se ven apoyados con beneficios fiscales importantes. Según el NCEO, citado por los autores, a inicios de 2025 existían alrededor de 6,500 empresas con este esquema que cubrían a 14 millones de empleados en Estados Unidos.
3. Nota de los editores: traducido del inglés *employee stock purchase plan* (ESPP). Se trata de planes de compra directa de acciones por parte de los trabajadores de una empresa. Si bien este programa inicia en Estados Unidos en los años sesenta, igual que las ESOP, su aplicación se ha ido replicando y adaptando en otros países sobre todo del hemisferio norte.

les dan a estos cierto nivel de derechos de control sobre el uso o ganancias de las empresas, o alguna combinación de las dos. Los tipos de derechos que tienen los empleados, el alcance de estos derechos y los mecanismos por los cuales se ejercen diferencian los múltiples modelos de participación accionaria de los empleados.

Al utilizar la designación de derechos financieros y de gobernanza para empleados como rasgo distintivo de los distintos tipos de empresas con participación accionaria de empleados, uno puede comparar la amplia gama de modelos que existen de manera continua como si fuesen dos polos: de un lado está la democracia económica y del otro el capitalismo compartido. Las empresas que practican la democracia económica proporcionan a sus empleados amplios derechos financieros y de gobernanza sobre la empresa (Ellerman, 1990; Bowles & Gintis, 1993). El modelo más difundido en esta categoría es el de la cooperativa de trabajadores. En ella, los individuos se convierten en miembros al comprar una acción de membresía. Una vez que son miembros, los trabajadores tienen derecho a participar en el éxito financiero de la empresa mediante lo que se conoce como patrocinio. Los trabajadores reciben una porción de las ganancias de la empresa al final del año con base en su contribución laboral (casi siempre son horas trabajadas). Los miembros de una cooperativa de trabajadores también gozan de derechos significativos de gobernanza. Como mínimo, esto incluye el derecho al voto y a ser representados en la junta directiva (Democracy at Work Institute [DAWI], 2020). De manera importante, los votos para tomar decisiones corporativas se apegan al principio de un voto por trabajador, en lugar de la forma tradicional de un voto por acción; de ahí surge el concepto de democracia económica (Dahl, 1985).

Las empresas que practican modelos de capitalismo compartido a menudo proporcionan menos derechos de gobernanza y se apegan a la estructura corporativa tradicional. No obstante, estos modelos difieren de las empresas convencionales al ofrecer un rango de derechos financieros a los empleados, los cuales pueden participar en el éxito financiero de la empresa (Kruse, Blasi & Freeman, 2010). Los empleados gozan de estos derechos de formas distintas, las cuales dependen del modelo en cuestión. Por ejemplo, en los ESOP, el cual es un programa de jubilación aprobado por el código fiscal de Estados Unidos, se otorgan acciones de la empresa a los empleados cada año en sus cuentas individuales. Cuando un empleado se jubila, la empresa debe readquirir las acciones y darle al empleado accionista el valor monetario de

sus acciones en efectivo. Otros modelos otorgan participación financiera mediante acciones, pero a diferencia de los ESOP, las acciones en la empresa suelen ser adquiridas por los mismos empleados. Dichos planes incluyen los ESPP, que permiten la compra de acciones con descuento, o los planes de opciones de compra de acciones para empleados (*stock option plans*), que permiten comprar acciones a un precio fijo por diez años, a fin de beneficiarse de las ganancias futuras de dichas acciones.

La categoría de capitalismo compartido también incluye modelos que proporcionan derechos financieros a empleados sin el uso de la propiedad de acciones individuales. Por ejemplo, los EOT tienen acciones de la empresa en un fideicomiso único a favor de todos los empleados, quienes después reciben porciones de las ganancias de la empresa cada año (Michael, 2017). Los programas de participación en utilidades y de participación en ganancias también otorgan a los empleados una porción de las ganancias generadas cada año, pero sin hacer uso de un fideicomiso. La diferencia entre ambos modelos es que el primero basa el valor monetario de estos bonos en la rentabilidad de la empresa, mientras el segundo condiciona dichos bonos a metas específicas, como la productividad o la reducción de pérdidas (Jones, Kato & Pliskin, 1994).

Aunque los dos polos de democracia económica y capitalismo compartido pueden ayudar a darle sentido a la diversidad de los modelos, es importante resaltar que aún existe mucha variación, tanto dentro como entre los modelos que se ubican en cada polo. Por ejemplo, en las cooperativas de trabajadores, los derechos democráticos de gobernanza como mínimo incluyen la elección de la junta directiva, pero se pueden extender a la gestión de las operaciones cotidianas. Asimismo, los planes de participación accionaria de empleados (ESOP) y los fideicomisos de participación accionaria de los empleados (EOT) pueden implicar una propiedad de entre 1% y 100% de las acciones de la empresa, lo cual obviamente tiene impacto en el nivel de los derechos financieros que los empleados pueden gozar. Aunque es menos común, existen modelos híbridos que combinan las características del capitalismo compartido con los derechos de gobernanza asociados con la democracia económica. Por ejemplo, el John Lewis Partnership, uno de los EOT más viejos del mundo, tiene un sistema de consejos elegidos de manera democrática que influye en la toma de decisiones y la gestión de la empresa (Cathcart, 2013). De forma similar, existen empresas ESOP que proporcionan

derechos de gobernanza expandidos, como aquellos que se encuentran en las cooperativas de trabajadores, lo que de manera coloquial se conoce como “ESOP-erativa” (Staubus, 2017). Es posible implementar distintos modelos de participación accionaria de los empleados a la par, y como demuestran Blasi et al. (2013), es muy común que las empresas “pongan en capas” distintas formas de participación accionaria de empleados, una encima de otra. Todos los modelos de participación accionaria de empleados se complementan por distintos tipos de prácticas de gestión y recursos humanos que varían entre empresas, lo cual puede limitar o promover el desarrollo de una “cultura de propiedad compartida”.

El punto es que, aunque todas las formas de participación accionaria de los empleados buscan expandir la propiedad de bienes productivos, lo hacen de múltiples maneras que no se pueden capturar con una definición única o un ejemplo prototípico. Como sugiere un académico destacado en el tema: “la participación accionaria de los empleados no es un concepto simple y unidimensional que permita una clasificación sencilla de una empresa como ‘propiedad de empleados’ o de un empleado como ‘empleado propietario’” (Kruse, 2002, p.2). Otros autores han hecho acotaciones similares, al apuntar que son irrelevantes los debates sobre lo que constituye una forma “pura” de propiedad accionaria de los empleados (Russel, 1985, p.12). Esto “significa que las generalizaciones sobre la participación accionaria de los empleados tienen que hacerse con precaución” (Park, Kruse & Sesil, 2004, p.3). El continuo que presentamos aquí no es distinto. Es cierto que existen diferencias entre las múltiples formas de propiedad, pero no existen límites claros entre ambos polos. Al contrario, las características de la democracia económica y el capitalismo compartido se traslapan en el mundo real y pueden adaptarse a las necesidades y objetivos de una empresa en particular, a una estrategia más amplia de desarrollo económico o incluso a distintas estructuras políticas y económicas.

Esta concepción más amplia de lo que constituye la participación accionaria de los empleados otorga una visión más matizada y ayuda a desmenuzar los malentendidos que a menudo se le atribuyen al concepto. Uno de estos malentendidos es que los modelos de propiedad accionaria de empleados acaban con los derechos de control de la junta directiva y de la gerencia, o que son parte de una estrategia tipo “caballo de Troya” para abolir la propiedad privada. En los modelos de capitalismo compartido, es importante resaltar

que tales planes “no [...] transforman fundamentalmente la relación laboral” (Kaarsemaker, Pendleton & Poutsma, 2009, p.26). De hecho, la conexión de los derechos financieros de los empleados con el rendimiento de la empresa, que se le remunera a cada empleado de forma individual, está enraizado con firmeza en los principios del libre mercado y la propiedad privada. Algo similar aplica a los modelos de democracia económica. Aunque las juntas directivas, y en algunos casos la gerencia, son elegidas de manera democrática por las y los trabajadores, los derechos de control de la junta y de la gerencia se mantienen una vez que concluyen dichas elecciones. De forma parecida, las cuentas de dividendos comunes y de miembros individuales —los mecanismos por los cuales la empresa distribuye a trabajadores individuales la riqueza que genera— se abordan como una forma de propiedad privada (Ellerman, 1990, 1984). Los bienes productivos y las oportunidades de creación de riqueza de un sistema de libre mercado son los que otorgan a la participación accionaria de los empleados su dinamismo, y ayudan a explicar su amplio atractivo a lo largo y ancho del espectro ideológico; un argumento al cual voltearemos la mirada en la siguiente sección.

LA POLÍTICA DE LA PARTICIPACIÓN ACCIONARIA DE LOS EMPLEADOS

Puede ser que el malentendido que más prevalece con respecto a la propiedad o participación accionaria de empleados es que se trata de una forma de “socialismo disfrazado” y que solo resulta atractiva a las ideologías de izquierda. Mucho de esto viene del hecho de que el “control de los trabajadores” fue, y sigue siendo, un tema central en el pensamiento socialista y en general de las críticas al capitalismo (Cole, 2009; Wright, 2010; Wolff, 2012). La propiedad accionaria de los empleados sí resulta atractiva a las ideologías de izquierda, pero también es cierto, aunque menos conocido, que la derecha está igual de atraída al concepto. No detallaremos lo anterior en esta sección, pues más adelante se proporciona evidencia suficiente, pero en muchos casos los promotores originales de los modelos de participación accionaria de empleados en Estados Unidos eran capitalistas dedicados que controlaban grandes corporaciones.

En este apartado, tenemos poco interés en situar la participación accionaria de empleados dentro de los debates políticos e ideológicos. Al contrario,

creemos que este malentendido se aborda mejor de formas prácticas. Primero, nos enfocamos en la cuestión de la desigualdad económica y demostramos cómo la participación accionaria de los empleados proporciona una manera novedosa para reducir la desigualdad, esto evita debates encarnecidos sobre la redistribución gubernamental. Después, retomamos nuevas investigaciones basadas en encuestas que demuestran que la participación accionaria de los empleados goza de apoyo bipartidista y resaltamos algunos ejemplos internacionales de la misma dinámica. Por último, hacemos un recuento de la historia de la participación accionaria de empleados en Estados Unidos y demostramos cómo su expansión a mediados del siglo XX fue facilitada mediante cambios en las políticas fiscales que incentivaron, en lugar de forzar, la creación de empresas de propiedad compartida.

Entrando en la conversación sobre desigualdad

La desigualdad económica está en aumento en países de todo el mundo (Fondo Monetario Internacional, 2021), y un amplio corpus de literatura demuestra que se asocia con efectos negativos, incluida una cohesión social erosionada (Wilkinson & Pickett, 2011), la polarización política (Voorheis, McCarty & Shor, 2015) y un crecimiento económico menor (Cingano, 2014). La pregunta ya no es si la desigualdad constituye un problema, sino qué tipo de soluciones pueden ser implementadas. Existen varias políticas públicas diseñadas para disminuir la desigualdad económica, pero muchas de ellas dependen del gobierno para redistribuir los recursos económicos mediante programas sociales y una fiscalización progresiva, o por medio de la intervención del estado en la economía. Es cierto que tales reformas reducirían la desigualdad económica; sin embargo, en un contexto de alta polarización política, estas medidas no tienen un apoyo amplio de la población (McCarty, Poole & Rosenthal, 2016). Esto se debe en gran parte a que uno de los cismas definitivos entre aquellos que se encuentran a la izquierda y a la derecha del espectro ideológico es el papel del gobierno en la redistribución de recursos (Carmines & D'Amico, 2015). Lo que se necesita es una respuesta política que pueda atraer apoyo tanto de conservadores como de liberales.

Con base en nuestra experiencia en Estados Unidos, la propiedad de los empleados es una idea que puede romper con el atolladero político que define los debates que buscan reducir la desigualdad económica. Como un enfoque

que proporciona a los trabajadores mayores niveles de recursos económicos sin requerir intervención gubernamental directa, tiene características que resultan atractivas a ambos lados del espectro político. En secciones anteriores hicimos una breve descripción de cómo los distintos modelos ponen en práctica el concepto de participación accionaria de los empleados. Lo relevante para nuestra discusión es que, en todos los modelos de participación accionaria de los empleados, los trabajadores pueden beneficiarse de niveles más altos de riqueza al momento de su creación dentro de una empresa privada. Una manera de concebir la participación accionaria de empleados se basa en que se trata de una forma de *predistribución* en la cual “la riqueza se distribuye de manera más equitativa al momento de su creación”, lo que evita la ya conocida “disputa sobre la polémica redistribución posterior” (Mackin, 2017, pp. 4–5). El punto de entrada de la participación accionaria de los empleados a la conversación sobre la desigualdad económica es sobre todo a través de la riqueza y no de los ingresos. Esto es importante porque la desigualdad de riqueza es mucho mayor que la desigualdad de ingresos. Por los últimos 30 años, la concentración de la riqueza ha contribuido a una mayor desigualdad de ingresos (en la forma de dividendos y plusvalías), lo cual favorece de manera desproporcionada a hogares de ingresos altos (Mishel Bernstein & Allegretto, 2007; Mishel, Bivens, Gould & Shierholz, 2012). En otras palabras, la “composición de los ingresos personales ha pasado de ingresos por salarios a ingresos por capitales” (Blasi, Freeman & Kruse, 2014, p.14). Por lo tanto, la participación accionaria de los empleados aborda la desigualdad económica de raíz al proporcionarle a los empleados bienes de capital.

Debido a que la participación accionaria de los empleados puede apegarse a los principios sostenidos por conservadores y liberales, algunos han descrito el concepto como “ideológicamente ambidiestro” (Mackin, 2017, p.10). Su enfoque en la generación individual de riqueza en el lugar de trabajo resulta atractivo a conservadores que exaltan las virtudes de una clase trabajadora propietaria. Su capacidad de proveerle a la clase trabajadora oportunidades de construir su riqueza que de otra manera no sería posible llama la atención de liberales preocupados por cuestiones de igualdad. En la práctica, la participación accionaria de los empleados permite alcanzar los objetivos tanto de conservadores como de liberales de manera simultánea. Por ejemplo, investigaciones recientes sugieren que los beneficios materiales que las empresas de propiedad compartida brindan a sus trabajadores —en particular una estadía

más larga y niveles más altos de riqueza— pueden reducir la presión sobre los programas sociales del gobierno, incluidas cuestiones como el seguro por desempleo y la seguridad social (Rosen, 2013). De nuevo, la participación accionaria de los empleados puede resultar atractiva a promotores de un gobierno más pequeño, así como a aquellos que buscan mejorar las vidas de las familias trabajadoras (Blasi et al., 2014).

Apoyo más allá de principios abstractos

Aquellos que permanecen escépticos sobre el atractivo político de la participación accionaria de los empleados podrían ser alentados por los últimos datos de encuestas provenientes de Estados Unidos, una de las sociedades más polarizadas en la actualidad (Boxell, Gentzkow & Shapiro, 2020). La Encuesta Social General de 2018, una de las encuestas más robustas sobre actitudes y comportamientos sociales en Estados Unidos, sugiere que tres cuartas partes de la sociedad estadounidense, incluidos republicanos, demócratas e independientes, expresan apoyo por las empresas de propiedad compartida en comparación con empresas gubernamentales o de inversionistas (Kahn, 2019). Otra encuesta de 2019 sugiere que cerca del 70% de las personas, de todas las afiliaciones políticas, apoyan la idea de que los dueños de negocios permitan a sus empleados la oportunidad de comprar la empresa para que sea de propiedad compartida con ellos (Gowan, 2019). Este no es un fenómeno reciente. Desde Ronald Reagan, quien describió el concepto como el “siguiente paso lógico [hacia] un camino que beneficie a la gente libre” (Reagan, 1987, p.1), hasta Bernie Sanders, quien entiende que es una manera de “crear una sociedad democrática en la que la clase trabajadora tenga más control sobre sus vidas” (Weissert, 2019, p.1), la participación accionaria de los empleados ha gozado de apoyo de íconos conservadores y liberales por igual. Por estas razones, los académicos que trabajan la propiedad de los empleados pueden caracterizarla sin problema como “una propuesta no partidista para reducir la desigualdad económica” y con “amplio apoyo a lo largo de todo el espectro político” (Blasi et al., 2014, p.7).

Esta dinámica no partidista no se limita a Estados Unidos. En Gran Bretaña, los partidos conservador, liberal y laboral han apoyado de manera pública la participación accionaria de los empleados (Employee Ownership Associa-

tion, 2018). En Italia, que tiene una de las más grandes concentraciones de cooperativas de trabajadores en el mundo, las tres federaciones cooperativas principales se vinculan con partidos que representan la izquierda, la derecha y el centro (Ammirato, 1996). En España y Francia, sedes también de amplios sectores de cooperativas de trabajadores, el apoyo ha venido de gobiernos sucesivos (de izquierda, derecha y centro) desde mediados del siglo XX (Corcoran & Wilson, 2010, p.10). La idea también ha atraído el apoyo de gobiernos latinoamericanos, ya sea para introducir empresas privadas a una economía socialista (Ritter, 2017; Harnecker, 2012) o como una estrategia para que sus trabajadores se libren de los impactos negativos de la desindustrialización (Ruggeri & Vieta, 2015).

LA EXPANSIÓN DE LA PARTICIPACIÓN ACCIONARIA DE LOS EMPLEADOS EN ESTADOS UNIDOS

Aunque la experiencia de cada país con la participación accionaria de los empleados es distinta, una de las lecciones principales de la historia de Estados Unidos es que las políticas gubernamentales diseñadas para expandir el concepto obtienen mayor apoyo cuando toman la forma de incentivos, en lugar de medidas coercitivas como multas o mandatos. No nos adentraremos en la historia de todos los modelos de participación accionaria de los empleados a lo largo de los siglos XIX y XX en Estados Unidos, pues es tema del siguiente apartado. En lugar de ello, comenzaremos en los años setenta, y nos basaremos en el desarrollo y crecimiento de los planes de participación accionaria de los empleados (ESOP) para ejemplificar cómo el apoyo del gobierno puede ser utilizado para expandir la propiedad accionaria de los empleados.

La idea de participación accionaria de los empleados en Estados Unidos se remonta al siglo XVIII, cuando los líderes políticos del momento la concibieron como una manera de “estimular y sostener nuevas empresas, aumentar sus posibilidades de ganancias y disminuir sus riesgos” (Blasi, 2013, p.6). A finales del siglo XIX la idea fue retomada por el movimiento obrero, que buscó el establecimiento de cooperativas de trabajadores para crear lugares de trabajo que proporcionaran salarios y condiciones de vida decentes (Leikin, 2005). El interés en las cooperativas de trabajadores y otras formas de propiedad de los empleados aumentó durante los tiempos de crisis económica

a lo largo del siglo XX, pero seguían siendo poco comunes (Jackall & Levin, 1984; Curl, 2012). Para los años cincuenta, “el concepto prácticamente había desaparecido como tema de interés sindical” (Logue & Yates, 1999, p.230).

De manera irónica, no fue la clase trabajadora ni la izquierda en Estados Unidos la que puso la participación accionaria de los empleados en la agenda política estadounidense. Al contrario, el apoyo para su expansión fue resultado de una relación inusual entre un demócrata populista de Luisiana y un banquero de inversiones de San Francisco. Del lado legislativo estaba el senador de Luisiana Russell Long, y del lado teórico estaba Louis Kelso (Stumpff, 2008). Ambos veían la creciente desigualdad y la concentración de la riqueza como amenaza al sistema capitalista, y entendían la participación accionaria de los empleados como una fuerza estabilizadora. Los libros publicados por Kelso, *El manifiesto capitalista* (Kelso & Adler, 1958) y *Cómo convertir a ochenta millones de trabajadores en capitalistas con dinero prestado* (Kelso & Better, 1967), ilustran este último punto. Esbozados el problema y las soluciones, lo único que hacía falta era el camino a seguir.

Al principio el camino vino con una enmienda a la Ley de Seguridad de Ingresos para el Retiro de Empleados (ERISA, por sus siglas en inglés) de 1974, la cual permitió la creación de un nuevo plan de retiro, el ESOP, que consiste en un fideicomiso separado de la empresa, constituido por una cuenta transitoria que contiene acciones no asignadas y cuentas individuales que contienen las acciones de cada participante. A diferencia de otros planes de pensión, los ESOP pueden pedir prestado dinero para comprar una empresa o una porción de la misma. Esta capacidad es de suma importancia, pues significa que el alcance de la propiedad de los empleados ya no se limitaba por la cantidad de riqueza que los trabajadores tenían a la mano. Con los cambios efectuados para la ley ERISA en 1974, los empleados podían adquirir propiedad en la empresa sin utilizar sus activos personales.

También existen beneficios fiscales importantes asociados a los ESOP que se establecieron desde el inicio y durante las décadas siguientes (Blasi, Freeman & Kruse, 2018). Para las empresas, las contribuciones al fideicomiso son efectuadas con dólares antes de impuestos y son deducibles. Para los dueños, cuando un 30% o más de la empresa es vendida a sus empleados, los impuestos por concepto de plusvalías pueden evitarse. Para los empleados, las contribuciones de la empresa al ESOP están fiscalmente protegidas y los empleados no pagan impuestos sobre las acciones que tengan en sus cuentas hasta que retiren su

dinero al momento de jubilarse o hasta que salgan de la empresa. Cada uno de estos incentivos fiscales ayudó a contribuir a la expansión de los ESOP en Estados Unidos.

Como modelo de participación accionaria de los empleados, los ESOP tienen sus detractores y existen razones importantes para ello. Como plan de retiro, los ESOP limitan la capacidad de los participantes (con algunas excepciones) para acceder a su riqueza hasta que alcancen lo que de manera legal se define como *edad normal de jubilación*. En segundo lugar, aunque existen métodos posibles de asignación más generosos e igualitarios, las contribuciones ESOP a menudo se extienden a participantes con base en su compensación anual, lo que implica que los beneficios pueden concentrarse hacia los de arriba (aunque no existen límites legales al respecto). Por último, la ley ERISA no requiere (aunque sí permite) derechos de gobernanza significativos y profundos. A pesar de ello, en años recientes muchos ESOP han logrado crear riquezas significativas para sus empleados, en todos los niveles de la empresa.

Nos enfocamos en los pormenores de los ESOP en este apartado porque ejemplifican tres importantes lecciones, las cuales se pueden aplicar a todas las formas de propiedad accionaria de los empleados en general. En primer lugar, los modelos pueden extenderse cuando se combinan con políticas gubernamentales complementarias. Mientras que en 1974 eran casi desconocidos, se estima que hoy en día existen 6,500 ESOP, los cuales cubren a más de 14 millones de personas, lo que los convierte en la forma más común de participación accionaria de los empleados en Estados Unidos (NCEO, 2021). En segundo lugar, las maneras en las que el gobierno apoya la expansión de la participación accionaria de los empleados son importantes. Para lograr un apoyo político expansivo se necesita que las políticas diseñadas para promoverla tomen la forma de incentivos en lugar de coerción. En cuanto empiecen a circular rumores de que el gobierno está interviniendo en asuntos de la participación de las empresas, surgirán discusiones ideológicas al respecto (Nwanevu, 2019). En relación con lo anterior, es importante considerar a qué modelos de participación accionaria de los empleados se dirijan estos incentivos. Dado que los beneficios fiscales de los ESOP son mayores a los que se otorgan a las cooperativas de trabajadores en Estados Unidos, existen miles de ESOP y solamente 465 cooperativas de trabajadores, según estimaciones recientes (Palmer, 2020). No es casual que las más grandes concentraciones de

cooperativas de trabajadores en Estados Unidos se encuentran en ciudades o estados que tienen políticas paralelas. El mismo patrón se produce a nivel internacional: las cooperativas de trabajadores se concentran en países con incentivos fiscales y de otros tipos, así como políticas paralelas y apoyos establecidos, como es el caso de España, Francia e Italia (Abell, 2014; Adeler, 2009; Ammirato, 1996; Corcoran & Wilson, 2010; Logue, 2006).

Por último, la experiencia de los ESOP demuestra que el atractivo político de la participación accionaria de los empleados es mayor cuando se enmarca como lo que es: un modelo de negocios que puede competir en una economía de mercado, proporcionar trabajos decentes y darles a los empleados oportunidades para construir su riqueza. Es así como fue posible construir apoyo para que se aprobara la Ley 2018 Main Street Employee Ownership Act, una de las victorias legislativas más importantes para la participación accionaria de los empleados en las últimas dos décadas (Lechleitner, 2019). Es también la forma en que los gobiernos estatales y locales de Estados Unidos han apoyado e implementado políticas para expandir el número de empresas de propiedad compartida, incluidas las cooperativas de trabajadores (Sutton, 2019; Camou, 2016). Sin duda se puede debatir sobre si la participación accionaria de los empleados es “socialista” o “capitalista”, pero nosotros pensamos que tales debates son irrelevantes, conflictivos y carentes de perspectiva. Un enfoque más útil sería juzgar la participación accionaria de los empleados por los resultados que puede lograr, para empresas que adoptan cualquiera de sus diversos modelos y para los individuos que trabajan en ellas.

LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE PROPIEDAD COMPARTIDA

Hasta ahora, hemos aludido a los beneficios para los trabajadores de la participación accionaria de los empleados. En esta sección, ofrecemos un panorama de la evidencia, no sin antes abordar una objeción común contra esta participación: estos modelos exponen a los trabajadores a niveles de riesgo mayores que cualquier beneficio que puedan tener. Nuestra respuesta a esta objeción es un sí, los modelos de participación accionaria de los empleados conllevan riesgos. La propiedad de cualquier negocio privado conlleva riesgos. Sin embargo, también es cierto que los argumentos basados en el riesgo formulan suposiciones sobre los modelos de participación accionaria de

empleados que la evidencia contradice. Al hacerlo, pasan por alto cómo el riesgo asociado a formas de participación accionaria de empleados puede ser minimizado en gran medida y que el nivel de riesgo puede variar dependiendo de cómo se implementa. Cuando estos factores son considerados, las oportunidades para construir riqueza, entre otros beneficios que otorgan estos modelos, superan cualquier riesgo potencial. Primero, describimos los argumentos basados en riesgo en contra de la participación accionaria de los empleados e identificamos cómo se pueden minimizar estos riesgos. Después, presentamos investigaciones que demuestran algunos de los beneficios vividos por trabajadores en empresas de propiedad compartida.

¿LA PARTICIPACIÓN ACCIONARIA DE LOS EMPLEADOS ES UNA PROPUESTA MÁS RIESGOSA PARA LOS TRABAJADORES?

Una preocupación común expresada por aquellos que se familiarizan por primera vez con la idea de la participación accionaria de los empleados es que estos modelos ligan la fortuna financiera de los trabajadores de manera directa a una sola empresa y, por ende, los exponen a un riesgo excesivo. Este tipo de argumentos se enfoca en dos distintos tipos de riesgo a los que se exponen los empleados propietarios. En primer lugar, los empleados que adquieren acciones en la empresa mediante concesiones salariales y de beneficios, o utilizan sus propios fondos, tienen una “apuesta en el juego”, por lo que corren el riesgo potencial de perder su inversión. En segundo lugar, los empleados que tienen sus activos concentrados en una sola empresa corren el riesgo de diversificación inadecuada. Si la empresa fracasa, el bienestar financiero de los trabajadores puede quedar completamente borrado.

Ambas preocupaciones son legítimas. Los empleados propietarios sí se someten a cierto nivel de riesgo cuando son accionistas de la empresa o participan en las ganancias de esta. Sin embargo, existen muchos factores que mitigan el riesgo y que los argumentos basados en riesgo contra la participación accionaria de los empleados a menudo pasan por alto.

El uso de concesiones o salarios

El siguiente apartado aborda con más detalle la percepción de que existen o han existido empleados que intercambian una participación accionaria en

su empresa mediante concesiones salariales o de beneficios. Existen casos afamados de esta situación que llevaron a consecuencias trágicas para los trabajadores (Walter & Corley, 2015). Sin embargo, la evidencia existente sugiere de manera clara que tales casos son excepciones. Blasi y Kruse (1991) descubrieron que entre las 1,000 empresas públicas que adoptaron modelos de participación accionaria de los empleados solo hubo 40 reportes de concesiones salariales y de beneficios. Asimismo, un estudio integral de todas las adopciones de ESOP en empresas públicas entre 1980 y 2001 demostró que los salarios aumentaron o se mantuvieron constantes después de la adopción del modelo (Kim & Ouimet, 2014).

Otros estudios, que comparan la paga y los beneficios de empresas con ESOP y sin ESOP en Massachusetts (Scharf & Mackin, 2000) y en el estado de Washington (Kardas, Scharf & Keogh, 1998), llegaron a conclusiones similares. Mediante el uso de los datos proporcionados por la Oficina Nacional de Investigación Económica relativos a 40,000 empleados, Buchele, Kruse, Rodgers y Scharf (2010) “no encontraron evidencia que las ganancias generadas por la participación accionaria de empleados se anulen por salarios o beneficios menores” (p.374). Long y Fang (2012), quienes comparan empresas con y sin participación en utilidades, reportaron que, en promedio, los ingresos de los empleados eran “significativamente mayores” en establecimientos que adoptaban la participación en utilidades. Por otro lado, aunque menos numerosos, los estudios sobre cooperativas de trabajadores también concluyen que los salarios de empleados eran comparables a sus contrapartes convencionales (Burdin & Dean, 2009; Palmer, 2020). En general, la evidencia sugiere que los modelos de participación accionaria de los empleados “superan la paga y las prestaciones estándares” (Blasi et al., 2018, p.48) y, por lo tanto, pueden considerarse la “cereza” en el pastel en relación con los ingresos y la riqueza en lugar de una sustitución de estos (Kruse, Blasi, Castellano, Kang, Kim & Weltmann, 2019, p.23).

De forma similar, muchos asumen que los empleados han adquirido su participación accionaria utilizando su salario. En el caso de los ESOP, las acciones en cuentas individuales se otorgan a los empleados mediante contribuciones de la empresa, lo cual significa que, a diferencia del modelo 401(k), los empleados no adquieren estas acciones con sus propios ingresos. En el modelo EOT (fideicomisos de participación accionaria de los empleados) y en los planes de participación en utilidades y de participación en ganancias,

los empleados tampoco utilizan sus salarios para adquirir beneficios, sino que dichos modelos constituyen una fuente adicional de riqueza que cubre la empresa, no los empleados. Por lo tanto, una disminución en el valor de estos activos, aunque representa una pérdida real, no es comparable de forma directa con la pérdida de activos que se adquirieron mediante los ingresos de los empleados que de otra manera se hubieran convertido en salarios o ahorros. Esto es porque “el riesgo financiero asociado con la inversión en un solo activo es mucho menor si el activo acompaña a otros tipos de patrimonio, debido a que el colapso en el valor del activo no cambiaría el valor que el portafolio hubiese tenido de otra manera” (Kruse et al., 2019, p.18). En términos simples, lo que está en riesgo en estos ejemplos no es el ingreso individual de los empleados.

En cuanto a los modelos donde los empleados sí utilizan sus propios salarios para comprar acciones en la empresa, como los planes de compra de acciones para empleados (ESPP), el riesgo implicado es mayor. Sin embargo, según el ganador del Premio Nobel, Harry Markowitz, un pionero en la teoría del portafolio moderno, mientras las acciones de la empresa no excedan el 15% del portafolio patrimonial entero de los trabajadores, el riesgo es prudente (Markowitz, Blasi & Kruse, 2010). En Estados Unidos, menos del 3% de los trabajadores se ubican en esta categoría de mayor riesgo (Kruse et al., 2019). El riesgo de los ESPP puede mitigarse aún más al descontar la compra. En las cooperativas de trabajadores, donde los empleados adquieren una acción de membresía directa, el riesgo podría ser también mayor. Sin embargo, una vez que se adquiere esta acción, la distribución anual de ganancias de la empresa para miembros se proporciona como un derecho de membresía sin costo adicional.

Para entender el nivel de riesgo asumido por los empleados es importante primero preguntar de qué forma de participación accionaria de los empleados se trata —hay que tener en cuenta que existen varios modelos con distintos perfiles de riesgo—. Debemos preguntar: ¿qué está en riesgo, las contribuciones de la empresa o las contribuciones de los empleados? Cuando las contribuciones efectuadas por la empresa son las que constituyen el portafolio de activos del empleado, su riesgo individual se reduce de manera importante. Como sugiere la evidencia descrita en párrafos anteriores, existen maneras de minimizar y maximizar los riesgos inherentes a los modelos de

participación accionaria de los empleados, y muchas empresas han aprendido de errores pasados y estructurado sus modelos para minimizar tales riesgos.

Diversificación

El segundo tipo de riesgo tiene que ver con la diversificación, y asume que los modelos de participación accionaria de los empleados concentran las inversiones de los trabajadores en un solo activo, porque reemplazan otros planes definidos de prestaciones o son el único plan de prestaciones que se ofrece. En Estados Unidos, los estudios que exploran si esto en realidad ocurre se han enfocado sobre todo en las empresas con ESOP. Al contrario del argumento basado en la diversificación, los estudios al respecto han demostrado que las empresas con ESOP son más propensas a otorgar planes 401(k) en comparación con otras contrapartes convencionales (Kruse, 2002; Rodgers, 2018, 2010a). Blasi et al. (2013), quienes comparan empresas con ESOP con empresas sin ESOP, demuestran que las empresas con ESOP son cuatro veces más propensas a otorgar planes de pensiones basados en contribuciones, como los planes 401(k), y cinco veces más propensas a tener otros tipos de planes de pensiones. Rodgers (2010b), mediante el uso de datos recolectados por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos para más de tres mil empresas con ESOP, expone que es más probable que estas empresas brinden dos planes de contribuciones definidos que una empresa promedio ofrezca siquiera uno.

Carrol (2015) argumenta que los ESOP son más propensos a proporcionar un plan de prestaciones definido adicional en paralelo con el ESOP, y que las distribuciones de cuentas ESOP individuales eran mayores que las ofrecidas por los planes 401(k). Asimismo, Rodgers (2018) concluye que los valores de cuentas ESOP tienden a ser menos volátiles que los planes 401(k) y que entre 2001 y 2010 produjeron una mayor tasa de rendimiento promedio. En un proyecto pionero, investigadores del Centro Nacional de la Participación Accionaria de Empleados (NCEO, por sus siglas en inglés) analizaron 300,000 registros de planes que incluían empresas con planes ESOP, así como empresas con planes de retiro sin ESOP, entre 2019 y 2020 (NCEO, 2022a). Después de categorizar las empresas por tamaño, giro y región, descubrieron que los saldos en cuentas ESOP eran más del doble (132,000 vs. 64,000 dólares) comparados con sus contrapartes convencionales. La evidencia sugiere que,

aunque la participación accionaria de empleados sin duda puede ser más riesgosa, no sucede al grado extremo que los argumentos basados en diversificación a menudo suponen, y el incremento patrimonial puede ser bastante significativo. Por último, al hacer juicios sobre riesgo se debe considerar el contexto de los fondos para el retiro en Estados Unidos. En 2021, apenas poco más del 50% de las familias estadounidenses tenían un fondo para el retiro.

Estabilidad laboral

No debemos pasar por alto un aspecto que representa menor riesgo para trabajadores en empresas de propiedad compartida: la pérdida del empleo. El desempleo presenta riesgos obvios para el bienestar financiero individual, y la precariedad laboral es una característica cada vez más relevante de las economías de mercado actuales que echa por tierra cualquier forma de creación patrimonial. Además, los efectos del desempleo van más allá de las finanzas e incluyen efectos psicológicos, de bienestar, estabilidad familiar, entre otros a nivel comunidad (Belle & Bullock, 2009). Un estudio que explora la relación entre el empleo en una empresa con ESOP y el sistema penitenciario de Estados Unidos sugiere que trabajar en una empresa con ESOP se asocia con disminuciones en la probabilidad de ser arrestado, de ser condenado por un crimen y de ser encarcelado (Cox, 2020). Existe un amplio consenso de que las empresas de propiedad compartida brindan una estabilidad que mitiga este importante factor de riesgo. Se ha acumulado mucha evidencia que muestra que las empresas de propiedad compartida sobreviven con mayor facilidad que sus contrapartes convencionales, y son menos propensas a despedir a empleados en general, sobre todo en tiempos de crisis (Brill, 2012; Blasi et al., 2013, 2000; Burdin, 2014; Kurtulus & Kruse, 2017; Park et al., 2004; Perotin, 1987; Rosen & Rodgers, 2014).

La evidencia sugiere que las objeciones a la participación accionaria de los empleados basadas en riesgos, aunque son legítimas, no aplican tanto como uno podría suponer. Los trabajadores en definitiva asumen más riesgos cuando participan en la propiedad, pero el nivel de riesgo varía según el modelo implementado y puede ser mitigado de muchas maneras. En primer lugar, el riesgo se minimiza cuando los modelos de participación accionaria de los empleados no requieren concesiones de salarios u otros beneficios, sino que se tratan como una prestación adicional, en lugar de sustitutiva. En segundo

lugar, el otorgar participación accionaria en la empresa a los trabajadores, que no requieran que estos utilicen sus ingresos o ahorros, aminora las amenazas potenciales. En tercer lugar, los riesgos referentes a diversificación se pueden abordar mediante la garantía de que los modelos de participación accionaria de los empleados se ofrezcan en combinación con otros planes diversificados de prestaciones. Por último, los argumentos sobre riesgos no pueden pasar por alto que el desempleo, tal vez el mayor riesgo que enfrentan los trabajadores, se reduce cuando se trata de empresas de propiedad compartida. Lo que la evidencia deja en claro es que en promedio las empresas de propiedad compartida siguen estas pautas de mejores prácticas y, por lo tanto, reducen daños potenciales.

LOS BENEFICIOS INDIVIDUALES DE LA PARTICIPACIÓN ACCIONARIA DE LOS EMPLEADOS

En términos de riesgo, aunque ya hemos comentado sobre los beneficios que otorga la participación accionaria de los empleados a los trabajadores, vale la pena ampliar nuestro enfoque. Los beneficios son numerosos, pero limitaremos nuestra discusión a tres áreas específicas: ingresos y patrimonio, estabilidad laboral y otros beneficios más allá de la participación accionaria.

Ingresos y patrimonio

Primero, abordaremos los ingresos y el patrimonio. Para que la participación accionaria de los empleados reciba apoyo, es clave que sea concebida como una alternativa organizacional que permite a los trabajadores aumentar su riqueza. Una encuesta de empresas con ESOP en Estados Unidos concluyó que los participantes tenían saldos de prestaciones y para el retiro dos veces más grandes que los residentes de Estados Unidos con características similares a nivel nacional, lo cual se sostiene incluso para aquellos que ganan menos de 26,000 dólares al año (Wiefek & Nicholson, 2018). Un estudio anterior realizado por Rodgers (2010b) demuestra que los participantes en ESOP tuvieron 2.2 veces más dinero en su fondo para el retiro, y 20% más en activos financieros en general. Asimismo, un análisis hecho por Joseph Blasi y Douglas Kruse identifica que los empleados que trabajan en empresas con ESOP tienen, en promedio, 134,000 dólares en acciones de la empresa (Rut-

gers School of Management and Labor Relations, 2018). Las investigaciones también señalan que los salarios y la riqueza han sido distribuidos de manera mucho más equitativa en empresas de propiedad compartida que en empresas convencionales (Bernstein, 2016; Buchele et al., 2010).

Además, existe evidencia de que la participación accionaria de los empleados puede ayudar a construir el patrimonio de aquellos con ingresos bajos y moderados, lo cual sugiere que puede reducir la desigualdad económica. En uno de los estudios cualitativos más importantes de empresas con ESOP, Boguslaw y Schur (2019) recogen datos de 141 individuos con ingresos bajos a moderados que laboran en 21 empresas de distintos giros, distribuidas en 16 estados. Una comparación de la riqueza total de estos individuos con los promedios nacionales arrojó diferencias enormes. Por ejemplo, las mujeres afroamericanas de la muestra que trabajaban en empresas con ESOP tenían 134,000 dólares en patrimonio total, comparado con el promedio nacional de 200 dólares, y surgieron patrones similares en otros grupos étnicos y de género (p.24). La evidencia disponible para Estados Unidos también señala que estas empresas ofrecen salarios más altos. Al comparar 102 ESOP con 499 empresas de referencia, Kardas et al. (1998) señalan que el salario promedio en los ESOP era 8% más alto, lo cual replica los hallazgos anteriores de Blasi, Conte y Kruse (1996), quienes realizaron un estudio comparativo similar de empresas públicas con y sin participación accionaria de los empleados. Los análisis que utilizan la muestra de datos más amplia disponible para empresas de propiedad compartida llegan a conclusiones similares (Kruse et al., 2010).

Al voltear la mirada hacia las cooperativas de trabajadores en Estados Unidos, una encuesta del sector demostró que estas ofrecen un salario promedio de 19.67 dólares por hora y un promedio anual de dividendos de 8,241 dólares, para el año 2019 (Palmer, 2020). Ambos hallazgos son significativos considerando que muchas cooperativas de trabajadores en Estados Unidos operan en sectores de servicios que ofrecen salarios bajos y la mayoría de sus miembros son mujeres o personas de color.

Muchos de estos estudios son sectoriales por naturaleza y no son capaces de comparar las diferencias en ingresos y patrimonio a lo largo del tiempo. Sin embargo, existen dos estudios sobresalientes que sí voltean la mirada hacia esta relación. El primero, realizado por Kim y Ouimet (2014), investiga las adopciones de ESOP en 400 empresas públicas en un periodo de 30 años. El estudio descubrió que los niveles salariales de la empresa aumentaron

20% en promedio después de adoptar el modelo (p.1293). Otro estudio de Wiefek (2017) se enfocó en individuos entre las edades de 28 y 34 años que trabajaban en empresas con y sin ESOP. Esta autora demostró que aquellos que trabajaban en empresas con ESOP tenían ingresos mayores en 33%, así como 92% más en patrimonio familiar.

Estabilidad laboral

Como ya se mencionó, las empresas de propiedad compartida son menos propensas a despedir a trabajadores en general y en situaciones de crisis económica. Según Brill (2012), las empresas con ESOP entre 2001 y 2011 tenían mayor crecimiento laboral tanto antes como después de la recesión comparado con la economía en general. Blair, Kruse y Blasi (2000) investigaron todas las empresas que cotizaban en la bolsa en 1983 y tenían 20% o más de sus acciones en algún plan de beneficios de participación accionaria de empleados, y las compararon en términos de supervivencia con una muestra controlada de empresas convencionales hasta 1991. El estudio demostró que las empresas propiedad de los empleados tienen tasas de supervivencia más altas y concluyó que la participación accionaria de empleados ayuda a estabilizar a las empresas al “hacerlas más resistentes a la bancarrota o a una toma de poder o adquisición no deseada, y hasta cierto punto las hace menos propensas a conflictos laborales y a desgarradores recortes de personal” (p.288). Park et al. (2004) estudiaron todas las empresas públicas entre 1988 y 2001 y compararon su tasa de supervivencia con las empresas públicas con 5% o más en participación accionaria de los empleados. El estudio demostró que las empresas con participación compartida tenían 76% menos riesgo de desaparecer en comparación con empresas convencionales, y que esta mayor tasa de supervivencia se relacionaba con una “mayor estabilidad laboral”, lo cual sugiere que las empresas de propiedad compartida “otorgan mayor seguridad laboral como parte de un esfuerzo por construir una cultura más cooperativa, lo cual puede aumentar el compromiso, capacitación y voluntad de los trabajadores a la hora de hacer ajustes cuando ocurren dificultades económicas” (p.3).

Wiefek (2017) descubrió un patrón similar, dado que los individuos en empresas con ESOP reportaron una permanencia laboral 53% más alta. Además, los análisis de la Encuesta Social General indican que los empleados

propietarios tienen mayor seguridad laboral y son menos propensos a ser despedidos en comparación con trabajadores con características similares (Kurtulus & Kruse, 2017). Evidencia reciente en el contexto de la pandemia covid-19 también demuestra que las empresas con participación accionaria de empleados mayoritaria en Estados Unidos retienen trabajos en una proporción de 4 a 1, y son más propensas a mantener horarios y salarios estándares en general, al compararlas con empresas convencionales (Employee Ownership Foundation, 2020). Un estudio comparativo de empresas de propiedad compartida y empresas convencionales en el sector alimentario de Estados Unidos durante la pandemia covid-19 señala que las tasas de cesión involuntaria (despido) y voluntaria de la relación laboral eran mucho menores en empresas de propiedad compartida (NCEO, 2022b).

También existe evidencia de que las cooperativas de trabajadores otorgan niveles de estabilidad laboral similares (Birchall & Ketilson, 2009). Al comparar las cooperativas de trabajadores con empresas convencionales de tamaño y giro similares, Craig y Pencavel (1992, 1993, 1995) comprobaron que las cooperativas de madera triplay en Estados Unidos eran más propensas a ajustar la paga en lugar de implicarse en despidos al lidiar con impactos económicos, lo cual a su vez incrementa la seguridad laboral. Algunos estudios de cooperativas de trabajadores en Uruguay (Burdin & Dean, 2009; Burdin, 2014) e Italia (Pencavel, Pistaferri & Schivardi, 2006) llegan a conclusiones similares. Como en el caso de los ESOP, los datos recientes arrojados por encuestas sobre cooperativas de trabajadores en Estados Unidos sugieren que estas retuvieron más trabajos, en lugar de despedir a sus trabajadores, en respuesta a la crisis económica causada por la pandemia covid-19 (Mankling, Trenholm & Prushinskaya, 2020).

Otros beneficios

Más allá de proporcionar participación accionaria y estabilidad laboral, las empresas de propiedad compartida también son más propensas a otorgar otros beneficios, comparadas con empresas convencionales. Por ejemplo, Wiefek (2017) subraya que los individuos de 28 a 34 años que trabajan en empresas con ESOP reportaron tener horarios de trabajo más flexibles (52% a 34%), acceso a incapacidad por maternidad o paternidad (65% vs. 31%), reembolso de colegiaturas (62% vs. 24%) y prestaciones de cuidado infantil

(23% vs. 5%). Los trabajadores de empresas de propiedad compartida son más propensos a recibir capacitación laboral (Kurtulus & Kruse, 2017), que incluyen conocimientos financieros básicos (Boguslaw & Schur, 2019).

Las empresas de propiedad compartida también son más propensas a brindar a sus empleados diversas maneras de participar en decisiones que impactan sus condiciones de trabajo. En el caso de las cooperativas de trabajadores, esta participación está implícita en la estructura de la empresa. Incluso en empresas que utilizan modelos de capitalismo compartido es común que se institucionalicen formas de participación de trabajadores en la toma de decisiones (Blasi, Freeman & Kruse, 2016; Freeman, Blasi & Kruse, 2010; Frohlich, Godard, Oppenheimer & Starke, 1998; Logue & Yates, 2001).

En conjunto con las oportunidades financieras y la estabilidad laboral que ofrecen las empresas de propiedad compartida, estos beneficios adicionales permiten a los empleados propietarios construir activos que impactan no solo en sus fondos para el retiro e ingresos, sino que “les permiten a individuos y familias pasar de vivir al día a gestionar los desafíos de la vida y aún poder planear e invertir en sus futuros” (Boguslaw & Schur, 2019, p.2). En vista de que las empresas de propiedad compartida otorgan trabajos estables y bien pagados, acciones en el negocio que ayudan a construir el patrimonio y otros beneficios que ayudan a asegurar el sustento de los trabajadores, no sorprende que las empresas que implementan de manera considerable la participación accionaria de los empleados año tras año constituyen la mitad, o más, de la lista de las “100 Mejores Empresas” de la revista *Fortune* (Josephs, 2020).

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

La pregunta más importante sobre la participación accionaria de empleados, y la esperanza más grande para sus promotores, es si esta crea empresas con igual o mejor desempeño que las empresas de propiedad convencional. Por años, aquellos que exploraban el campo sostenían la hipótesis de que habría un incremento en el desempeño de la empresa porque los individuos que tienen participación financiera en el negocio actúan como dueños y, por lo tanto, están más comprometidos con el éxito de la empresa. Más allá de un pequeño número de estudios de caso (Whyte & Whyte, 1988; Rothschild-Whitt, 1986) no quedaba claro si una muestra de datos más generalizada

podía sostener esta hipótesis. Además, estas inclinaciones contravenían argumentos teóricos muy arraigados que asumían que los modelos de participación accionaria de los empleados creaban incentivos perversos que llevarían a una menor productividad y al posible fracaso de la empresa.

Uno de los mayores avances en el campo es la acumulación de estudios que ponen en tela de juicio estas expectativas teóricas mediante el uso de datos de empresas existentes. Lo que se descubrió es que, en promedio, la participación accionaria de empleados sí tiene un impacto positivo en el desempeño de la empresa, en climas económicos buenos y malos. En esta sección, primero describimos los argumentos teóricos que sostienen que las empresas de propiedad compartida están destinadas a tener un bajo desempeño, para después discutir sus aplicaciones en diferentes modelos de propiedad compartida. Luego, volteamos la mirada hacia un creciente corpus de evidencia empírica que sugiere que la participación accionaria de los empleados afecta de manera positiva el desempeño de la empresa.

CASOS TEÓRICOS EN CONTRA DE LA PARTICIPACIÓN ACCIONARIA DE LOS EMPLEADOS

Los casos teóricos más antiguos y reconocidos en contra de la participación accionaria de los empleados tendían a enfocarse en las cooperativas de trabajadores, debido a que otorgan tanto propiedad financiera como de gobernanza a sus trabajadores.

Los primeros dos argumentos que abordaremos se basan en el supuesto de que los miembros de cooperativas de trabajadores tienden a priorizar la paga de sus miembros por encima de las ganancias de la empresa. Bajo este supuesto, que las cooperativas de trabajadores tenderían a maximizar las ganancias de cada trabajador en lugar de enfocarse en las utilidades de la empresa, los académicos sostenían que los trabajadores responderían a cambios en las condiciones económicas de forma que produciría ineficiencias o el fracaso de la empresa (Ward, 1958; Meade, 1972; Domar, 1966). Por ejemplo, para mantener altas sus acciones de membresía individuales en climas económicos favorables, las cooperativas de trabajadores responderían de forma perversa mediante el despido de miembros, lo cual afectaría de manera negativa las utilidades de la empresa y los niveles de empleo. Una alternativa sería que las cooperativas estarían incentivadas a contratar

trabajadores, pero no permitirles volverse miembros con participación en las ganancias, por lo tanto, disminuirían la proporción de los miembros con respecto a los no miembros —un proceso que de mantenerse a lo largo del tiempo llevaría a la cooperativa a “degenerarse” y volverse un negocio con estructura convencional (Ben-Ner, 1984, 1988)—.

Otra cuestión que se ha teorizado parte del supuesto de que miembros de cooperativas de trabajadores buscarán maximizar sus ganancias individuales, lo que resultaría en una inversión deficiente en la empresa misma (Furubotn & Penjovich, 1970; Jensen & Meckling, 1979; Vanek, 1977). Lo que suele llamarse el “problema del horizonte” asumía que los miembros, en particular aquellos que se aproximaban a la jubilación, optarían por tomar la porción de las ganancias de la empresa para ellos mismos en lugar de invertir en algo redituable a futuro, ya que no podrían beneficiarse de manera directa. Con el tiempo, esto resultaría en menos inversiones y, por ende, menos productividad, o incluso llevaría al fracaso de la empresa.

Un segundo argumento se enfoca en cómo los modelos de participación accionaria de los empleados perjudicarían los incentivos de los empleados. Alchian y Demsetz (1972) sostienen que compartir las utilidades de la empresa bajo una regla fija de participación colectiva crea el clásico problema del “pasajero gratis”, en el cual los trabajadores tendrían incentivos para flojear, ya que aún tendrían beneficios de su participación accionaria sin importar su nivel de esfuerzo. El problema apunta a que, si todos los trabajadores tomaran la misma decisión “racional”, ello resultaría en disminuciones en productividad y un incremento en la probabilidad de fracaso de la empresa.

Por último, al voltear la mirada al proceso de toma de decisiones, Hansmann (1996) señala que las empresas propiedad de múltiples individuos enfrentan un problema de acción colectiva en el cual las preferencias de todos los individuos podrían ser demasiado diversas y, por lo tanto, sería muy difícil alcanzar acuerdos sobre las políticas de la empresa de manera eficiente. Los procesos prolongados de toma de decisiones podrían desembocar en decisiones a destiempo, lo cual significaría mayores costos y afectaciones a la viabilidad de la empresa. Por lo tanto, las empresas con gobernanza democrática enfrentarán límites en cuanto al grado y rapidez en que puedan escalar los niveles de empleo y responder a las dinámicas cambiantes del mercado.

En conjunto, estas teorías contienen argumentos razonables respecto a los motivos que existen para que las empresas de propiedad compartida tengan menor desempeño en comparación con sus contrapartes convencionales. No obstante, es importante señalar que las fuertes suposiciones que hacen no aplican a todas las formas de propiedad de los empleados. Por ejemplo, en los modelos basados en el capitalismo compartido, los empleados por lo general no tienen derechos amplios de gobernanza, por lo cual las teorías relativas a las contrataciones, la disminución en inversiones y la toma de decisiones aplican en menor medida (Blair et al., 2000). Todas las formas de participación accionaria de los empleados están, en teoría, sujetas al problema del “pasajero gratis” y esto solo se puede superar cuando se desarrollan otros incentivos para trabajar de manera productiva, además de los incentivos financieros de propiedad compartida (Kruse, 2016).

En las cooperativas de trabajadores, donde todas las teorías anteriores aplican en mayor medida, la evidencia sugiere que estos problemas se pueden superar. En el caso de las respuestas perversas a condiciones económicas favorables, las teorías pasan por alto el hecho de que las decisiones se toman en colectivo, y sobrestiman la probabilidad de que se tomen tales decisiones en una empresa donde el empleo es el objetivo principal. Todos los estudios empíricos de Estados Unidos, Italia y Francia demuestran que los ajustes que hacen las cooperativas de trabajadores en respuesta a condiciones económicas externas se basan en ajustar la paga, no los niveles de empleo (Perotin, 2013). En cuanto al problema de disminución en inversiones, las cooperativas de trabajadores tienen cuentas individuales que permiten a los socios-trabajadores recibir el valor de sus acciones cuando se jubilan (Ellerman, 1986). Otra estrategia es instituir una regla de reinversión para que la empresa acumule capital de manera automática (Alzola et al., 2010). Respecto a la relación entre gobernanza democrática y tamaño, es cierto que las cooperativas de trabajadores muy grandes son poco comunes. Sin embargo, existen ejemplos como Mondragón en España (Whyte & Whyte, 1988), una cooperativa con decenas de miles de miembros que brinda lecciones importantes de cómo los costos asociados a los procesos de toma de decisiones pueden superarse —principalmente con la institución de un modelo de gobernanza representativo y no directo—. En cuanto al tamaño, debemos considerar que las empresas muy grandes son poco comunes en general; en

Estados Unidos, el 90% de los negocios tiene menos de 20 empleados y solo el 0.03% tiene 5,000 o más empleados (Perotin, 2013).

LA EVIDENCIA EMPÍRICA: UN BREVE ACERCAMIENTO

Después de plantear estas salvedades, podemos voltear la mirada hacia lo que la evidencia empírica nos dice respecto al desempeño general de las empresas de propiedad compartida. La literatura es extensa y, debido a límites de espacio, no podemos hacerle justicia aquí. En cambio, resaltaremos los estudios clave que por su diseño sugieren una relación positiva entre la participación accionaria de los empleados y el desempeño de la empresa. Al organizar esta sección, anticipamos dos de los problemas más comunes que surgen al estudiar esta relación causal: tamaños de muestra pequeños y la identificación del problema de causación vs. correlación. Para abordar el primer problema, hacemos énfasis en el metaanálisis. Para el segundo, destacamos estudios con metodologías de investigación sólidas.

Un acercamiento al argumento de muestras demasiado pequeñas

El metaanálisis es una técnica que se utiliza para combinar resultados de distintos estudios a fin de llegar a una conclusión sobre la asociación general entre las variables de interés. Tales estudios permiten cuantificar e identificar tendencias generales que ocurren a lo largo del tiempo y en distintos espacios geográficos, con muestras mucho más amplias, y pueden ayudar a entender los conocimientos que se han acumulado por décadas (Card, 2012).

En los estudios que revisamos aquí, las variables explicativas constituyen formas de propiedad y participación de los empleados, y la variable de salida es constituida por medidas de desempeño de la empresa. Uno de los primeros metaanálisis para investigar los efectos en la productividad de distintas formas de participación accionaria de los empleados fue realizado por Doucouliagos (1995), quien sintetiza los resultados de 43 estudios publicados. Él descubrió que la participación en utilidades, la propiedad de los empleados y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones se asocian de manera positiva con la productividad, y que las correlaciones son fuertes en empresas que implementan modelos de democracia económica en comparación con aquellas que instauran modelos de capitalismo compartido.

En otro metaanálisis, Kruse y Blasi (1997) analizan 27 estudios sobre productividad y rentabilidad, y concluyen que “aunque múltiples estudios indican desempeño igual o mejor en modelos de participación accionaria de empleados, casi ninguno apuntó a un menor desempeño” (p.26). Además, los autores estiman que, en su conjunto, los estudios de las décadas de los ochenta y noventa concluyeron que la productividad subió entre 4% y 5%, en promedio, en el año en que la empresa adoptó el modelo ESOP.

Por último, O’Boyle, Patel y González-Mulé (2016) llevan a cabo un metaanálisis de estudios en lengua inglesa respecto a la participación accionaria de los empleados, publicados hasta 2013. El análisis incluye 102 estudios que representan a 56,984 empresas distintas y mide resultados relativos a la eficiencia (por ejemplo, productividad, valor agregado y rendimiento sobre activos) o resultados relativos al crecimiento (por ejemplo, ventas, activos y rentabilidad). El análisis refiere que “la participación accionaria de empleados tiene una relación pequeña pero positiva y estadísticamente significativa con el desempeño de la empresa” (p.452), y que dicha relación se mantiene en una amplia variedad de contextos, incluida la ubicación geográfica de las empresas, su tamaño, el tipo de modelo de propiedad y si la empresa era pública o privada. Estos hallazgos coinciden con revisiones previas de la literatura (Freeman, 2007; Kaarsemaker, 2006; Kaarsemaker et al., 2009; Kruse, 2002, 1993, 2016).

Un acercamiento al argumento de “causación no es correlación”

Para abordar las cuestiones de causación, solo destacaremos estudios que comparan empresas de propiedad convencional con empresas de propiedad compartida con características similares, y compararemos el desempeño antes y después de la adopción del modelo en la misma muestra de empresas. La razón para ello es que los estudios que equiparan a empresas con base en varias características ayudan a controlar otros factores que también tienen que ver con el desempeño de la empresa. Los estudios que comparan el antes y el después de la adopción ayudan a controlar la muy probable dinámica en la que las empresas con buen desempeño se “autoseleccionan” para implementar la participación accionaria de los empleados.

A finales de la década de los ochenta, la Oficina General de Contaduría de Estados Unidos (1987) llevó a cabo un estudio que compara empresas que

establecieron ESOP con empresas similares que tienen propiedad convencional. El estudio demostró que las empresas con ESOP no sufrieron efectos negativos en términos de la productividad de los trabajadores y la rentabilidad de la empresa, además de indicar efectos positivos al implementarse en paralelo con la participación accionaria de los trabajadores. Un estudio que monitoreó empresas privadas con ESOP entre 1988 y 1999 describe que estas empresas eran 50% menos probables de declarar bancarrota, y eran 60% menos propensas a desaparecer por cualquier razón (Blasi et al., 2013) en comparación con empresas sin ESOP. En el mismo estudio, el cual identificó 343 empresas que adoptaron un modelo ESOP en el mismo periodo, los autores comparan el antes y después en términos de crecimiento de ventas, de empleo y de productividad, y determinaron que hubo incrementos de 2.4%, 2.3% y 2.3% de manera respectiva.

Stretcher, Henry y Kavanaugh (2006) compararon las empresas públicas con y sin ESOP entre los años de 1998 y 2004, y concluyeron que las empresas con ESOP obtuvieron mejor rendimiento sobre activos (5.5%), mayores márgenes netos de ganancias (10.3%) y mayor rentabilidad sobre fondos propios (5.6%). Kurtulus y Kruse (2017) monitorearon la población entera de empresas cotizadas de manera pública en Estados Unidos con y sin ESOP, participación en las utilidades o cualquier otro plan de participación accionaria de amplio alcance. El estudio abarca el periodo entre 1991 y 2011, el cual incluye dos grandes recesiones en Estados Unidos. Los autores argumentan que las empresas con participación accionaria de los empleados de base amplia perdieron solo la mitad de los empleos que sus contrapartes de propiedad convencional, y tenían 25% menos probabilidad de fracasar. Esto corresponde con otros estudios abordados en la última sección que señalan que las empresas con participación accionaria de empleados son menos propensas a fracasar (Blair et al., 2000; Park et al., 2004).

Otro estudio de gran alcance, auspiciado por el Departamento de Tesorería del Reino Unido, analiza 16,000 empresas a lo largo del tiempo e identifica que la participación accionaria de los empleados se asocia con mejoras en las tasas de rotación y de valor agregado (Oxera, 2007a, 2007b). Por último, en un interesante estudio experimental, Peterson y Luthans (2006) monitorearon 21 franquicias de comida rápida que eran propiedad de una sola empresa, las cuales implementaron de forma aleatoria la participación en las utilidades en algunas sucursales y en otras no. Durante el periodo de estudio de seis

meses, las sucursales que implementaron la participación en las utilidades se beneficiaron de 30% de incremento en ganancias, una reducción de 19% en tiempo de espera en el servicio drive through y una reducción de 13% en la tasa de rotación.

Las investigaciones sobre la relación entre la participación accionaria de los empleados y el desempeño de la empresa son extensas, e invitamos a los lectores a que exploren los metaanálisis, las revisiones de la literatura y los estudios seleccionados que se citan. Lo que la evidencia demuestra de manera clara es que el desempeño de la empresa no sufre impactos negativos por implementar modelos de propiedad compartida, como lo sugieren teorías anteriores al respecto. Si existe alguna relación, esta parece ser positiva. Es cierto que aún queda mucho por aprender y la causación siempre es difícil de establecer, sin embargo, al combinar la evidencia existente se demuestra que los perversos incentivos que preocupan a los teóricos se “superan en la mayoría de los casos de participación accionaria de empleados” (Blasi et al., 2017, p.18). La cuestión que revisaremos ahora es cómo se logra este objetivo.

¿CÓMO SE OBTIENEN ESTOS RESULTADOS?

Uno de los modelos más útiles para estudiar cómo la participación accionaria de los empleados se asocia con un mejor desempeño de la empresa resulta ser lo que Akerlof (1982) llama el “intercambio de regalos”. Al aplicarlo a modelos de este tipo, los trabajadores que reciben el “regalo” de la participación accionaria, junto con salarios y prestaciones competitivas, responden con un “regalo” recíproco en la forma de altos niveles de esfuerzo, bajo ausentismo laboral y mayor orgullo y lealtad hacia la empresa. La forma exacta en la que este proceso ocurre aún se está estudiando, pero los académicos organizacionales señalan que la identidad es clave para motivar a los empleados y aumentar su compromiso y sentimientos de responsabilidad hacia la empresa (Akerlof & Kranton, 2005). Por lo tanto, el cultivar una identidad propietaria en los trabajadores, en la que la autoimagen de un empleado se conecta con la organización, puede ayudar a fomentar sentimientos de responsabilidad que incluyen “una responsabilidad que conlleva invertir tiempo y energía para promover la causa de la organización” (Pierce, Kostova & Dirks, 2001, p.303). En otras palabras, “la participación accionaria de empleados formal motiva a los trabajadores a creer que comparten intereses financieros con la

organización y a actuar de manera que se promuevan estos intereses financieros compartidos” (Wagner, Parker & Christiansen, 2003, p.865).

Aunque la participación accionaria de los empleados genera la motivación para que los trabajadores actúen de formas que beneficien a la organización, esto no es garantía. Como señalan Kruse y Blasi (1995), “la participación accionaria de empleados no mejora mágica y automáticamente las actitudes y el comportamiento al momento de ser implementada” (p.24). Para alcanzar estos resultados, se necesita algo más, “algo que promueva el desarrollo de una cultura corporativa que enfatice el espíritu de la empresa, promueva la cooperación grupal, [y] fomente mecanismos de aplicación social” (Weitzman & Kruse, 1990, p.100). La participación accionaria podría generar motivación para que los empleados ayuden a mejorar la empresa, pero resulta bastante insignificante si no se combina con oportunidades para participar e involucrarse en la toma de decisiones, o bien con prácticas específicas de gestión y recursos humanos que fomentan en lugar de disminuir estas acciones (Kruse et al., 2004; Logue & Yates, 2001). Este modelo tripartita de motivaciones, oportunidades y contexto o “cultura” de la empresa cobra vida cuando los empleados propietarios reciben capacitación y educación en la que desarrollan su capacidad de contribuir al desempeño de la empresa de maneras más significativas (Summers & Chillas, 2019).

¿Cómo se ve la “magia propietaria” en la práctica? Un estudio que recoge datos de encuestas a más de 40 mil trabajadores de Estados Unidos de 14 empresas distintas arroja algo de luz al respecto. El estudio demuestra que los trabajadores con propiedad accionaria u otros incentivos financieros eran más propensos a intervenir al enfrentarse con algún colega que no estuviese haciendo su trabajo mediante una conversación directa con él, con un supervisor o con algún miembro del equipo de trabajo. Cuando se les preguntó por qué tomarían esta acción, muchos trabajadores reportaron que “un bajo desempeño me costará en términos de valor accionario o de bonos” (Freeman et al., 2010, p.98). El mismo estudio también demostró que los empleados propietarios tenían menores niveles de rotación y ausentismo laboral, y eran más propensos a hacer sugerencias sobre cómo mejorar el desempeño de la empresa.

No todas las empresas siguen las mejores prácticas de implementar en paralelo la participación accionaria de los empleados con oportunidades educativas, de capacitación y de participación, pero muchas sí. En un análisis

de más de 700 empresas que aplicaban a la lista de las “100 Mejores Empresas para Trabajar” de la revista *Fortune* entre 2005 y 2007, se demostró que los empleados que trabajan en empresas con mayores niveles de participación accionaria de los empleados de amplio alcance eran más propensos a “participar extensivamente en más decisiones, compartir mayores cantidades de información, confiar en sus supervisores y reportar una cultura positiva de trabajo que en otro tipo de empresas” (Blasi et al., 2016, p.55). Es claro que combinar los beneficios financieros de una participación accionaria de los empleados de amplio alcance con participación significativa, e incluso con derechos de gobernanza, reditúa de maneras reales y medibles, tanto para la empresa como para sus empleados.

CONCLUSIONES

Tanto promotores como detractores han tendido a definir la participación accionaria de los empleados según sus propios supuestos a priori de lo que es, lo que no es y lo que debería ser. A menudo, tales supuestos no se basan en experiencias del mundo real sobre lo que sucede en empresas de propiedad compartida, y estas aseveraciones pasan por alto la diversidad de los modelos de participación accionaria de los empleados y cómo funcionan en la práctica. Por fortuna, ahora existe un manantial de datos duros que nos puede ayudar no solo a entender lo que es la participación accionaria de los empleados sino a valorar su impacto en la economía, en negocios individuales y en los empleados propietarios que trabajan en ellas.

Conforme las economías del mundo, tanto maduras como en desarrollo, van buscando maneras de abordar las disparidades crecientes de riqueza e ingresos, los datos relativos a la participación accionaria de los empleados dejan en claro que esta puede ser una estrategia poderosa y viable para lograrlo de manera política. Lo que se requiere es tener los “ojos bien abiertos” para ver lo que realmente es y cómo funciona.

Para muchos, tal vez la mayoría de los trabajadores del mundo, la estabilidad económica, en especial de largo plazo, es cada vez más cosa del pasado. La expectativa de trabajar para una sola empresa la mayoría de nuestra vida profesional y recibir salarios de manera gradual más altos y prestaciones durante este lapso, es cada vez menos común. La creciente desigualdad y la pobreza sistémica, además de la inmovilidad económica para grandes secto-

res de la población mundial, dificultan un crecimiento económico sostenido y equitativo. Muchos se encuentran al filo de la navaja entre la clase media y la pobreza, o entre la pobreza y la miseria. En este contexto, aquellos que sostienen ideas erróneas sobre la participación accionaria de los empleados podrían argumentar que pedirles a los trabajadores que inviertan sus escasos recursos, o que intercambien salarios y beneficios por una participación accionaria en un negocio privado, no tiene sentido. Pero ¿esto realmente refleja la realidad de la participación accionaria de los empleados?

A nuestro parecer, las concepciones erróneas de esta participación son solo eso, concepciones erróneas. Un creciente corpus de evidencia demuestra que el concepto recibe amplio apoyo político, brinda a los trabajadores trabajos estables que pueden sustentar a sus familias y mejora el desempeño de la empresa. La disparidad de riqueza es uno de los problemas más urgentes de nuestro tiempo y la participación accionaria de los empleados —mediante un mayor acceso a la propiedad de bienes productivos— puede ayudar a solucionarlo de manera fundamental.

REFERENCIAS

- Abell, H. (2014). *Worker cooperatives: Pathways to scale*. The Democracy Collaborative. <http://bit.ly/3Ll59my>
- Adeler, M. J. (2009). *Enabling policy environments for co-operative development: A comparative experience*. Center for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan. <http://bit.ly/4387GGZ>
- Akerlof, G. A. (1982). Labor contracts as partial gift exchange. *The Quarterly Journal of Economics*, 97(4), 543–569.
- Akerlof, G. A. & Kranton, R. E. (2005). Identity and the economics of organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 9–32.
- Alchian, A. A. & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Alzola, I., Arando, S., Fakhfakh, F., Freundlich, F., Gago, M., Pérotin, V. & Zevi, A. (2010, 8–10 de julio). *Are labour-managed firms all the same? A comparison of incentives for growth, democracy and institutional sustainability in the constitutions of worker cooperatives in Mondragon, Italy and France*. xv Congreso Mundial de la Asociación Internacional de la Economía de Participación, París.

- Ammirato, P. (1996). *La Lega: The making of a successful cooperative network*. Dartmouth University Press.
- Belle, D. & Bullock, H. E. (2009). *The psychological consequences of unemployment*. Society for the Psychological Study of Social Issues. <http://bit.ly/4oJm3ts>
- Ben-Ner, A. (1984). On the stability of the cooperative type of organization. *Journal of Comparative Economics*, 8(3), 247–260.
- Ben-Ner, A. (1988). The life cycle of worker-owned firms in market economies: A theoretical analysis. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 10(3), 287–313.
- Ben-Ner, A. & Jones, D. C. (1995). Employee participation, ownership, and productivity: A theoretical framework. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 34(4), 532–554.
- Bernstein, J. (2016, enero). *Employee ownership, ESOPs, wealth and wages*. Employee-Owned S Corporations of America. <https://bit.ly/3Jv66s8>
<http://esca.us/wp-content/uploads/2016/01/ESOP-Study-Final.pdf>
- Birchall, J. & Ketilson, L. H. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. International Labour Organisation. <http://bit.ly/4hBmZ0R>
- M., Kruse, D. & Blasi, J. (2000). *Employee ownership: an unstable form or a stabilizing force?* <http://bit.ly/4nuE3Ha>
- Blair, M., Kruse, D. & Blasi, J. (2002). *Employee ownership: An unstable form or a stabilizing force?* En M. Blair & T. Kochan (Eds.), *The new relationship: Human capital in the American Corporation* (pp. 241–289). Brookings Institution Press.
- Blasi, J. & Kruse, D. (1991). *The new owners: The mass emergence of employee ownership in public companies and what it means to American business*. Harper Business.
- Blasi, J., Conte, M. & Kruse, D. (1996). Employee ownership and corporate performance among public corporations. *Industrial and Labor Relations Review*, 50(1), 60–79.
- Blasi, J., Freeman, R. & Kruse, D. (2014). *The citizen's share: Reducing inequality in the 21st century*. Yale University Press.
- Blasi, J., Freeman, R. & Kruse, D. (2016). Do broad-based employee ownership, profit sharing and stock options help the best firms do even better? *British Journal of Industrial Relations*, 54(1), 55–82.

- Blasi, J., Freeman, R. & Kruse, D. (2017, enero). *Having a stake: Evidence and implications for broad-based employee stock ownership and profit sharing*. Third Way. <http://bit.ly/47uVukS>
- Blasi, J., Freeman, R. & Kruse, D. (2018). Broad-based employee stock ownership and profit sharing: History, evidence, and policy implications. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 1(1), 38–60
- Blasi J., Kruse, D. & Weltmann, D. (2013). Firm survival and performance in privately-held ESOP companies. En D. Kruse (Ed.), *Sharing ownership, profits, and decision-making in the 21st century. Advances in the economic analysis of participatory and labor managed firms* (vol. 14, pp. 109–124). Emerald Group Publishing.
- Boguslaw, J. & Schur, L. (2019). *Building the assets of low and moderate income workers and their families: The role of employee ownership*. Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing. <http://bit.ly/4ogrlyb>
- Bowles, S. & Gintis, H. (1993). A political and economic case for the democratic enterprise. *Economics and Philosophy*, No. 9, 75–100.
- Boxell, L., Gentzkow, M. & Shapiro, J. M. (2020). *Cross-country trends in affective polarization* (No. w26669). National Bureau of Economic Research.
- Brill, A. (2012, julio). *An analysis of the benefits of S ESOPS provide the U.S. economy and workforce*. Global Matrix Advisors. <http://bit.ly/48VO1Oe>
- Buchele, R., Kruse, D. L., Rodgers, L. & Scharf, A. (2010). Show me the money: Does shared capitalism share the wealth? En D. L. Kruse, R. B. Freeman & J. R. Blasi (Eds.), *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 351–375). University of Chicago Press.
- Burdin, G. (2014). Are worker-managed firms more likely to fail than conventional enterprises? Evidence from Uruguay. *Industrial & Labor Relations Review*, 67(1), 202–238
- Burdin, G. & Dean, A. (2009). New evidence on wages and employment in worker cooperatives compared with capitalist firms. *Journal of Comparative Economics*, 37(4), 517–533.
- Camou, C. (2016, julio). *Cities developing worker co-ops: Efforts in ten cities*. Imagined Economies Project. <http://bit.ly/47uWLIG>
- Card, N. A. (2012). *Applied meta-analysis for social science research*. The Guilford Press.

- Carmines, E. G. & D'Amico, N. J. (2015). The new look in political ideology research. *Annual Review of Political Science*, No. 18, 205–216.
- Carrol, R. J. (2015, marzo). *Contribution of S ESOPs to participant retirement security*. EY. <http://bit.ly/4oGtyBp>
- Cathcart, A. (2013). Directing democracy: Competing interests and contested terrain in the John Lewis Partnership. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 601–620.
- Cingano, F. (2014). *Trends in income inequality and its impact on economic growth* (Working Papers No. 163). OECD Social, Employment and Migration. <https://doi.org/10.1787/5jxrjncwxv6j-en>
- Cole, G. D. (2009). *Guild socialism: A plan for economic democracy*. Red and Black Publishers.
- Corcoran, H. & Wilson, D. (2010). *The worker co-operative movements in Italy, Mondragon and France: Context, success factors and lessons*. Canadian Worker Cooperative Federation. <http://bit.ly/47xtWvk>
- Cox, R. (2020, mayo). The role of broad-based employee ownership opportunities in prisoner reentry. *American Economic Association Papers and Proceedings*, No. 110, 424–29.
- Craig, B. & Pencavel, J. (1992). The behavior of worker cooperatives: The plywood companies of the Pacific Northwest. *The American Economic Review*, 82(5), 1083–1105.
- Craig, B. & Pencavel, J. (1993). The objectives of worker cooperatives. *Journal of Comparative Economics*, 17(2), 288–308.
- Craig, B. & Pencavel, J. (1995). Participation and productivity: A comparison of worker cooperatives and conventional firms in the plywood industry. *Brookings Papers on Economic Activity Special Issue Microeconomics*, 212–260.
- Curl, J. (2012). *For all the people: Uncovering the hidden history of cooperation, cooperative movements, and communalism in America*. PM Press.
- Dahl, R. A. (1985). *A preface to economic democracy*. University of California Press.
- Democracy at Work Institute. (2020). *What is a worker cooperative?* <http://bit.ly/48VOvnw>
- Domar, E. D. (1966). The Soviet collective farm as a producer cooperative. *The American Economic Review*, 56(4), 734–757.

- Doucouliafos, C. (1995). Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms. A meta-analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 49(1), 58–77.
- Ellerman, D. P. (1984). Theory of legal structure: Worker cooperatives. *Journal of Economic Issues*, 18(3), 861–891.
- Ellerman, D. P. (1986). Horizon problems and property rights in labor-managed firms. *Journal of Comparative Economics*, 10(1), 62–78.
- Ellerman, D. P. (1990). *The democratic worker-owned firm: A new model for East and West*. Unwin Hyman Inc.
- Employee Ownership Association. (2018, 18 de septiembre). *Better together—why the UK needs bipartisan action to enable more employee ownership*. <https://employeeownership.co.uk/>
- Employee Ownership Foundation. (2020). *Employee-owned firms in the Covid-19 pandemic: How majority owned esop and other companies have responded to the Covid-19 health and economic crisis*. <https://bit.ly/3LhqQEh>
- Freeman, R., Blasi, J. & Kruse, D. (2010). Introduction to “Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options” and “Worker responses to shirking under shared capitalism”. En *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 1–37; pp. 77–103). University of Chicago Press.
- Freeman, S. F. (2007). Effects of ESOP adoption and employee ownership: Thirty years of research and experience. *Organizational Dynamics Working Paper* (no. 07–01). <https://bit.ly/4nMB6SA>
- Frohlich, N., Godard, J., Oppenheimer, J. A. & Starke, F. A. (1998). Employee versus conventionally-owned and controlled firms: An experimental analysis. *Managerial and Decision Economics*, 19(4–5), 311–326.
- Furubotn, E. G. & Pejovich, S. (1970). Property rights and the behavior of the firm in a socialist state: The example of Yugoslavia. *Zeitschrift für nationalökonomie*, 30(3–4), 431–454.
- General Accounting Office. (1987). *Employee stock ownership plans: Little evidence of effects on corporate performance*. GAO/PEMD-88-1. <http://bit.ly/3Lc5nwt>

- Gowan, P. (2019, abril). *Right to own: A policy framework to catalyze worker ownership transitions*. The next systems project. <https://thenextsystem.org/rto>
- Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*. Harvard University Press.
- Harnecker, C. P. (Ed.) (2012). *Cooperatives and socialism: A view from Cuba*. Springer.
- Fondo Monetario Internacional. (2021). *Introduction to inequality*. <http://bit.ly/47O4we1>
- Jackall, R. & Levin, H. M. (Eds.) (1984). *Worker cooperatives in America*. University of California Press.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1979). Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination. *Journal of Business*, 52(4), 469–506.
- Jones, D. C., Kato, T. & Pliskin, J. (1994). *Profit sharing and gainsharing: A review of theory, incidence, and effects* (No. 125). Working Paper.
- Josephs, M. (2020, 19 de febrero). There's a reason why these companies are top-notch: They're ESOPs. *Forbes*. <http://bit.ly/4oOHd9S>
- Kaarsemaker, E. (2006). *Employee ownership and human resource management. A theoretical and empirical treatise with a digression on the Dutch context*. Radboud University
- Kaarsemaker, E., Pendleton, A. & Poutsma, E. (2009, febrero). *Employee share ownership plans: A review*. University of York Management School. <http://bit.ly/437NiFU>
- Kahn, K. (2019, 3 de junio). *Three quarters of Americans prefer to work for an employee-owned company*. Fifty by Fifty. <http://bit.ly/43MN5rR>
- Kardas, P., Scharf, A. L. & Keogh, J. (1998). Wealth and income consequences of ESOPs and employee ownership: A comparative study from Washington State. *Journal of Employee Ownership Law and Finance*, 10(4).
- Kelso, L. O. & Adler, M. J. (1958). *The capitalist manifesto*. Random House.
- Kelso, L. O. & Better, P. (1967). *How to turn eighty million workers into capitalists on borrowed money*. Random House.
- Kim, E. H. & Ouimet, P. (2014). Broad-based employee stock ownership: Motives and outcomes. *The Journal of Finance*, 69(3), 1273–1319.
- Kruse, D. (1993). *Profit sharing: Does it make a difference?: The productivity and stability effects of employee profit-sharing plans*. W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

- Kruse, D. (2002). Research evidence on prevalence and effects of employee ownership. *Journal of Employee Ownership Law and Finance*, 14(4), 65–90.
- Kruse, D. (2016, diciembre). *Does employee ownership improve performance?* IZA World of Labor. <http://bit.ly/3LdQ8mG>
- Kruse, D. & Blasi, J. (1995). Employee ownership, employee attitudes, and firm performance. *NBER Working Paper* (w5277).
- Kruse, D. & Blasi, J. (1997). Employee ownership, employee attitudes, and firm performance: A review of the evidence. En D. Lewin, D. J. B. Mitchell & M. A. Zaidi (Eds.), *Handbook of human resource management* (pp. 113–151). JAI Press.
- Kruse, D., Blasi, J. & Freeman, R. B. (Eds.) (2010). *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options*. University of Chicago Press.
- Kruse, D., Blasi, J., Buchele, R., Freeman, R., Mackin, C., Rodgers, L. & Scharf, A. (2004). *Motivating employee-owners in ESOP firms: Human resource policies and company performance*. Emerald Group Publishing Limited.
- Kruse, D., Blasi, J., Castellano, W., Kang, S., Kim, J. O. & Weltmann, D. (2019). Do employee share owners face too much financial risk? *Institute of Labor Economics Discussion Papers*, No. 12303. <http://bit.ly/47hioxf>
- Kurtulus, F. & Kruse, D. (2017). *How did employee ownership firms weather the past two recessions?* Upjohn Institute for Employment Research.
- Lechleitner, E. (2019, 23 de abril). *Landmark employee ownership act, signed into law yesterday, will amend lending landscape for worker co-ops*. <http://bit.ly/49dyLfR>
- Leikin, S. B. (2005). *The practical utopians: American workers and the cooperative movement in the gilded age*. Wayne State University Press.
- Logue, J. (2006). *Economics, cooperation, and employee ownership: The Emilia Romagna model—in more detail*. Ohio Employee Ownership Center. <http://bit.ly/3WwEUvS>
- Logue, J. & Yates, J. (1999). Worker ownership American style: Pluralism, participation and performance. *Economic and Industrial Democracy*, 20(2), 225–252.
- Logue, J. & Yates, J. (2001). *The real world of employee ownership*. Cornell University Press.
- Long, R. J., & Fang, T. (2012). Do employees profit from profit sharing? Evidence from Canadian panel data. *ILR Review*, 65(4), 899–927.

- Mackin, C. (2017, 5–6 de octubre). *Property not pay: Restoring the middle through ownership*. Trabajo preparado para la Conferencia del Instituto para el Trabajo y la Economía, Chicago.
- Mankling, M., Trenholm, Z. & Prushinskaya, O. (2020). *Worker co-ops: Weathering the storm of covid-19*. Democracy at Work Institute. <http://bit.ly/4qCbeeG>
- Markowitz, H. M., Blasi, J. R. & Kruse, D. L. (2010). *Employee stock ownership and diversification*. *Annals of Operations Research*, 176(1), 95–107.
- McCarty, N., Poole, K. T. & Rosenthal, H. (2016). *Polarized America: The dance of ideology and unequal riches*. MIT Press.
- Meade, J. E. (1972). The theory of labour-managed firms and of profit sharing. *The Economic Journal*, 82(325), 402–428.
- Michael, C. (2017). The employee ownership trust, and ESOP alternative. *Probate & Property*, 42(1), 42–47.
- Mishel, L., Bernstein, J. & Allegretto, S. A. (2007). *The state of working America 2006/2007*. Cornell University Press.
- Mishel, L., Bivens, J., Gould, E. & Shierholz, H. (2012). *The state of working America*. Cornell University Press.
- National Center for Employee Ownership (2020, septiembre). *Employee ownership by the numbers*. NCEO. <http://bit.ly/3WsIOpE>
- National Center for Employee Ownership. (2021). *What is employee ownership?* NCEO. <http://bit.ly/47jVFk8>
- National Center for Employee Ownership. (2022a, diciembre). *Measuring the impact of ownership structure on resiliency in crisis*. <http://bit.ly/4qCbMRw>
- National Center for Employee Ownership. (2022b, diciembre). *Employee ownership in the U.S. Food system during Covid-19*. <http://bit.ly/4hAP3Be>
- Nwanevu, O. (2019, 11 de octubre). Bernie Sanders's Walmart speech may offer a preview of larger labor proposals. *The New Yorker*. <http://bit.ly/47z6zBo>
- O'Boyle, E. H., Patel P. C. & González–Mulé, E. (2016). Employee ownership and firm performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 425–448.
- Oxera. (2007a, agosto). Tax-advantaged employee share schemes: An analysis of productivity effects, Report 1 Productivity measured using turnover. *HM Revenue & Customs*. <http://bit.ly/3JyKiMl>

- Oxera. (2007b, agosto). Tax-advantaged employee share schemes: An analysis of productivity effects, Report 2 Productivity measured using gross value added. *HM Revenue & Customs*. <http://bit.ly/3LCjVFB>
- Palmer, T. (2020). *2019 worker cooperative state of the sector report*. Democracy at Work Institute and The US Federation of Worker Cooperatives. <http://bit.ly/4oFkDag>
- Park, R., Kruse, D. & Sesil, J. (2004). Does employee ownership enhance firm survival? En V. Perotin & A. Robinson (Eds.), *Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms* (vol. 8, pp. 3–33). Emerald Group Publishing.
- Pencavel, J., Pistaferri, L. & Schivardi, F. (2006). Wages, employment and capital in capitalist and worker-owned firms. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(1), 23–44.
- Pendleton, A. & Robinson, A. (2015, febrero). *Employee ownership in Britain today: Interim findings from the 2014-15 Employee Ownership Survey*. White Rose Employee Ownership Center. <http://bit.ly/47wuth3>
- Perotin, V. (1987). Conditions of survival and closure of French worker cooperatives: Some preliminary findings. En D. Jones & J. Svejnar (Eds.), *Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms* (vol. 2). JAI Press.
- Perotin, V. (2013). Worker cooperatives: Good, sustainable jobs in the community. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2(2), 34–47.
- Peterson, S. J. & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 156–165.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.
- Reagan, R. (1987). *Remarks on receiving the report of the presidential task force on project economic justice*. Ronald Reagan Presidential Library & Museum. <http://bit.ly/4355Fvd>
- Ritter, A. R. (2017). Private and cooperative enterprise in Cuba's economic future. *Social Research: An International Quarterly*, 84(2), 277–303.
- Rodgers, L. (2010a). Are ESOPs good for employees? *Pension & Benefits Daily*, No. 100, 1–2.

- Rodgers, L. (2010b, septiembre). *ESOPs as retirement benefits: An analysis of data from the U.S. Department of Labor*. National Center for Employee Ownership and The Employee Ownership Foundation. <http://bit.ly/4oLp0Kf>
- Rodgers, L. (2018, 24 de mayo). *Are ESOPs good retirement plans?* NCEO. National Center for Employee Ownership. <http://bit.ly/3LfTUMn>
- Rosen, C. (2013, febrero). *The impact of employee ownership and esops on layoffs and the costs of unemployment to the federal government*. National Center for Employee Ownership. <http://bit.ly/3LCxtAU>
- Rosen, C. & Rodgers, L. (2014, 2 de julio). *Default rates on leveraged ESOPs, 2009–2013*. National Center for Employee Ownership. <http://bit.ly/4oqOXin>
- Rothschild-Whitt, J. (1986). *The cooperative workplace: Potentials and dilemmas of organizational democracy and participation*. Cambridge University Press.
- Ruggeri, A. & Vieta, M. (2015). Argentina's worker-recuperated enterprises, 2010–2013: A synthesis of recent empirical findings. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 4(1), 75–103.
- Russell, R. (1985). *Sharing ownership in the workplace*. State University of New York Press.
- Rutgers School of Management and Labor Relations. (2018, 14 de mayo). *Study: In ESOP companies, the average worker has a \$134,000 share* [Comunicado de prensa]. <http://bit.ly/43smyjJ>
- Rutgers School of Management and Labor Relations. (2019, 24 de mayo). *72% of Republicans and 74% of Democrats agree on this: They prefer to work for an employee-owned company, study finds*.
- Scharf, A. & Mackin, C. (2000). *Census of Massachusetts Companies with Employee Stock Ownership Plans (ESOPs)*. Commonwealth Corporation.
- Staubus, M. (2017, 17 de agosto). *The esop-erative. Fifty by Fifty*. <http://bit.ly/47jum9L>
- Stretcher, R., Henry, S. & Kavanaugh, J. K. (2006). The ESOP performance puzzle in public companies. *The Journal of Employee Ownership Law and Finance*, 18(4).
- Stumpff, A. W. (2008). Fifty years of utopia: A half-century after Louis Kelso's the capitalist manifesto, a look back at the weird history of the ESOP. *Tax Law*, 62(2), 419–429.

- Summers, J. & Chillias, S. (2019). Working in employee-owned companies: The role of economic democracy skills. *Economic and Industrial Democracy*, 1-23. <http://bit.ly/3Jbgjdb>
- Sutton, S. A. (2019). Cooperative cities: Municipal support for worker cooperatives in the United States. *Journal of Urban Affairs*, 41(8), 1081-1102.
- Vanek, J. (1977). The basic theory of financing of participatory firms. En J. Vanek (Ed.), *The labor-managed economy: Essays by Jaroslav Vanek* (pp. 186-196). Cornell University Press.
- Voorheis, J., McCarty, N. & Shor, B. (2015). *Unequal incomes, ideology and gridlock: How rising inequality increases political polarization*. SSRN. <http://bit.ly/3X2tLTF>
- Wagner, S., Parker, C. & Christiansen, N. (2003). Employees that think and act like owners: Effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 56(4), 847-71.
- Walter, K. & Coreley, D. (2015). *Mitigating risk to maximize the benefits of employee ownership*. Center for American Progress. <http://bit.ly/4ooZZow>
- Ward, B. (1958, septiembre). The firm in Illyria: Market syndicalism. *American Economic Review*, No. 48, 566-589.
- Weissert, W. (2019, 14 de octubre). AP Interview: Sanders details plan to “end corporate greed”. Associated Press. <http://bit.ly/4qCa4zF>
- Weitzman, M. & Kruse, D. (1990). Profit sharing and productivity. En A. Blinder (Ed.), *Paying for productivity: A look at the evidence* (pp. 95-140). Brookings Institution.
- Whyte, W. F. & Whyte, K. K. (1988). *The making of Mondragon: The growth and dynamics of the worker cooperative complex*. ILR Press.
- Wiefek, N. (2017, mayo). *Employee ownership and economic well-being: Household wealth, job stability, and employment quality among employee-owners age 28 to 34*. National Center for Employee Ownership. <http://bit.ly/4hF5Ins>
- Wiefek, N. & Nicholson, N. (2018). *S Corporation ESOPs and retirement security*. National Center for Employee Ownership. <http://bit.ly/49vgFG3>
- Wilkinson, R. & Pickett, K. (2011). *The spirit level: Why greater equality makes societies stronger*. Bloomsbury Press.
- Wolff, R. D. (2012). *Democracy at work: A cure for capitalism*. Haymarket Books.
- Wright, E. O. (2010). *Envisioning real utopias*. Verso.

Capital compartido en Estados Unidos: estadística, investigación y lecciones aprendidas

JOSEPH BLASI, DOUGLAS L. KRUSE Y DAN WELTMANN
[ESTADOS UNIDOS]

Resumen

En Estados Unidos, los mecanismos de capital compartido comprenden, entre otros, los planes de participación accionaria de los empleados (ESOP), las acciones restringidas y bonos vinculados al desempeño, las cooperativas de trabajadores, los fideicomisos de propiedad accionaria de los empleados (EOT), los planes de compra de acciones para empleados (ESPP), las opciones sobre acciones, así como los planes de participación en utilidades. La literatura coincide en que una base patrimonial amplia entre la ciudadanía —y, en consecuencia, una clase media robusta— constituye un pilar para la sostenibilidad democrática (Blasi, Kruse & Freeman, 2017). Los fundadores de Estados Unidos intentaron materializar dicho ideal mediante la distribución de tierras; a partir de la segunda mitad del siglo XX, este principio se trasladó a la asignación de acciones corporativas, dado su carácter potencialmente ilimitado. Sobre esta premisa, empresas y trabajadores diseñaron una variedad de dispositivos para compartir propiedad y rendimientos. El gobierno federal consolidó la expansión de estos esquemas mediante incentivos fiscales y regulatorios, en particular, a partir de la Ley de Reforma Fiscal de 1974. Este capítulo examina la distribución actual de dichos planes, cuantifica su aporte patrimonial a la población y analiza las estrategias empleadas para mitigar el riesgo excesivo para los trabajadores.

Palabras clave: ESOP, propiedad accionaria de empleados, estadísticas de participación accionaria de los empleados, Estados Unidos, capitalismo compartido.

En vista del amplio desarrollo de la participación accionaria de los empleados, la compensación accionaria, la participación en utilidades y la participación en ganancias en la economía estadounidense a lo largo del último siglo y medio, y dado el preocupante grado de desigualdad económica mundial,

resulta conveniente extraer las lecciones positivas y negativas de estas experiencias para otros países, sobre todo para los demás países americanos y para el sur global. Es de suponerse que muchos estudiosos y expertos en políticas públicas en Estados Unidos hallarán utilidad en un balance general de todo el sistema de propiedad accionaria de los empleados a fin de sacar conclusiones sobre el fenómeno en su conjunto. El objetivo de este capítulo es el de resumir de forma panorámica la historia, la incidencia y distribución estadística, las políticas públicas y lecciones aprendidas para que los funcionarios y formuladores de políticas públicas, los centros de investigación, los integrantes de los sectores empresarial y laboral, académicos y ciudadanos interesados puedan sacar conclusiones bien fundadas acerca de cómo aplicar la experiencia de Estados Unidos para desarrollar esquemas de participación accionaria de los empleados en otras latitudes.

Hemos publicado de forma considerable sobre los efectos que la participación accionaria de los empleados tiene en el desempeño individual y empresarial, por lo que no abordaremos el tema en este capítulo. Los estudios están referidos en la bibliografía.

La hipótesis central de este capítulo, basada en las lecciones de la experiencia estadounidense, es que una “economía de participación accionaria” basada en una amplia gama de formatos, tipos de empresas, políticas de soporte y apoyo público es la que tiene más probabilidad de crecer con rapidez. Además, una red amplia de consultorías con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro puede jugar un papel decisivo en la aceleración de un proceso virtuoso en el que los casos empresariales reales atraen la atención del público y de los medios, lo que detona la investigación y el apoyo de los centros de estudios, y suscita, a su vez, interés en el ámbito de los formuladores de políticas públicas y los filántropos. A lo largo del capítulo haremos referencia a varias de estas instituciones.

UNA BREVE HISTORIA DE LA PARTICIPACIÓN ACCIONARIA DE LOS EMPLEADOS EN ESTADOS UNIDOS

La participación de los empleados en el capital es un término general que se refiere tanto a los esquemas de participación en utilidades/ganancias como a la participación accionaria o la propiedad de acciones por parte de los empleados de las empresas. Para los fines de este capítulo, el enfoque recaerá

en los programas amplios de participación accionaria que abarcan a todos los empleados de una empresa (*broad-based*). Las participaciones en las utilidades son pagadas en efectivo o bonos accionarios diferidos basados en las utilidades de la empresa. Las participaciones en las ganancias, distribuidas en efectivo, son basadas en el desempeño de un grupo, división o unidad de la empresa y no se vinculan a las utilidades globales de la empresa. En este repaso histórico de los esquemas de participación se establecerá cómo y por qué surgieron dichas prácticas empresariales y cómo su desarrollo interactuó con el de las políticas federales y estatales. Estados Unidos tiene una larga historia de políticas públicas que pretenden disminuir la desigualdad. Esto se aborda a detalle en el libro *The citizen's share: Reducing inequality in the 21st century* (Blasi, Freeman & Kruse, 2014, pp. 1–56) en el que se basa esta sección. Para los fundadores de la república estadounidense, la herramienta principal fue poner tierras federales a precios bajos para que los ciudadanos ordinarios pudieran adquirir un terreno para mantener a sus familias. Los escritos de los padres fundadores de la patria están repletos de referencias a la idea del granjero independiente cuya familia podía disfrutar de la libertad económica porque los individuos se ganaban la vida labrando tierra propia. Los fundadores contrastaban esta estructura social contra el feudalismo de Europa. En el primer capítulo de *The citizen's share...* se exponen a detalle estas perspectivas ideológicas.

La piedra angular de la ideología de los fundadores era la convicción de que una república democrática requería una clase media robusta y una base amplia de propietarios para poder proyectarse hacia el futuro y resistir las fuerzas que la impulsaban hacia la oligarquía o algún otro tipo de régimen autoritario. Esta idea nunca se realizó del todo. La profunda inmoralidad de la esclavitud, la violencia social implícita en la exclusión de las mujeres y los negros de la vida cívica y la hipocresía en el trato con los indígenas limitaban y complicaban de forma grave la realización de la meta. Sin embargo, no dejó de ser una aspiración. Cuando Thomas Jefferson se convirtió en presidente, compró el territorio de Luisiana de casi un millón de millas cuadradas para promover el “imperio de libertad” de terratenientes ciudadanos, aunque su proyecto se vio complicado por cuestiones morales más grandes. Los gobiernos subsecuentes siguieron proponiendo iniciativas a gran escala que pretendían ampliar la propiedad de la tierra, enfrascándose a veces en batallas políticas e importantes cuestiones de justicia.

El presidente Abraham Lincoln dio el paso más trascendente para impulsar esta visión con su Ley de Asentamientos Familiares (Homestead Act) de 1862, la cual liberó más de 100 millones de hectáreas, o el 10% del territorio del país, para sus ciudadanos, que incluía por primera vez a las mujeres, con el fin de fomentar la propiedad agrícola independiente. El presidente de la cámara de representantes, el republicano Galusha Grow, de Pensilvania, condujo la propuesta de ley por el proceso de aprobación del congreso a nombre de Lincoln y reiteró un argumento expuesto años antes por el expresidente James Madison, acerca de que el crecimiento demográfico llegaría a volver obsoleta una política de propiedad generalizada de tierras, o una república basada solo en la propiedad de la tierra. No cabe duda de que el despojo de las tierras de los indígenas y la conquista de territorio de otros países desempeñó un papel en la aprobación de la Ley de Asentamientos Familiares, que excluía a los negros. ¿Cómo fue que la idea de participación económica basada en la tenencia de la tierra se convirtió en la idea de participación económica fundamentada en corporaciones o empresas? El presidente de la cámara de representantes, Galusha Grow, reconoció que los activos empresariales y corporativos, a diferencia de la tierra, eran ilimitados, por lo que vislumbró la potencialidad de la participación generalizada de los empleados en utilidades y en acciones corporativas (en ese tiempo el concepto de participación en utilidades abarcaba la participación accionaria) como adaptación de la idea original. Los activos corporativos y empresariales ilimitados, a diferencia de la tierra, podrían ponerse a disposición de los empleados de forma generalizada. Por eso el desarrollo de la participación accionaria y la participación en utilidades por parte de los empleados tomó impulso en Estados Unidos después de la Guerra Civil, cuando la repartición de las tierras empezó a disminuir y el país encaró los inicios de la industrialización. Mientras que otorgar tierras y fomentar la independencia económica a través de la tenencia de la tierra se consideraba una estrategia de bajo riesgo para formar una clase media, el desarrollo de mecanismos como la participación accionaria y la distribución de utilidades en empresas, corporaciones y cooperativas implicaba niveles de riesgo más variados. De muchas maneras, la nueva idea de que la propiedad generalizada de activos podría lograrse con base en los bienes ilimitados de las empresas (en vez de la tierra) constituyó una nueva forma de sacar adelante el ideal.

Entre los últimos años del siglo XIX y los primeros del siglo XX existieron diferentes cauces de desarrollo de la participación accionaria de los empleados con una diversidad de perfiles de riesgo (Blasi et al., 2014, pp. 123–166). Por un lado, los sindicatos a veces apoyaban la idea de las cooperativas de trabajadores, mientras que los industriales tomaron la delantera en el impulso de la participación en utilidades y la participación accionaria de los empleados. Las cooperativas de trabajadores, por lo general, implican una propiedad al 100% de los empleados, quienes votan por los integrantes de la junta directiva (cada persona tiene un voto), mientras que los trabajadores o la junta eligen a la gerencia ejecutiva. Las cooperativas de trabajadores reciben deducciones empresariales de sus ingresos para fines fiscales por distribuciones a sus miembros basadas en las horas trabajadas; estas se conocen como dividendos de patrocinio (Co-op Law, 2021). Las primeras experiencias de cooperativas de trabajadores emprendidas por los sindicatos, desde los últimos años del siglo XVIII, a menudo carecían de financiamiento adecuado y gerencia profesional. Para 1900, en Estados Unidos, los sindicatos empezaron a unirse alrededor de la idea de la negociación colectiva y no quedaba ningún sindicato importante que promoviera las cooperativas de trabajadores.

Para 1900 varias industrias ya experimentaban con éxito la participación accionaria y reparto de utilidades. Charles A. Pillsbury (del Molino de Harina Pillsbury de Minnesota), William Cooper Procter (de Procter & Gamble) y John D. Rockefeller (de Standard Oil), entre muchos otros, desarrollaron esquemas de participación accionaria de base amplia y de utilidades para empleados, fundaron asociaciones nacionales de empresarios para promover estas ideas y financiaron investigaciones al respecto en las universidades. En el caso de Pillsbury, la empresa empezó con la participación en utilidades, pero luego concedió a sus empleados opciones de compra de acciones. En el caso de Procter & Gamble, la empresa también empezó con la participación en utilidades, pero luego optó por ofrecer esquemas en los que los empleados pudieran comprar acciones con su parte de las utilidades y sus dividendos de las acciones. En el caso de Standard Oil, Rockefeller ofrecía grandes descuentos sobre el precio de las acciones con términos favorables y la opción de usar los dividendos para pagar las acciones. Estos esquemas se convirtieron en las bases de lo que llegó a ser el popular plan de compra de acciones por los empleados (ESPP, por sus siglas en inglés) en la economía estadounidense moderna. No cabe duda de que se veía la participación accionaria de los

empleados como una forma de vacunar a los trabajadores en contra de los sindicatos. Más abajo se presentarán datos que demuestran que los sindicatos desempeñan un papel clave en las diferentes formas de participación accionaria de los empleados. En el capítulo cuatro de *The citizen's share...* se relata a detalle esta historia (Blasi et al., 2014).

EL DESARROLLO DE LOS DIVERSOS FORMATOS DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA Y PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES/GANANCIAS

Con la implementación de los impuestos sobre la renta individuales y corporativos a consecuencia de la Enmienda 16 de la Constitución de Estados Unidos, ratificada en 1913, los líderes empresariales impulsaron la integración del trato fiscal de estas prácticas en un nuevo sistema de impuestos sobre la renta a empresas. El incentivo fiscal inicial para la participación en las utilidades designó como gasto deducible la participación en utilidades en efectivo a la hora de calcular los impuestos sobre la renta, al igual que las otras formas de remuneración de los empleados. Existían varios incentivos fiscales para otorgar acciones a los trabajadores. Los sindicatos ya habían experimentado con ideas de participación accionaria de base amplia con los Trabajadores Siderúrgicos Unidos y desarrollaron la participación en las ganancias en efectivo, un esquema parecido a la participación en las utilidades, aunque por lo general los sindicatos no comulgaban en esta época con la participación accionaria de los empleados. La expansión de los incentivos fiscales federales y estatales para ciertos comportamientos corporativos tras la Enmienda 16 detonó más de un siglo de debate sobre la forma más conveniente de dichos incentivos fiscales.

La participación en las utilidades

Muchas formas de participación accionaria de los empleados en la década de los veinte, e incluso antes, consistían en que los trabajadores compraran acciones con deducciones de su sueldo, con sus propios ahorros o con sus ahorros para el retiro. Estos formatos implicaban ciertos beneficios fiscales, pero podía resultar arriesgado que los trabajadores pagaran acciones con su sueldo y con sus ahorros. El crac bursátil de 1929 borró muchos de estos esquemas de participación accionaria, aunque los planes más generosos (como el de

Standard Oil), que ofrecían grandes descuentos en el precio de las acciones y permitían que se pagaran las acciones con dividendos, lograron mantener el apoyo de los trabajadores tras la caída de la bolsa. Algunas empresas en Estados Unidos ya utilizaban los esquemas de participación en efectivo y en utilidades diferidas en el siglo XIX. Los congresistas y presidentes veían con buenos ojos la participación de base amplia de los empleados en las utilidades y en acciones, pero comprometieron pocos recursos federales para impulsarla hasta finales de la década de los treinta y los cuarenta, cuando se alentó la participación de base amplia en las utilidades, y fue hasta la década de los setenta cuando se alentó la participación accionaria de base amplia. Una importante iniciativa bipartidista promovida por el senador republicano Arthur Vandenberg y la administración del presidente Franklin Roosevelt logró que se tuvieran audiencias legislativas y se aprobaran leyes que permitían los incentivos fiscales para fideicomisos de participación diferida en utilidades en 1940. Dichos fideicomisos eran planes de retiro para empleados financiados con participación en utilidades en efectivo que luego se invertía en activos para el retiro del empleado. Además de la deducibilidad de la participación en las utilidades en efectivo como gasto contra la carga de los impuestos sobre la renta, la nueva política bipartidista permitía a las empresas deducir las aportaciones a estos planes de participación diferida en utilidades que llegarían a financiarse con efectivo y acciones de la empresa. Se propagaron los fideicomisos de participación diferida en utilidades que después caerían bajo la Ley de Seguridad de los Ingresos para el Retiro de los Empleados (ERISA, por sus siglas en inglés) cuando esta se aprobó en 1974, y seguían gozando del apoyo de los sindicatos de la época. La ERISA estaba diseñada para regular los planes de retiro de los empleados y se convirtió en la principal reguladora federal de los fideicomisos de participación diferida en utilidades y en los planes de participación accionaria de los empleados (ESOP, por sus siglas en inglés). Sin embargo, la participación en las utilidades en efectivo, que ahora prevalece más en Estados Unidos, no implica ninguna deducción especial para las empresas más allá de su capacidad ordinaria de deducir de sus ingresos corporativos las remuneraciones antes de que se asignen los impuestos a las sociedades mercantiles.

LA EVOLUCIÓN DE LOS PLANES DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA DE LOS EMPLEADOS COMO EL FORMATO DOMINANTE

En los primeros años de la década de los setenta, el senador Russell Long aprovechó las ideas de un profesor de derecho y banquero de inversiones, Louis O. Kelso, y agregó secciones a la ERISA de 1974 que introdujeron los ESOP en Estados Unidos y establecieron incentivos fiscales. Con la idea de Kelso y la legislación de Long se abordó de manera directa la cuestión clave del riesgo de los planes previos de participación accionaria de los empleados de la década de los veinte, en los que los trabajadores compraban las acciones con su sueldo y sus ahorros. En los ESOP que diseñaron, a los empleados se les concedían acciones que habían ganado y que la empresa financiaba creando un fideicomiso en beneficio para los empleados que compraba las acciones con crédito, no con aportaciones hechas por los trabajadores desde su sueldo o sus ahorros. La idea era que los trabajadores se enfocaran en aumentar el valor de la empresa para que la misma financiara la compra de acciones a nombre de los trabajadores. Los empleados que participan en los ESOP no pagan las acciones de la empresa con su sueldo, con sus ahorros particulares, con concesiones o con contribuciones a su retiro. Kelso y Long diseñaron los ESOP exactamente como una compra apalancada donde, en este caso, un fideicomiso de los empleados, respaldado por la empresa, puede pedir prestado dinero para comprar acciones en una corporación donde los trabajadores están empleados, mientras que la empresa se empeña a sí misma como garantía del préstamo, paga el préstamo y luego otorga las acciones a los empleados conforme se vaya realizando el pago. La idea es que, al fortalecer a la empresa con su trabajo y dedicación, los empleados permiten a esta ganar el capital necesario para pagar el préstamo. La iniciativa fiscal clave es que el capital del préstamo, los intereses sobre el préstamo y todos los dividendos derivados de las acciones son deducibles de impuestos para la empresa que patrocina los ESOP. Estos incentivos fiscales se extendieron también a las cooperativas de trabajadores.

Otra consecuencia de esta legislación fue que los ESOP se convirtieron en la forma predominante de participación accionaria de los empleados en el país, sobre todo en pequeñas empresas muy controladas. Con un fideicomiso ESOP los trabajadores podían comprar a crédito el 100% de una empresa en una sola transacción o adquirir la empresa de manera paulatina en una serie de transacciones. Los ESOP revolucionaron la participación accionaria de los

empleados al atenuar el riesgo para ellos porque así no utilizaban su sueldo o sus ahorros. Kelso internalizó el desastre que implicó el que los trabajadores compraran acciones justo antes del crack de 1929 y diseñó un esquema menos riesgoso. En diferentes investigaciones se demuestra que la mayoría de los ESOP cuentan con un plan adicional de retiro diversificado aparte de este (Wiefek & Nicholson, 2018, p.9). La inclusión en la ERISA ofrece muchas protecciones para los empleados. Por ejemplo, todos los empleados deben estar incluidos (aunque los sindicatos pueden optar por excluirse), se requiere que los empleados tengan derecho de voto directo sobre todas las decisiones corporativas importantes, la fórmula para repartir las acciones debe ser justa y no favorecer a los empleados de mayor remuneración, y los empleados mayores diversifican sus activos hacia opciones que no sean acciones de la empresa.

Diez años después de la legislación inicial establecida por los ESOP, en otro esfuerzo bipartidista, encabezado esta vez por el presidente Ronald Reagan y el senador demócrata Russell Long, la Reforma Fiscal de 1984 modificó los incentivos fiscales a fin de alentar aún más los ESOP. Tanto Long como Reagan reiteraron las convicciones de los fundadores en el sentido de que la propiedad de base amplia de capital era clave para crear una clase media robusta y una democracia pujante. Su estrategia fue hacer ESOP de niveles moderados —por lo general, entre 5% y 10% de participación accionaria de los empleados— atractivos a las corporaciones cotizadas en la bolsa de valores. Se logró al permitir que los bancos y las aseguradoras dedujeran la mitad de los ingresos por intereses a la hora de calcular sus propios impuestos corporativos por préstamos o bonos estructurados a corporaciones que permitieran acceder a crédito para financiar los ESOP para grupos amplios de empleados. Así se propició que la mayoría de los bancos grandes y otros financiadores establecieran divisiones enteras dedicadas a la participación accionaria de los empleados para vender la idea a corporaciones en todo el país y pasar parte de sus propios ahorros fiscales a las empresas que manejaban los ESOP en la forma de tasas de interés más bajas. Esto facilitó un crecimiento considerable de los ESOP en empresas cotizadas en la bolsa de valores (Blasi & Kruse, 1990). Puesto que la mayoría de estos ESOP en empresas cotizadas en la bolsa dependían de financiar y comprar acciones recién emitidas con crédito (en lugar de solo otorgar acciones que no generaban capital nuevo para la corporación), se moderaban sus efectos diluyentes. Esto luego se derogó como parte de una medida para reducir el déficit en

el gobierno del primer presidente Bush, pero Estados Unidos bien podría sustituir esta política con otra en los próximos años para alentar la participación accionaria de los empleados en las empresas que cotizan en la bolsa.

Los incentivos fiscales subsecuentes para los ESOP en la década de los ochenta (como la Sección 1042 del Código Fiscal) permitían a los dueños de empresas particulares diferir sus impuestos sobre ganancias de capital cuando vendían más de 30% de las corporaciones C (aquellas que pagan impuestos sobre la renta al gobierno federal) a los empleados y gerentes mediante los ESOP o cooperativas de trabajadores elegibles. Fue la primera vez que las políticas públicas de Estados Unidos trataban igual a las cooperativas de trabajadores y a los ESOP. Muchas veces los empresarios que se jubilaban vendían el 100% por etapas para poder hacerlo por completo si no tenían heredero que dirigiera la empresa o la familia quería liquidar su parte. Puesto que la mayoría de los ESOP en las empresas estrechamente controladas se dan en situaciones en que el dueño fundador quiere retirarse y liquidar su parte del negocio, este fenómeno es un motor importante de las empresas en Estados Unidos de participación mayoritaria o con el 100% de propiedad accionaria de los empleados. Después se les dio permiso a las corporaciones para incorporarse como corporaciones S —que no pagan impuestos federales a nivel corporativo, sino que pasan sus ingresos a sus dueños, quienes pagan a título propio—, lo que creaba una especie de corporación S ESOP controlada al 100% por los empleados. Esta corporación S ESOP no paga impuestos federales a nivel corporativo, pero los trabajadores sí pagan impuestos sobre sus ganancias de manera individual. Tanto las corporaciones C como las S tienen ESOP, y se utilizan para comprar la empresa a los dueños que se retiran. Las cooperativas de trabajadores recurren cada vez más al crédito para comprar empresas a los dueños que se retiran, justo como lo hacían antes los ESOP.

LA COOPERATIVA DE TRABAJADORES

Como ya se mencionó, las cooperativas de trabajadores como forma de participación de los empleados en la propiedad surgieron muy pronto en la historia de Estados Unidos. En años recientes, las cooperativas de trabajadores han seguido desarrollándose (Palmer, 2020), con la novedad de que se basan cada vez más en convertir empresas ya existentes en cooperativas utilizando una compra apalancada como la utilizada por los fideicomisos ESOP para com-

parles su parte a los dueños que se retiran (Democracy at Work Institute, 2020). Por otro lado, se están creando cooperativas de trabajadores mediante plataformas de internet, como Up & Go,¹ una cooperativa que provee servicios de limpieza en la ciudad de Nueva York (Thompson, 2019); la operación franquiciadora Brightly (McKinley, 2020) y toda una gama de cooperativas de trabajadores en plataforma acompañadas por el nuevo Instituto para la Economía Digital Cooperativa de la New School University y su director Trebor Sholtz (Schneider & Sholtz, 2017). Desde el punto de vista legal y técnico, los ESOP podrían estructurarse para fungir como cooperativa de trabajadores; algunos abogados han trabajado para crear tales formas híbridas.

LA APARICIÓN RECIENTE DEL FIDEICOMISO DE PROPIEDAD ACCIONARIA DE LOS EMPLEADOS

En los últimos cinco años ha surgido en Estados Unidos una alternativa a los ESOP llamada fideicomiso de propiedad accionaria de los empleados (EOT, por sus siglas en inglés), que se parece a un fideicomiso perpetuo más allá de cualquier grupo actual de empleados. El EOT es el dueño de la empresa, por lo que los empleados son sus propietarios con un porcentaje de entre 1% y 100%, y no se rige por la ERISA de 1974, por lo que es más fácil de crear que un ESOP. Se trata de una especie de híbrido entre participación accionaria y participación en utilidades. Mientras que los empleados como colectivo tienen la propiedad de toda la empresa, no existen cuentas accionarias individuales, y los empleados actuales reciben un porcentaje de las utilidades corrientes (Michael, s. f.). Una vez más, un EOT puede estructurarse para funcionar y operarse como una cooperativa de trabajadores.

EL PLAN DE COMPRA DE ACCIONES PARA EMPLEADOS (ESPP)

El gobierno federal alentó otros esquemas de participación accionaria de los empleados en los que estos pagaban sus acciones. Es importante entender tales esquemas, aunque la historia los juzga de manera muy variada. Desde la década de los cincuenta las empresas han ofrecido cada vez más planes

1. www.upandgo.coop

de compra de acciones para empleados que permiten adquirir acciones de la empresa por un valor de hasta 25,000 dólares cada año, por lo general, a un descuento de 15% sobre el valor de mercado. Un aspecto interesante del diseño del ESPP es que una empresa puede ofrecer una “mirada hacia atrás” (*look-back feature*), lo que significa que un empleado puede tener el derecho a comprar las acciones a un precio del pasado con el descuento. Por ejemplo, con un descuento de 15% sobre el precio de compra actual (digamos 150 dólares por acción) y con la opción de mirada hacia atrás que permite la compra al precio del año pasado cuando se adquiría a 100 dólares la acción, un empleado podría comprar una acción con valor actual de 150 dólares por solo 85. Estos esquemas ya son muy populares en las empresas que cotizan en la bolsa y deben incluir a todos los empleados. La combinación del descuento y la opción de mirada hacia atrás puede reducir de manera considerable el riesgo con este tipo de esquemas, sobre todo si se ofrecen en empresas líder que cuentan con buena calificación crediticia.

El siguiente esquema de participación accionaria de los empleados que ofrece la opción de comprar acciones ha suscitado bastante polémica. El 6 de noviembre de 1978, el congreso creó la sección 401(k) de la Ley de Ingresos, que permite a los patrones crear cuentas individuales de retiro para los trabajadores bajo la ERISA. El patrón y el trabajador hacían aportaciones que podían invertirse en diferentes fondos mutuos y crecer libre de impuestos hasta el retiro. Los planes 401(k) han evolucionado: el patrón aporta fondos y muchas veces iguala las aportaciones del empleado. Este esquema se conoce como plan de aportación definida porque a diferencia de las pensiones tradicionales, el pago de la prestación de la pensión posterior al retiro no es obligación del patrón sino hasta el fallecimiento del empleado. Solo se combina la aportación, no la prestación final. Los patrones empezaron la práctica de igualar las aportaciones de los empleados con acciones de la empresa y también ofreciéndoles una cuenta de acciones de la empresa donde podían comprar acciones. Si bien tiene sentido que el patrón iguale las aportaciones del empleado con acciones de la empresa si los empleados no tienen inversiones excesivas en ella, no es recomendable incentivar a trabajadores de clase media a cargar sus cuentas de retiro de acciones de la empresa compradas con su sueldo. Esto resultó en portafolios excesivos de acciones de la empresa compradas con sueldos de los empleados en empresas como Enron, WorldCom y otras involucradas en sonados desastres financieros. Esta cuestión de riesgo se abordará más adelante

en este capítulo, pero cabe señalar aquí que esta forma de inversión excesiva de su sueldo por parte de los empleados tiene serias limitaciones en lo que a las políticas públicas se refiere (Blasi et al., 2014, pp. 102–105).

PLANES DE OPCIONES DE COMPRA DE ACCIONES DE BASE AMPLIA Y DE UNIDADES ACCIONARIAS RESTRINGIDAS

Durante décadas el gobierno federal ha alentado, mediante ciertos incentivos fiscales para las empresas, la entrega de acciones y opciones de compra de acciones fuera de los planes de retiro. En la actualidad, el método primordial para otorgar acciones es el de emitir a los empleados unidades accionarias restringidas; dichas unidades accionarias se confieren en el transcurso de un plazo largo, digamos, cinco años, para que los empleados permanezcan en la empresa (conocido como *vesting*, en inglés). A veces se estructuran como acciones ligadas a resultados, y su otorgamiento depende del desempeño de la empresa durante un plazo específico. Por lo general, a las empresas no se les concede ninguna deducción fiscal cuando se otorgan tales acciones, pero pueden tomar una deducción de impuestos cuando se cumplen los objetivos (desempeño y/o tiempo) para que los empleados en efecto ejerzan sus derechos sobre las acciones y reciban su valor como remuneración. Las opciones de compra de acciones se han vuelto populares también, sobre todo en las empresas de alta tecnología, durante la etapa del arranque cuando las empresas aún no cotizan en la bolsa. El libro *In the company of owners* (Blasi, Bernstein & Kruse, 2003) trata de estas tendencias entre las primeras cien firmas principales de la National Association of Securities Dealers Automated Quotation (NASDAQ) que inventaron el internet, fabricaron su tecnología y al principio vendían productos y servicios. Las empresas no reciben ninguna deducción fiscal cuando se conceden opciones de compra de acciones, pero pueden tomar una deducción de sus impuestos corporativos cuando los empleados ejercen la opción de compra para adquirir acciones de la empresa y de esa forma las empresas reciben el valor de la diferencia entre el precio cotizado de las acciones en el momento del ejercicio y el precio de ejercicio de la opción de compra como remuneración (The Tax Adviser, 2019). Con todos estos formatos queda claro que, desde una etapa muy temprana de su historia, el gobierno de Estados Unidos quería poner capital de propiedad accionaria a disponibilidad de sus ciudadanos y empleados al otorgar incentivos fiscales amplios a las empresas para que las ofrecieran.

¿Cuál es el impacto fiscal de los diferentes esquemas de participación accionaria en el empleado a escala individual? Las cooperativas de trabajadores organizadas bajo la Subsección T del Código Fiscal de Estados Unidos pueden pasar sus ingresos a sus trabajadores–propietarios en forma de dividendos de patrocinio, y así evitan los impuestos a nivel de entidad que las corporaciones normalmente pagan. Esto es congruente con las deducciones permitidas para otros tipos de participación de trabajadores (Co-opLaw.org, s. f.). Los pagos a los empleados individuales a través de planes de retiro reconocidos bajo la ERISA, es decir, los fideicomisos de participación diferida de utilidades y los ESOP, no causan impuestos para individuos y crecen libres de impuestos dentro de dichos planes de retiro. De esta forma la participación accionaria dentro de un ESOP causa cero impuestos individuales, al igual que la participación en utilidades dentro de un fideicomiso de participación diferida en utilidades. Cuando el empleado se retira y recibe al valor de la acción, paga impuestos sobre la renta ordinarios (National Center for Employee Ownership, 2014, pp. 102–105), aunque bajo ciertas circunstancias parte del valor puede tener un tratamiento más bajo de impuesto sobre plusvalías. De igual forma, los empleados individuales en Estados Unidos no pagan impuestos cuando se les entregan acciones (como las unidades accionarias restringidas o las acciones ligadas a resultados) u opciones de compra de acciones. Se aplica por lo general el mismo principio de que cuando un empleado individual haga valer sus unidades accionarias restringidas, declarará el valor justo de mercado como ingreso ordinario y pagará entonces impuestos sobre la renta. Los empleados pagarán impuestos sobre plusvalías a largo o corto plazo sobre estas acciones dependiendo del tiempo que las hayan tenido. Los empleados tampoco pagan impuestos cuando se les otorgan opciones de compra de acciones, sino que deben declarar la diferencia entre el precio de ejercicio de la opción de compra de acciones y el precio cotizado de la acción el día en que se ejerció como ingreso personal y pagar impuestos sobre la renta con base en esa diferencia.

Con respecto a los ESPP, los empleados solo pagan impuestos cuando venden sus acciones a las tasas del impuesto sobre la renta ordinario o a las tasas más bajas que corresponden a los impuestos sobre plusvalías, dependiendo del tiempo que el empleado haya tenido las acciones (National Center for Employee Ownership, 2021). Cuando se trata de acciones de la empresa en los planes 401(k), como son planes que se rigen por la ERISA, el valor de las

acciones de la empresa puede crecer libre de impuestos dentro del fideicomiso hasta que el empleado se jubile y retire sus fondos. Cuando un individuo retira fondos para el retiro de un plan 401(k), incluyendo el valor de acciones de la empresa, causa impuestos como si fueran ingresos ordinarios. Por último, las empresas que reparten a sus empleados utilidades o ganancias en efectivo reciben una deducción de sus impuestos corporativos por estos pagos como remuneración ordinaria.

A lo largo de su historia, Estados Unidos ha desarrollado un verdadero abanico de planes que permiten la participación financiera de los trabajadores y dan acceso tanto a la propiedad accionaria como a la participación en las utilidades. Estos planes están adaptados a diferentes tipos de negocios y diferentes etapas de vida de las empresas. Los diversos formatos han evolucionado y es evidente que no todas las formas de participación resisten el rigor del análisis como políticas públicas. El fenómeno de alentar a los empleados a comprar acciones de la empresa con su propio dinero durante la década de los veinte antes del crac de 1929, así como las políticas promovidas por las empresas de motivar a los empleados a comprar acciones con su propio dinero en la década de los ochenta para sus planes de retiro 401(k), han resultado demasiado riesgosos, revelándose como tipos inferiores de participación de los empleados en la propiedad. De esta historia se pueden sacar varias lecciones.

LECCIONES APRENDIDAS DE LA HISTORIA Y EL DESARROLLO DE PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS/TRABAJADORES EN LA PROPIEDAD

Una de las lecciones aprendidas es que Estados Unidos desarrolló esquemas de participación accionaria respaldados, en retrospectiva, por un conjunto coordinado de incentivos fiscales tanto para las empresas que implementan estos programas como para los empleados que reciben acciones.

Como lo mencionamos, el gobierno federal de Estados Unidos ha promovido la participación de los empleados en la propiedad empresarial mediante un sistema de incentivos fiscales dirigidos tanto a las empresas como a los trabajadores. Estos incentivos permiten que las empresas compartan utilidades, acciones o capital con sus empleados, y que estos últimos difieran el pago de impuestos hasta que hagan uso efectivo de los beneficios.

Cuando la participación se canaliza a través de planes de retiro, unidades accionarias restringidas, opciones de compra de acciones, ESOP, ESPP o cuentas 401(k), los beneficios pueden acumularse sin tributar hasta su liquidación. En cambio, los pagos en efectivo por participación en utilidades generan una carga impositiva inmediata. Este marco fiscal ha sido clave para la expansión de los esquemas de capital compartido en el país.

La mayoría de las formas de participación accionaria permiten que la inversión en acciones de la empresa crezca libre de impuestos hasta que el individuo liquide el valor de las acciones. Cualquier país que quiera incentivar la participación accionaria o en utilidades haría bien en eliminar las barreras que penalizan a los patrones cuando establecen planes de participación accionaria o a los empleados cuando participan en la propiedad.

Otra lección es que, tras algunos errores patentes en sus políticas públicas, Estados Unidos ha privilegiado los esquemas de participación de riesgo bajo o moderado para proteger a los empleados de clase media de perder su empleo, su participación accionaria en la empresa y su participación de utilidades al mismo tiempo. La política estadounidense actual se enfoca en los ESOP y las cooperativas de trabajadores financiados con fuentes de crédito y no con aportaciones de empleados, y en concesiones de acciones restringidas u opciones de compra de acciones a empleados que no tienen que pagar. Se modera el riesgo en los esquemas de participación accionaria en que se adjudican acciones a los empleados en vez de que estos las compren. La experiencia de Estados Unidos demuestra que los planes de participación accionaria de los empleados han generado riesgo excesivo cuando los empleados compran las acciones con su sueldo y sus ahorros. Estados Unidos cuenta con algunos esquemas de compra de acciones por parte de los empleados que implican riesgos más bajos, los ESPP (moderan el riesgo con los amplios descuentos y las miradas hacia atrás) y los planes en los que el patrón iguala las aportaciones de los empleados a sus planes de retiro con acciones de la empresa. No obstante, la experiencia de motivar a los empleados a comprar acciones en los planes 401(k) con sus ahorros muchas veces ha implicado un riesgo excesivo. Para reducir el riesgo, la experiencia histórica sugiere que a los empleados no se les debería permitir comprar acciones de la empresa en sus planes de retiro con su sueldo o sus ahorros. En la tabla 2.1 se repasan los diferentes formatos y su relevancia en

**TABLA 2.1 TIPOS DE PLANES DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA Y EN UTILIDADES:
UN BREVE RESUMEN**

Tipo de plan	Definición
Planes de participación accionaria de los empleados (ESOP)	Permiten a las empresas crear fideicomisos en beneficio de los empleados que financian la compra de acciones para que los empleados no las paguen, sino que se adjudiquen conforme la empresa vaya pagando el préstamo. El gobierno federal estipula que los empleados propietarios cuenten con derechos plenos de voto sobre todas las cuestiones corporativas importantes, pero aparte de esta disposición se permite una variedad de esquemas de gobierno corporativo. La ERISA regula para asegurar que el fideicomiso de empleados pague un precio justo por las acciones, establece fórmulas justas de distribución de acciones, a la vez que evita que los empleados mejor remunerados dominen la distribución de las acciones.
Fideicomisos de propiedad de los empleados (EOT)	Fideicomiso perpetuo que permite que los empleados en conjunto tengan la propiedad de una empresa. Los EOT pueden utilizar crédito para comprar empresas, como los ESOP, y su gobierno puede quedar estructurado de varias formas. No aplican de momento disposiciones federales que garanticen la justicia.
Cooperativas de trabajadores	Los trabajadores votan sus acciones en un esquema de un voto por trabajador y reciben dividendos de patrocinio. No aplican de momento disposiciones federales que garanticen la justicia.
Concesiones de acciones restringidas u otras acciones no fraccionadas	No aplican de momento disposiciones federales que garanticen la justicia.
Concesiones de opciones de compra de acciones	No aplican de momento disposiciones federales que garanticen la justicia.
Planes de retiro 401(k)	A los trabajadores se les igualan sus aportaciones, a veces como acciones de la empresa que se integran a sus propios ahorros para el retiro. La disposición polémica es que a los trabajadores se les da la opción o hasta el incentivo de comprar acciones de la empresa con su propio sueldo o sus ahorros, sin límites claros.

términos de políticas públicas. Ahora vamos a considerar los datos empíricos sobre la incidencia de la participación accionaria de los empleados.

LA INCIDENCIA, VALOR Y DISTRIBUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN ACCIONARIA DE LOS EMPLEADOS EN ESTADOS UNIDOS: ESTIMACIONES PARA 2021

¿Qué grado de participación de los empleados han logrado estos soportes ideológicos e incentivos fiscales federales hasta 2021? De todos los trabajadores del sector privado en Estados Unidos, ¿quiénes reciben acciones? La tabla 2.2 y la figura 2.1 nos dan una idea con base en datos de la Encuesta Social General, que es una muestra representativa nacional de la población de Es-

TABLA 2.2 INCIDENCIA Y VALOR DE PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS EN LA PROPIEDAD EN ESTADOS UNIDOS

De forma general en la población de Estados Unidos

Total de empleados: 127 millones

Porcentaje de todos los empleados que son propietarios de acciones en su empresa: 20%

- 25 millones de empleados
- El valor promedio es de 75,000 dólares y la mediana es de 25,000 dólares

Porcentaje de todos los empleados que cuentan con opciones de compra de acciones en su empresa: 9%

- 11 millones de empleados
- No se cuenta con estimaciones del valor

Porcentaje de todos los empleados que participan en las utilidades de su empresa: 38%

- 48 millones de empleados
- El promedio de la participación anual en utilidades (en dólares) es de 13,000 y la mediana es de 2,000

Porcentaje de todos los empleados que participan en las ganancias de su empresa: 30%

- 30 millones de empleados
- El promedio de la participación anual en ganancias (en dólares) es de 13,000 y la mediana es de 2,000

Porcentaje de todos los empleados que cuentan con cualquier forma de participación en acciones, utilidades o ganancias: 47%

- 59 millones de empleados

Cálculos estimados para tipos específicos de remuneración en acciones

ESOP (planes de participación accionaria de los empleados)

- Total de empresas con ESOP: 6,400
- 14 millones de empleados
- 1.5 billones de dólares en activos totales (1'500,000 millones de dólares)

Empresas estrechamente controladas con ESOP

- 5,800 empresas con ESOP
- De 3,000 a 3,500 esop son propiedad mayoritaria o al 100% de los empleados
- 2 millones de empleados
- 183 mil millones de dólares en activos totales

Empresas cotizadas en la bolsa de valores

- 600 empresas con ESOP
- 12 millones de empleados
- 1.3 billones de dólares en activos totales

Cooperativas propiedad de los trabajadores o cooperativas de trabajadores

- 465 cooperativas de trabajadores
- 7,000 trabajadores
- 202 millones de dólares de ventas
- 253 millones es el valor de mercado estimado de estas cooperativas
- Algunas estimaciones sugieren que podría haber 800 cooperativas de trabajadores con 8,000 trabajadores
- Todas las cooperativas de trabajadores son propiedad mayoritaria o al 100% de los trabajadores

Fideicomisos de propiedad de los empleados (EOT)

- 14 empresas con EOT
- 1,000 empleados
- No se cuenta con estimaciones del valor de las acciones de los empleados

TABLA 2.2 (CONTINUACIÓN)

Planes de opciones de compra de acciones para los empleados

- No es posible estimar el número de empresas
- 11.1 millones de empleados
- De 1999 a 2001, los 177 000 empleados de las 100 principales empresas de alta tecnología obtuvieron en promedio 425,000 de dólares cada una de sus opciones de compra de acciones Todos los programas de participación de los empleados en la propiedad que no son ESOP
- No es posible estimar el número de empresas
- 11 millones de empleados*

Planes de compra de acciones para empleados

Número total de empresas: 1,300

- 4 millones de empleados
- No se cuenta con estimaciones del valor de las acciones de estos empleados

Unidades accionarias restringidas y acciones ligadas a resultados de base amplia emitidas a empleados

- No se cuenta con números precisos de empleados o valor

Tenencia de acciones de la empresa en planes de retiro 401(k) de los empleados

Número total de empresas:

- 8.64 millones de empleados
- 310 mil millones de dólares de activos propiedad de empleados

* Fuentes: los porcentajes y las cifras asociadas en millones de la población de empleados en Estados Unidos provienen de la Encuesta Social General de 2018 del Centro Nacional de Investigación de Opinión de la Universidad de Chicago, basados en preguntas diseñadas y analizadas por Joseph Blasi y Douglas Kruse a menos que estén identificados como estimaciones. Los datos sobre los ESOP se obtuvieron del Centro Nacional de Propiedad de Empleados, "Employee ownership by the numbers", <https://www.nceo.org/articles/employee-ownership-by-the-numbers#1> y www.nceo.org. Los datos sobre las cooperativas de trabajadores se derivan del The Democracy at Work Institute, "How many worker cooperatives are there in the US?", <https://institute.coop/worker-cooperative-faq#Q4> y www.institute.coop; 2019 Worker Cooperative State of the Sector Report, <https://www.usworker.coop/home/>; el estado de las empresas de propiedad mayoritaria y 100% de los empleados es elaboración de Estimated Statistics of Majority Worker-Owned Firms and Job Quality in the US, 10 de febrero de 2020, por Joseph Blasi, con aportaciones de Nancy Wiefek del Centro Nacional de Propiedad de Empleados. Los datos sobre los fideicomisos de Propiedad de los empleados provienen de la Ley de Fideicomisos de Propiedad de los Empleados (Ley EOT), www.eotlaw.com. Los datos sobre las opciones de compra de acciones por parte de los empleados vienen de la Encuesta Social General de 2018 con el promedio de riqueza en opciones de compra de acciones de Blasi et al. (2003, p.85). Los datos sobre los planes de compra de acciones para empleados (ESPP) son estimaciones de Joseph Blasi basados en un análisis de Kapinos et al. (2020) y aportaciones adicionales de Barbara Baksa de la Asociación Nacional de Profesionistas de Planes Accionarios y Emily Cervino de Fidelity Investments. La tenencia de acciones de la empresa en manos de empleados en planes 401(k) se obtuvo del Instituto de Investigación de Prestaciones de Empleados (EBRI) y el Instituto de Empresas de Inversión, con nuestro agradecimiento a Jack VanDerhei de EBRI.

tados Unidos levantada por el prestigioso National Opinion Research Center de la Universidad de Chicago. Se presentan los datos más recientes de 2018.

La tabla 2.2 ofrece una vista general de las métricas de diferentes tipos de participación de los empleados. ¿Cuáles son las conclusiones principales de estos datos? Debido a la presencia de una ideología nacional sobre la importancia de que la clase media tenga propiedad capital y el apoyo decidido del gobierno federal durante décadas, 47% de toda la población trabajadora adulta cuenta con alguna combinación de participación en acciones, utilidades o

ganancias, casi 59.3 millones de trabajadores. Es común que los empleados tengan acciones no fraccionadas —cerca de 20% de la población, o 25 millones de trabajadores, las tienen— mientras que las opciones de compra de acciones se extienden más allá del sector ejecutivo, pues 8.7% de los trabajadores, 11 millones de trabajadores, cuentan con opciones de compra de acciones. La participación en utilidades abarca a 38% de los trabajadores, o 48 millones, y la participación en ganancias concentra a 30.1% de los trabajadores o 38.1 millones.

Esta incidencia extensa sugiere que un enfoque político sostenido por décadas puede crear las estructuras de un capitalismo “basado en acciones” con la disponibilidad generalizada de mecanismos de participación accionaria en las empresas. Lo que no se observa en la tabla 2.1 es que 50.2% de todas las empresas con fines de lucro cuentan con algún tipo de participación de los empleados en la propiedad, así como 57% de todas las sociedades anónimas. De hecho, entre las sociedades anónimas, 32.3% de todos sus empleados tienen acciones de la empresa y 14.5% tienen opciones de compra de acciones de la empresa. Llama la atención esta incidencia tan extensa porque lo que ha logrado es motivar a empresas en todo el país a implementar en sus sistemas de gestión de recursos humanos una gama de programas de participación en la propiedad que se podrán utilizar aún más si hay innovaciones en las políticas públicas federales. Si bien algún lector en particular puede apoyar o interesarse más en un determinado formato de participación en la propiedad, el hecho de que todos existan en Estados Unidos ha fomentado un mayor conocimiento público de cada formato en particular.

No conviene, sin embargo, exagerar el impacto de esta incidencia extensa en los trabajadores individuales. El valor promedio de todos los activos de participación de empleados en la propiedad (de acciones no fraccionadas) es de 75,205 dólares en 2018 y la mediana es de 15,000 dólares. Por otro lado, el promedio de los pagos en efectivo de participación en utilidades y ganancias es de 13,272 dólares, mientras que la mediana es de solo 2,000 dólares. Si bien son prácticas comunes, la participación en utilidades y ganancias tiene un impacto modesto en la mayoría de los trabajadores debido a sus bajos valores medianos. Esto puede deberse a que no existe una deducción fiscal especial para la participación en utilidades y ganancias. Las empresas pueden deducir de sus ingresos corporativos la participación en utilidades y ganancias en efectivo, de manera similar a toda remuneración. Esto puede ayudar a explicar por qué los montos son relativamente limitados para el trabajador mediano.

Para abordar esto, la candidata presidencial Hillary Clinton propuso un crédito fiscal especial para la participación en utilidades (The Economist, 2015).

No cabe duda de que los ESOP, que han sido objeto de más incentivos fiscales federales y que permiten a los trabajadores adquirir el mayor porcentaje de acciones en corporaciones, también permite acumular la mayor cantidad de riqueza. El promedio es mucho más alto entre trabajadores que cuentan con ESOP (130,000 dólares) y hay datos que indican que los trabajadores de más de 20 años de antigüedad que cuentan con ESOP han acumulado en promedio cuentas de participación accionaria de 250,000 dólares, o cerca de 100,000 dólares en el punto mediano. Todo parece indicar que los ESOP permiten las mayores acumulaciones de riqueza con base en acciones no fraccionadas, aunque faltan datos sobre los planes de compra de acciones para empleados. No hay información disponible acerca del dinero que los trabajadores pueden ganar en promedio o en el punto mediano a partir de las opciones de compra de acciones, aunque de 1999 a 2001, en el auge de la burbuja puntocom, los 177 mil empleados de los 100 de High Tech de las empresas del mercado del internet lograron en promedio utilidades de 425,000 dólares cada uno a partir de las opciones de compra de acciones. Estos datos deben tratarse con reservas porque provienen de empresas que crecieron mucho durante una burbuja de la bolsa de valores (Blasi et al., 2003, p.85).

La cuestión del riesgo amerita una discusión aparte. Por un lado, hay economistas que se oponen a la participación accionaria en el lugar de trabajo porque la práctica parece violar la teoría del portafolio que sostiene que los portafolios de los ciudadanos deben estar bien diversificados y que el trabajador corre riesgo al tener su empleo y sus ahorros para el retiro implicados en una sola empresa. Por otro lado, se puede argumentar que la propiedad en el lugar de trabajo le proporciona al trabajador un mecanismo para combatir la desigualdad de ingresos y riqueza. De hecho, Harry Markovitz, que ganó el Premio Nobel en Economía en 1990 por su trabajo en la teoría del portafolio, ha afirmado de forma explícita en varios estudios que la participación accionaria de los empleados no viola la teoría del portafolio siempre y cuando las acciones compradas por los empleados no excedan 15% de un portafolio diversificado. Para fines de análisis de riesgo, Markovitz distinguía entre las acciones compradas por los empleados y las concesiones de acciones, que él considera un regalo que no forma parte de las inversiones de los empleados (Blasi, Kruse & Markowitz, 2010; Blasi et al., 2021, pp. 4-5).

Los formuladores de políticas corporativas y gubernamentales de Estados Unidos cometieron errores garrafales al fomentar esquemas de participación accionaria en los que los empleados compraban las acciones con su sueldo, sus ahorros y sus aportaciones para el retiro. Esto ocurrió en la década de los veinte con la propagación de los esquemas de compra en las grandes corporaciones y en la década de los ochenta al año 2000 cuando el plan 401(k) se convirtió en vehículo para que los empleados compraran acciones de la empresa y ocasionó muchas pérdidas, por ejemplo, para los empleados de Enron, Lehman Brothers, WorldCom, entre otros (Blasi et al., 2014, pp. 101-108). A raíz de estos errores se hicieron cambios a los planes de participación accionaria de los empleados para atenuar el alto nivel de riesgo por las compras excesivas de acciones. Los ESOP, que no suelen requerir que los empleados compren las acciones, se han convertido en la principal forma de participación accionaria de los empleados junto con la concesión de acciones y las opciones de compra de acciones para los trabajadores. Las inversiones de los empleados en los planes 401(k) han caído en 74% desde 1999, cuando las acciones de la empresa representaban 19% de los activos en los planes 401(k). Para 2018, 5% de los activos 401(k) eran acciones de la empresa. Por otro lado, la forma predominante de participación accionaria de los empleados que los alienta a comprar con su sueldo y sus ahorros, los planes de compra de acciones para empleados, se basa en grandes descuentos sobre el precio de la acción y, en muchos casos, la capacidad de comprar la acción a un precio más bajo dentro de los últimos dos años (la opción mirada hacia atrás) (Bass, Holden & VenDerhei, 2021).

Otra cuestión es ¿por qué han crecido tan poco las cooperativas de trabajadores a pesar del histórico interés en ellas? Son menos de mil cooperativas de trabajadores, mismas que abarcan menos de 10 mil trabajadores en total y un promedio de 10-11 trabajadores por empresa, mientras que existen 14 millones de empleados cubiertos por ESOP en miles de empresas que ofrecen los planes; la diferencia en el alcance es abismal e innegable. Una razón es que los sindicatos y conferencias de sindicatos, así como los partidos políticos, dejaron de apoyar el desarrollo de las cooperativas de trabajadores como estrategia laboral a finales del siglo XIX. Otra razón es que en ciertos países estas instituciones facilitaron el acceso al crédito para crear cooperativas de trabajadores más grandes e infraestructura de apoyo consistente en federaciones de cooperativas de trabajadores. Una más es que el gobierno

de Estados Unidos hasta hace poco no contaba con un programa especial que garantizara préstamos para crear y sostener dichas cooperativas. Por último, otra razón importante es que los ESOP suelen crearse convirtiendo empresas exitosas con sistemas de gerencia de recursos humanos intactos en corporaciones propiedad de sus empleados.

Es posible que el típico trabajador estadounidense no quiera ser parte de un lugar de trabajo con el nivel de participación democrática en la gerencia que caracteriza a la mayoría de las cooperativas de trabajadores. Este punto necesita ser explorado por los investigadores, y hay que considerar modelos de participación representativa en vez de directa para las cooperativas de trabajadores, como los modelos más representativos versus directos de participación de trabajadores en la federación Mondragón de cooperativas de trabajadores (Whyte & Whyte, 1991). Estos modelos no han evolucionado en Estados Unidos porque las cooperativas de trabajadores suelen ser pequeñas. La mayoría de los ESOP consagran los derechos de voto confidencial directo por parte de los trabajadores por mandato de la ley federal en todas las cuestiones corporativas importantes, pero no se requieren los votos de los trabajadores para elegir a la junta directiva que selecciona a la gerencia. Es posible que el esquema gerencial más convencional de los ESOP los haga más accesibles. No obstante, las cooperativas de trabajadores están pasando por un momento histórico especial en Estados Unidos, pues el interés público en ellas está en su punto más alto desde el siglo XIX, y existe una amplia gama de recursos crediticios y de asistencia técnica para su formación; incluso la idea de convertir empresas convencionales en cooperativas de trabajadores está ganando muchos adeptos. Es posible que las cooperativas de trabajadores pequeñas constituyan el tipo de participación de empleados en la propiedad de mayor crecimiento hoy en día.

Con la Encuesta Social General de 2018 de la población trabajadora adulta de Estados Unidos se puede valorar qué tan equitativamente se ha extendido la participación accionaria de los empleados en la población de ese país tras un siglo de apoyo por parte de los ciudadanos, el empresariado y el gobierno. Con respecto a la participación accionaria de los empleados, la figura 2.1 muestra que está muy bien representada en la mayoría de las industrias (excepto educación/salud/otros servicios), lo cual suele ser común en las ocupaciones excepto las de servicio, común entre trabajadores que ganan más de 30,000 dólares al año y más común en las empresas medianas y grandes.

FIGURA 2.1 ¿CUÁLES TRABAJADORES TIENEN PARTICIPACIÓN ACCIONARIA?

(Porcentaje de todos los trabajadores en Estados Unidos con cada tipo de esquema de participación accionaria)

					
GRUPO DEMOGRÁFICO	ACCIONES	OPCIONES DE COMPRA DE ACCIONES	PARTICIPACIÓN EN UTILIDADES	PARTICIPACIÓN EN GANANCIAS	ESOP
Agregado, país en conjunto	19.8%	8.7%	38%	30.1%	
Industria					
Agricultura, minería, construcción	17.4%	9.9%	31.3%	28.6%	3.5%
Manufactura durable	28%	8.1%	49.6%	38.9%	12%
Manufactura no durable	31.8%	21%	36%	27.6%	8%
Transporte, servicios públicos	30.4%	11.4%	40.7%	38.9%	10.9%
Información, comunicaciones	49%	37.3%	72.6%	33.3%	12.8%
Comercio al mayoreo	14.3%	14.4%	51.6%	25.8%	19.7%
Comercio al menudeo	22%	10.1%	48%	40.1%	8.05%
Finanzas, seguros	32.5%	11.9%	60.6%	53.3%	13.9%
Educación, salud	9.5%	1.3%	25.6%	20.7%	0.72%
Servicios profesionales y gerenciales	16.2%	6.4%	37.6%	24.7%	3.86%
Otros servicios	11.1%	4.1%	23.4%	20.1%	3.24%
Ocupación					
Gerencia	28.1%	13.2%	56.5%	37.2%	6.97%
Recursos humanos, finanzas, etc.	26.5%	14.4%	60.7%	41.3%	7.34%
Profesional, técnica	18.2%	10.2%	40.6%	26.8%	6.39%
Ventas	23.2%	10.1%	52.3%	48%	10.29%
Administrativo	19.9%	10%	41.2%	35.4%	7.58%
Servicios	7.9%	0.6%	24.1%	23.3%	1.96%
Obrero	23%	9.2%	26.6%	22.7%	5.47%
Horas de trabajo					
Tiempo completo	18.3%	8.7%	39.6%	31.2%	7.95%
Tiempo parcial	27.8%	9.1%	17.4%	9.1%	6.28%
Representación					
Sindicalizada	16.4%	6%	34%	25.4%	4.04%
No sindicalizada	22.9%	11.3%	41.7%	34.4%	7.95%
Género					
Mujeres	16.4%	6%	34%	25.4%	4.04%
Hombres	22.9%	11.3%	41.7%	34.4%	7.95%
Raza/etnicidad					
Negra	14.3%	9.3%	38.1%	29.5%	3.78%
Latina	17.2%	7.4%	26.4%	25.7%	4.49%
Blanca no hispana	22.4%	9.3%	40.9%	30.5%	7.18%
Otra	11.8%	4.3%	41.7%	42.3%	2.69%
Antigüedad laboral					
0-2 años	11.9%	4.8%	32.5%	29.6%	3.59%
2-4 años	19.3%	6.3%	39.1%	32.6%	3.99%
5-9 años	25.4%	12.3%	42.5%	33.3%	9.74%
10+ años	31.7%	15.5%	44.7%	27.3%	9.52%
Tamaño de la empresa					
1-9 empleados	7.5%	1.1%	15.2%	8.5%	0.19%
10-49 empleados	7.4%	1.6%	29.8%	22.3%	0.75%
50-99 empleados	8.9%	0.6%	24.1%	19.8%	7.73%
100-499 empleados	19.5%	9.8%	47.8%	32.3%	4.92%

Cabe señalar que la tenencia de acciones de la empresa y opciones de compra de acciones de la empresa se da más, en términos proporcionales, entre trabajadores sindicalizados que entre no sindicalizados. Esto se puede explicar en parte por el uso de acciones en la reestructuración de la industria automotriz de Estados Unidos. La participación accionaria de empleados es menos común entre mujeres, aunque los negros están representados en una relación similar a su proporción de la población del país, mientras que los trabajadores latinos están subrepresentados. De hecho, las cooperativas de trabajadores tienden a concentrarse en los servicios, entre los trabajadores de ingresos modestos y entre los grupos de negros y latinos, de modo que están abordando de manera particular las desigualdades demográficas de la participación de empleados en la propiedad a nivel nacional (Palmer, 2020; Schlachter & Prushinskaya, 2020).

En la figura 2.1 se presenta la distribución de los ESOP en la población. Como la forma predominante de participación accionaria de los empleados y la que se da más en las empresas controladas en su mayoría o al 100% por los empleados, estas estadísticas permiten una mirada panorámica de esta forma. En pocas palabras, los empleados con ESOP están bien representados en la mayoría de las industrias, pero a diferencia de las cooperativas de trabajadores tienen poca representación en los servicios. Los empleados con ESOP tienen representación bastante equivalente entre las diferentes ocupaciones, con la excepción, una vez más, de las ocupaciones de servicios. En términos proporcionales, los trabajadores sindicalizados y los no sindicalizados tienen prácticamente la misma representación en los ESOP. Los empleados con ESOP están bien representados entre los empleados con diferente antigüedad e ingresos anuales, con excepción de los grupos más bajos, lo que sugiere que los ESOP favorecen el empleo estable. Los empleados con ESOP están concentrados en las empresas medianas y grandes, a diferencia de las cooperativas de trabajadores. Estos datos ayudan a destacar la relativa competitividad de las cooperativas de trabajadores en las empresas de servicios y en las pequeñas empresas emergentes en Estados Unidos, y entre los trabajadores de ingresos modestos al inicio de su carrera profesional.

Si bien los empleados con ESOP no suelen comprar acciones con su sueldo o con sus ahorros, los ESOP han tomado medidas adicionales para atenuar el riesgo de una concentración excesiva en las acciones de la empresa ofreciéndoles a los trabajadores maneras de diversificar su portafolio fuera de las acciones de

su empresa después de los 55 años; además, la mayoría de los ESOP implementan un plan de retiro alternativo, más diversificado, que no incluye acciones de la empresa de los empleados. Otro análisis demuestra que 97% de una muestra de empleados con ESOP cuentan con un plan alternativo de este tipo. Por otro lado, los ESOP parecen constituir un modelo de empresa de “capitalismo compartido” generalizado, pues 70% de los trabajadores con ESOP también reportan contar con un plan de participación en utilidades en efectivo (ante 35% de trabajadores sin ESOP), mientras que 53% reporta contar con un plan de participación en ganancias en efectivo (ante 26% de los trabajadores sin ESOP).

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

La evolución de la participación accionaria de empleados en Estados Unidos se vio impulsada por el apoyo ideológico para una participación generalizada en la propiedad como estrategia para sostener a la clase media, además de considerar que ampliarla y robustecerla son requisitos para que sobreviva y se mantenga una república democrática. La base original para ambos enfoques —participación accionaria y participación en las ganancias— fue un experimento por parte de las empresas, luego el gobierno federal desarrolló una serie de incentivos fiscales para fomentar dichos esquemas de participación.

El formato de participación accionaria de empleados que goza de más incentivos fiscales son los ESOP, al lograr una incidencia más extendida. Sus incentivos fiscales motivan a los patrones a crear ESOP grandes, por consiguiente, el impacto en la riqueza de los trabajadores puede ser considerable. La participación en las utilidades y la participación en las ganancias son los esquemas que cuentan con menos incentivos fiscales, por lo tanto, tienen una menor repercusión nacional en la riqueza de los empleados. Las cooperativas de trabajadores y los fideicomisos de propiedad accionaria de empleados (EOT), en la medida en que puedan utilizar el crédito, como los ESOP, para comprar empresas más valiosas y rentables, tienen la misma potencialidad que los ESOP.

El plan de compra de acciones para empleados (ESPP) es de largo abolengo en la historia de Estados Unidos, con raíces en los esquemas diseñados por William Cooper Procter (de Procter & Gamble) a finales del siglo XIX, y por John D. Rockefeller, Jr., en la década de los veinte, donde el plan de compra de acciones para empleados puede estructurarse para reducir de manera

significativa el riesgo, a saber, con fuertes descuentos en el precio de las acciones y con la mirada hacia atrás que permite al empleado comprar la acción a cualquier precio de los últimos dos años, lo que en efecto lo convierte en una opción de compra que mira hacia el pasado y puede ser prometedor en empresas cotizadas en la bolsa de valores. Existe mucha potencialidad para ampliar los programas de opción de compra de acciones de base amplia y programas de participación en acciones restringidas y/o ligadas a resultados para que puedan de manera eventual generar mucha riqueza en manos de empleados, pero están limitados los datos sobre estos planes.

Para el lector debe quedar claro que el desarrollo de la participación accionaria de los empleados en Estados Unidos es en gran parte un proceso hidráulico: conforme aumenten los incentivos fiscales, se incrementa la incidencia de dicha participación. Tras tanta evolución a lo largo de más de un siglo, hace falta corregir algunas irregularidades. Cuando los formuladores de políticas públicas consideran el rumbo de la participación accionaria de los empleados en sus propios países, esta es la lección más importante a tomar en cuenta. En Estados Unidos, los subsidios fiscales para corporaciones o los incentivos fiscales ascienden a cerca de un billón de dólares cada 4 o 5 años. A menudo están diseñados para incentivar una amplia gama de conductas por parte de las corporaciones. Muchos de estos incentivos fiscales tienen poco impacto en revertir la desigualdad de ingresos o de riqueza. Cantidades modestas de incentivos fiscales pueden modificar la conducta corporativa de manera considerable. Por ejemplo, de 2010 a 2023 el Comité Conjunto sobre Asuntos Fiscales del Congreso de Estados Unidos estima que el gasto fiscal por los ESOP ascendió a entre 1.4 y 1.8 mil millones de dólares al año (Joint Committee on Taxation, 2019, p.27) de un total de gastos fiscales de unos 200–250 mil millones al año. Al considerar la ampliación o contracción de los programas de participación accionaria de los empleados en Estados Unidos y otros países habría que valorar la relación estrecha entre los incentivos fiscales y la incidencia de dichos planes, junto con el hecho de que muchos países cuentan con “presupuestos” generosos de incentivos fiscales que podrían asignarse en parte a incentivar la participación accionaria de los empleados. Una cuestión que los legisladores de Estados Unidos examinaron en 2021 fue si el gobierno federal estaba dando un trato paralelo a todos los tipos de programas de participación accionaria y de participación en utilidades/ganancias por parte de los empleados.

REFERENCIAS

- Bass, S., Holden, S. & VenDerhei, J. (2021). *401(k) Plan asset allocation, account balances, and loan activity in 2018*. Employee Benefits Research Institute (EBRI). EBRI Issue Brief. <http://bit.ly/3LhXJ3y>
- BKD CPAs & Advisors (2019). Key considerations of S Corporation ESOPs vs. C Corporation ESOPs. <http://bit.ly/4oGGAYP>
- Blasi, J. (2020). *Estimated statistics of majority worker-owned firms and job quality in the U.S.* Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing, School of Management and Labor Relations, Rutgers University.
- Blasi, J. & Kruse, D. (1991). *The new owners: The mass emergence of employee ownership in public companies and what it means to American business*. HarperCollins.
- Blasi, J., Bernstein, A. & Kruse, D. (2003). *In the company of owners*. Basic Books.
- Blasi, J., Borzaga, C. & Michie, J. (2017). *The Oxford Handbook of Mutual, Co-operative and Employee-Owned Businesses*. Oxford University Press.
- Blasi, J., Carberry, E., Kroumova, M., Kruse, D. & Sesil, J. (2000). *Stock options, corporate performance and organizational change*. National Center for Employee Ownership.
- Blasi, J., Castellano, W., Kang, S., Kim, J. O., Kruse, D. & Weltmann, D. (2021). *Do employee share owners face too much financial risk?* Institute for the Study of Labor Discussion Paper Series, Discussion Paper Number IZA DP Number. 12303, Institute for the Study of Labor, Bonn.
- Blasi, J., Freeman, R. & Kruse, D. (2010). *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options*. University of Chicago Press; National Bureau of Economic Research.
- Blasi, J., Freeman, R. & Kruse, D. (2014). *The citizen's share: Reducing inequality in the 21st century*. Yale University Press.
- Blasi, J., Freeman, R. & Kruse, D. (2016, marzo). Do broad-based employee ownership, profit sharing, and stock options help the best firms do even better? *British Journal of Industrial Relations*, 54(1), 55–82.
- Blasi, J., Kruse, D. & Markowitz, H. (2010). Risk and lack of diversification under employee ownership and shared capitalism. En D. Kruse, R. Freeman & J. Blasi (Eds.), *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit*

- and gain sharing, and broad-based stock options (pp. 105–138). University of Chicago Press.
- Blasi, J., Kruse, D. & Weltmann, D. (2015). Does employee ownership affect attitudes and behaviors? The role of selection, status, and size of stake. *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, No.16, 251–277.
- Co-op Law. (2021). *Tax considerations for worker cooperatives*. <https://www.co-oplaw.org/knowledge-base/worker-cooperatives-and-tax/>
- Democracy at Work Institute (2020). *Worker to owners data brief*. Democracy at Work Institute.
- Doucouliafos, H., Kruse, D., Laroche, P. & Stanley, T. D. (2019). Is profit sharing productive? A meta-regression analysis. *British Journal of Industrial Relations*, 58(2), 364–395.
- Employee Stock Ownership and Diversification. (2010). *Annals of Operations Research*, 176(1), 95–107.
- Fernando, A. (2019, 5 de septiembre). *How domestic workers built America's first co-op franchise*. Shareable. <http://bit.ly/3JuOLzt>
- Hanson Schlachter, L. & Prushinskaya, O. (2020). *Census of Individual Workers in Worker Cooperatives*. The Democracy at Work Institute. <http://bit.ly/49rRXpY>
- Investment Company Institute. (2020). *Investment company factbook: A review of trends and activities in the investment company industry*. The Investment Company Institute. https://www.ici.org/pdf/2020_factbook.pdf
- Joint Committee on Taxation. (2019, 18 de diciembre). *Estimates of federal tax expenditures for fiscal years 2019–2023*. US Congress, Joint Committee on Taxation. <http://bit.ly/47w7jal>
- Kapinos, D., Lopez, R. & Popowski, S. (2020). *How common are Employee Stock Purchase Plans? It varies widely by demographics*. <http://bit.ly/3LgX8iD>
- Kruse, D. (2016, diciembre). *Does employee ownership improve performance?* IZA World of Labor. <http://bit.ly/3L8yalB>
- McKinley, J. (2020, 16 de enero). Brightly cleaning: Lessons from the first us worker cooperative franchise. *Fifty by Fifty*. <http://bit.ly/3LlA2qZ>
- Michael, C. (2017, enero-febrero). *The employee ownership trust: An ESOP alternative*. <http://bit.ly/3X4r6sF>

- National Center for Employee Ownership. (2012). *Stock options, restricted stock, phantom stock, Stock Appreciation Rights (SARS), and Employee Stock Purchase Plans (ESPPs)*. <http://bit.ly/3Wwwdlq>
- National Center for Employee Ownership. (2014). *Taxation of ESOP distributions*. <http://bit.ly/47ze6jS>
- National Center for Employee Ownership. (2021). *Employee ownership by the numbers*. <http://bit.ly/4hCtdO2>
- Palmer, T. (2020). *2019 State of the Sector Report*. The Democracy at Work Institute. <https://institute.coop/resources/2019-worker-cooperative-state-sector-report>
- Schneider, N. & Sholtz, T. (2017). *Ours to hack and to own: The rise of platform cooperativism: A new vision for the future of work and a fairer internet*. OR Books.
- The Economist. (2015, 25 de junio). *The Economist*. <http://bit.ly/3JyUX9v>
- The Tax Adviser (2019, 1 de mayo). *Stock-based compensation: Back to basics*. <http://bit.ly/48WorbM>
- Thompson, C. (2019, 22 de abril). When workers control the code. *Wired*. <http://bit.ly/3X8KCEk>
- Whyte, W. F. & Whyte, K. K. (1991). *Making Mondragon: The growth and dynamics of the worker cooperative complex*. Cornell University Press.
- Wiefek, N. & Nicholson, N. (2018). *S Corporation ESOPs and retirement security*. National Center for Employee Ownership.

Prácticas de libertad y liderazgo distribuido en empresas de propiedad compartida

BILL NOBLES Y FRANK SHIPPER [ESTADOS UNIDOS]

Resumen

El propósito de este capítulo es delinear algunas de las prácticas clave que los autores han aprendido en sus más de 60 años de experiencia con el modelo de propiedad compartida de empleados basado en la libertad: Freedom-Based Employee Ownership (FBEO, por sus siglas en inglés). Bill Nobles fue un directivo que desarrolló una versión de FBEO dentro de una gran organización jerárquica y Frank Shipper ha asesorado, estudiado y enseñado sobre este modelo. Ambos siguen estudiando y escribiendo sobre estas empresas. De su estudio conjunto acerca de la FBEO, que incluye múltiples formas de investigación, han aprendido que no existe una práctica única, sino un conjunto de prácticas que conducen al éxito sostenible; que crear y mantener estas prácticas no es tarea fácil, son poco comunes. La tendencia de las empresas con propiedad compartida de empleados es volver a las prácticas tradicionales. Los autores han observado que empresas FBEO bien conocidas, como Hewlett-Packard en Estados Unidos, el Co-operative Group en el Reino Unido y Fagor de la Corporación Mondragon en España, han sufrido retrocesos al no mantener una o más de las prácticas que las llevaron a destacar. Además, han visto cómo empresas FBEO de nueva creación pasan apuros porque no adoptaron las prácticas que suelen conducir al éxito. Por lo tanto, es crucial aprender las prácticas que la experiencia y la investigación identifican como las que llevan a las empresas con propiedad compartida de empleados al éxito. Tanto las empresas maduras como las incipientes se beneficiarían de conocer esas prácticas, aplicarlas y supervisarlas.

Palabras clave: *propiedad compartida de empleados basada en la libertad, Freedom-Based Employee Ownership (FBEO).*

Muchos piden una reforma de las empresas, desde los que intentaron ocupar Wall Street hasta académicos y ejecutivos. Proponemos que una de las causas de sus frustraciones son las organizaciones controladas de manera jerárquica

en las que, en pocas palabras, la gente de arriba toma las decisiones, tengan o no la razón. También se llevan las ganancias, mientras que los de abajo asumen las consecuencias negativas.

Algunos creen de forma ingenua que basta con cambiar la estructura de propiedad —mediante un plan de propiedad compartida de empleados, una cooperativa o un fideicomiso— para mejorar los resultados. Sin embargo, la investigación muestra que la propiedad compartida, por sí sola, tiene escaso impacto en el éxito organizacional (Young, 1993). Para lograr resultados sostenibles, es indispensable acompañarla de una serie de principios y estructuras interrelacionadas (Salaman & Storey, 2016, p.192).

Antes de abordar las prácticas aprendidas a través de la experiencia y la investigación, nos gustaría ofrecer un modelo empresarial alternativo denominado modelo de propiedad compartida de los empleados basada en la libertad (FBEO), que incluye los principios y estructuras interrelacionados que se necesitan. Los líderes pueden utilizarlo para construir un sistema de gestión que “no requiere control jerárquico y proporciona a los empleados plena responsabilidad, plena autoridad y plena rendición de cuentas, es decir, libertad en el lugar de trabajo, además de una participación en el éxito financiero de la empresa” (Nobles & Staley, 2017). La cultura resultante empodera, anima y ayuda a los empleados a desarrollar su potencial y a utilizar de manera plena sus habilidades, capacidades, imaginación y creatividad para ayudar a alcanzar los objetivos de las partes interesadas, de forma simultánea (Blasi, Freeman & Kruse, 2016; López-Arceiz, Bellostas & Rivera, 2018; Nobles & Staley, 2017; O’Boyle, Patel & Gonzalez-Mule, 2016; Richter & Schrader, 2017; Shipper, 2014). Introducimos el término FBEO para diferenciar este modelo alternativo de la “propiedad compartida de los empleados”. Algunas empresas han adoptado planes de propiedad compartida de los empleados (ESOP) para pasar de planes de jubilación de prestaciones definidas a planes de jubilación de cotizaciones definidas. Otras, tal vez de manera ingenua, han adoptado los ESOP o alguna otra forma de compartir el éxito financiero sin ningún cambio en áreas como la gobernanza corporativa, la estructura de trabajo, la delegación de autoridad o el cambio cultural. Tales esfuerzos no serán óptimos (Young, 1993), por lo tanto, vamos a delinear las prácticas específicas que en la experiencia y la investigación han resultado esenciales para el éxito sostenible y duradero.

Aunque gran parte de la investigación sobre FBEO es reciente, ya en 1954, Peter Drucker, en su libro clásico *La práctica del management*, describía cómo el “autocontrol” motiva a los individuos a dar lo mejor de sí mismos en lugar de hacer lo justo para salir adelante. En las décadas transcurridas desde entonces, ejecutivos e investigadores se han esforzado, con escaso éxito, por aprovechar su intuición y resolver los numerosos problemas causados por el control jerárquico de los empleados. Como se verá más adelante, algunos líderes empresariales tomaron un camino diferente. Demostraron las ventajas del autocontrol para generar resultados extraordinarios creando sistemas de gestión y culturas organizativas que hacían hincapié en la FBEO y se basaban en el “orden espontáneo autoorganizado” en lugar del tradicional “orden controlado”. El orden espontáneo autoorganizado, la aparición del orden a partir de un caos aparente, es un proceso muy extendido en la física, la biología, las redes sociales y la economía. Cuando se combina con la FBEO, el impacto en el comportamiento y la creatividad de los empleados ha sido transformador. Sin embargo, esto no se enseña en la mayoría de las escuelas de negocios (Thompson, 2014).

Este capítulo se basa en las experiencias de un líder empresarial que practicó la gestión basada en la libertad y de un académico que durante más de 35 años ha estudiado las empresas propiedad de sus empleados, algunas de las cuales han practicado la propiedad compartida de empleados basada en la libertad (FBEO). Comenzamos con ejemplos de FBEO que producen resultados demostrables en varias empresas y, a continuación, destacamos las prácticas que se asocian con mejores resultados.

En PQ Corporation, los directivos se preguntaban si una fábrica de silicatos podría diseñarse para que la manejara con seguridad una sola persona por turno, una idea “fuera de los esquemas convencionales” en la industria química enamorada de las economías de escala. Tras diseñar una planta de este tipo con la ayuda de herramientas CAD-CAM, esa idea revolucionó en los 20 años siguientes la forma en que PQ entendía a sus clientes. Construyeron 30 pequeñas plantas nuevas en todo el mundo, muchas enseguida de las instalaciones de los clientes. Esto mejoró el flujo de información sobre las necesidades e intereses cambiantes de los clientes, y produjo lo que el ex-director general Paul Staley describió como un “laboratorio de cambio continuo e innovación de productos”. Como le dijo un competidor a Staley, “su

ventaja a la hora de entender a los clientes deja al resto de nosotros sin otra opción para competir que bajar los precios” (Nobles & Staley, 2017, p.57):

En Nucor Corporation, los empleados de un nuevo molino de laminación continua de alta tecnología valorado en 250 millones de dólares aprovecharon sus conocimientos locales y su libertad y aumentaron el rendimiento en un 40% por encima de la capacidad nominal en el plazo de un año tras la puesta en marcha, sin grandes inversiones nuevas. Definiendo y eliminando los cuellos de botella, un motor más grande aquí, una válvula más grande allá, el conocimiento y la creatividad de los empleados produjeron una bonificación de 100 millones de dólares para Nucor. Los ingenieros alemanes se mostraban incrédulos ante el hecho de que los trabajadores ordinarios del acero, muchos de ellos con estudios de bachillerato, pudieran mejorar tanto sus sofisticados diseños (Nobles & Staley, 2017, p.57).

En la fábrica de SRC Holdings, algunos empleados averiguaron cómo convertir un motor diésel para sistemas de riego para que funcionara con gas natural. Tras calcular que el motor podría reducir los costos de combustible de los clientes en 67% y amortizarse en seis meses, ayudaron a idear un plan de mercadotecnia porque, como propietarios de la empresa, estaban motivados para rentabilizar su innovación y sabían con quién trabajar (Street et al., 2014).

En Southwest Airlines, los representantes desempeñan 12 funciones de forma colaborativa y espontánea en equipos autogestionados para reducir de forma drástica el tiempo en tierra entre vuelos. Los representantes de funciones como pilotos, auxiliares de vuelo, manipuladores de equipaje, personal de catering, etc., cooperan regularmente sin la participación de la dirección para que los aviones de Southwest vuelvan a volar en la mitad del tiempo promedio del sector (Nobles & Staley, 2017). Pasar más tiempo en el aire genera más ingresos por avión y ayuda a mantener la rentabilidad de Southwest, empresa basada en la libertad, en una industria llena de quiebras.

En W. L. Gore & Associates, la idea de su exitoso hilo dental Glide surgió de dos socios de la División de Productos Industriales responsables de la fabricación de trajes espaciales a quienes se les ocurrió limpiarse los dientes con trozos de Gore-Tex a manera de hilo dental. Las comunicaciones fluidas pronto llevaron la idea a la División de Productos Médicos, donde se reconoció su potencial y se comercializó (Shipper et al., 2014).

La propiedad compartida de empleados basada en la libertad (FBEO) desempeñó un papel clave en todas estas notables innovaciones. A continuación, describimos la piedra angular para que esto ocurra: las habilidades y la mentalidad del líder. Este líder puede ser un fundador o alguien que transforma una organización, pero no hay sustituto para dicho liderazgo.

PRIMERA PRÁCTICA: LIDERAZGO

Shipper y Blasi (2021) afirman que el liderazgo es un antecedente de la empresa FBEO. La experiencia respaldaría la conclusión de Dionne, Yammarino, Atwater y James (2002) de que no hay sustituto para el liderazgo. Además, la experiencia ha demostrado que se necesita un líder para crear o transformar una empresa hacia FBEO. Es poco probable que una única forma de liderazgo, como el transformacional, conduzca al éxito (Judge & Piccolo, 2004). Según Manz y Pearce (2018), para ser un líder exitoso se necesita un complejo conjunto de habilidades para tener éxito. Describen las habilidades de liderazgo esenciales como “el liderazgo empoderador [...] que lleva a los demás a liderarse a sí mismos” (p.63), el liderazgo compartido definido como “un proceso continuo, simultáneo y de influencia mutua” (p.77), y el liderazgo socialmente responsable definido como “ser auténtico en cuanto a los valores fundamentales y un propósito superior [...] basado en la confianza entre varias partes interesadas que se esfuercen por alcanzar objetivos comunes” (p.101).

En los párrafos siguientes se ofrecen ejemplos de líderes que utilizan estas habilidades para crear o transformar empresas jerárquicas en empresas con propiedad compartida de empleados basada en la libertad (FBEO). Algunos se desarrollaron por ensayo y error antes del trabajo de Douglas McGregor (1960) en el que se esbozaron los principios de la teoría Y, mientras que otros se desarrollaron basándose en dichos principios. Se hará evidente que estos líderes creían que los empleados podían contribuir mucho más al éxito de la organización si se les daban oportunidades para desarrollar y utilizar de manera plena su potencial, y si compartían las recompensas de ese éxito a través de la propiedad compartida y la participación en las utilidades. En resumen, estos líderes tenían un modelo mental diferente de lo que se necesita para dirigir una empresa exitosa y sostenible. Esta es la esencia del liderazgo FBEO, que rige tanto su comportamiento consciente como subconsciente.

Por ejemplo, Ken Iverson, antiguo director general de Nucor, dijo:

Los empleados no son perfectos, pero si les das media oportunidad, normalmente darán un paso adelante y harán lo correcto. El empleado promedio en Estados Unidos es mucho más inteligente de lo que la mayoría de los directivos creen. Si realmente quieres respuestas que se puedan utilizar para mejorar el rendimiento de la empresa, pregunta a las personas que realmente hacen el trabajo de la empresa. Es así de sencillo. Los empleados de primera línea me sorprenden continuamente por su capacidad para introducir mejoras (Iverson & Varian, 1997, p.73).

Las creencias del fundador de Southwest Airlines, Herb Kelleher, están plasmadas en un cartel de la sede central:

Los empleados de Southwest Airlines son “los creadores” de lo que hemos llegado a ser y de lo que seremos. Nuestra gente transformó una idea en una leyenda. Esa leyenda seguirá creciendo solo mientras se nutra del espíritu indomable, la energía sin límites, la inmensa buena voluntad y el ardiente deseo de superación de nuestra gente. Nuestro agradecimiento —y nuestro cariño— a la gente de Southwest Airlines por crear una familia y una aerolínea maravillosas (Freiberg & Freiberg, 1996, p.158).

Bill Gore reconoció explícitamente la teoría Y de McGregor como una “influencia temprana” clave en “la cultura Gore”. Los postulados básicos de la teoría Y son los siguientes (McGregor, 1960, pp. 47-48):

- El trabajo puede ser tan natural como el juego o el descanso.
- Los empleados autodirigirán y autocontrolarán sus actividades, si están comprometidos con los objetivos de la organización.
- En condiciones adecuadas, los empleados no solamente aceptarán la responsabilidad sino que la buscarán.
- La mayoría de los empleados tienen imaginación, ingenio y creatividad para resolver los problemas de la organización.

De manera colectiva, estos líderes ejemplares han animado a los empleados a pensar y actuar como dueños, al alinear sus intereses y armonizar sus necesidades con las de la empresa. Para hacerlo con éxito, dieron muchos pasos sin intenciones ocultas.

Uno de los primeros pasos que dieron fue la práctica del liderazgo compartido. Charles Manz, profesor Nirenberg de Liderazgo en la Universidad de Massachusetts, describe el liderazgo compartido como “un proceso dinámico de influencia interactiva, normalmente en algún tipo de contexto de equipo, en el que los miembros se guían unos a otros para alcanzar los objetivos del grupo y de la organización” (Shipper & Manz, 2014, p.28). Esa práctica sentó las bases para un entorno que animó a otros a participar en la autogestión y la colaboración junto con pensar como dueño o propietario de un negocio. En los párrafos siguientes, se ofrecen ejemplos de cómo se practicaba esto en las empresas FBEO.

En W. L. Gore & Associates, el liderazgo es un proceso dinámico y fluido en el que los líderes se definen por los seguidores (Shipper et al., 2014). Los futuros líderes surgen de manera espontánea a medida que ganan credibilidad ante otros asociados al demostrar conocimientos, habilidades o experiencia especiales que hacen avanzar los objetivos empresariales; al lograr una serie de éxitos; o al implicar a otros en decisiones significativas. Gore también califica como “intraemprendedores” a los asociados que invitan a otros a apuntarse a un nuevo equipo organizado para desarrollar un nuevo negocio, un nuevo producto, un nuevo proceso, un nuevo dispositivo o esfuerzo de mercadotecnia (Shipper & Manz, 1993). El liderazgo es tan importante en Gore que las palabras “gerente, gerencia, gerencial” y otras derivadas están prohibidas en los documentos de la empresa y se recuerda de forma amable a los visitantes que no las utilicen.

En Herman Miller, los nuevos proyectos y productos pueden surgir de cualquier nivel de la organización, y las personas forman un equipo para desarrollar la idea captando a los representantes adecuados. No se basa en el cargo, se basa en quién puede ayudar a impulsar las iniciativas hacia el objetivo. Estos equipos suelen ser multidisciplinarios y, una vez alcanzado el objetivo, se disuelven y sus miembros se redistribuyen en nuevos proyectos (Shipper et al., 2014).

En KCI Technologies, la idea del “producto GIS” surgió de informáticos ajenos al campo de la ingeniería que dijeron: “Miren, creo que va a haber

una línea de negocio en Sistemas de Información Geográfica (GIS, por sus siglas en inglés)". Y una persona levantó la mano y dijo: "Oigan, déjenme encargarme de esto. Creo que puedo crear un negocio sobre esto y una línea de negocio" (Street et al., 2014, p.262).

En SRC Holdings, el director general Jack Stack convirtió su idea de que "quizá a la gente no le gusta trabajar para otra persona" en una ventaja para SRC al hacer hincapié en "el liderazgo compartido" (Street et al., 2014, p.117). En SRC, la filosofía del "empleado propietario" empodera a los individuos con discreción y autoridad para la toma de decisiones. "Y aunque no todos los empleados quieren la presión o tienen el compromiso necesario para el liderazgo" (Street et al., 2014, p.117), Stack calcula que las tres cuartas partes aceptan la oportunidad de ser líderes.

La confianza y la rendición de cuentas también contribuyen al liderazgo compartido generalizado de SRC. Para que los empleados compartan de manera abierta sus pensamientos e ideas, deben creer que la dirección los respetará, los apreciará y, cuando lo considere ventajoso, actuará en consecuencia. Algunas de las mejores ideas para cambiar los procesos de refabricación de SRC han surgido de quienes se encargan de la refabricación.

La propiedad compartida de los empleados es también una fuerza poderosa para coordinar sus esfuerzos. En PQ Corporation, un equipo de operarios, mecánicos e ingenieros de la planta se reunió de forma espontánea para reexaminar un proyecto propuesto que mostraba un rendimiento insatisfactorio que suponía la estimación original de 1.2 millones de dólares. Por medio de sus conocimientos locales, los miembros encontraron la manera de alcanzar los objetivos por un tercio de ese costo. Una vez montadas las instalaciones, el operario principal, vestido con traje de negocios y portando un maletín, repasó el alcance y la economía del proyecto con la dirección corporativa en Valley Forge y recibió una entusiasta ovación por los 800 mil dólares que él y sus asociados habían ahorrado a la empresa (Nobles & Staley, 2017).

Todos estos líderes, de una forma u otra, compartían una visión del éxito con los empleados para proporcionarles dirección empresarial y orientación sobre cómo comportarse cuando desaparecen los controles jerárquicos. Sus declaraciones de misión y aspiraciones variaban según la empresa y el sector, pero en las declaraciones de valores compartidos se hacía hincapié en principios similares, como el respeto a la dignidad humana, la confianza, la

honradez y el comportamiento ético: trabajo en equipo, comunidad, divertirse en el trabajo, asumir riesgos y aprender de los errores. Estos valores compartidos son la base de un liderazgo socialmente responsable y de la creación de una cultura de propiedad compartida. En la siguiente sección se ofrecen ejemplos de cómo ha funcionado esto.

SEGUNDA PRÁCTICA: DESARROLLAR UNA CULTURA DE PROPIEDAD COMPARTIDA DE EMPLEADOS BASADA EN LA LIBERTAD (FBEO)

El fundador u otro líder influyente sienta las bases de una cultura FBEO al vivir los principios que se acaban de enumerar (Groysberg, Cheng, Lee & Price, 2018; Hoffman & Shipper, 2018). Los comentarios, las actividades y el comportamiento cotidiano del líder comunican la cultura a otros miembros de la empresa, que a su vez son modelados y compartidos con otros miembros de la organización. Si el objetivo principal es maximizar el valor para los accionistas, la cultura desarrollada será internamente competitiva. Por el contrario, si la cultura se basa en los valores destacados aquí y por otros, la cultura será de colaboración y crecimiento (Hoffman & Shipper, 2018).

El poder de la cultura ha sido subestimado de manera frecuente, malinterpretado o descuidado por muchos líderes corporativos (Groysberg et al., 2018). Como señaló Edgar Schein (1985), “la cultura limita a la estrategia” (p.33), y según Peter Drucker: “la cultura le come el mandado a la estrategia” (Morrison, 2014). Ignorar la importancia de la cultura empresarial es, en definitiva, una invitación al fracaso.

En las empresas con propiedad compartida de empleados basada en la libertad (FBEO), la cultura se convierte en el mecanismo de gobierno formal e informal de la empresa. Transforma la forma de pensar y actuar de los empleados en comparación con las organizaciones jerárquicas de gestión tradicional. En lugar de ir a trabajar para ganar un sueldo y esperar que los superiores dirijan y coordinen sus actividades, los individuos de estas empresas creen:

- Esta es nuestra empresa.
- Si trabajamos duro para que tenga éxito, compartiremos los beneficios.
- Nuestra seguridad laboral depende del éxito de la empresa.

Por ejemplo, en Atlas Container Corporation, la “organización tiene un conjunto de equipos entrelazados. Para ilustrar esta idea, el equipo de ventas tenía que trabajar con el equipo de diseño, que tenía que trabajar con el equipo de producción, que tenía que trabajar con el equipo de entrega” (Calo & Shipper, 2018, p.216). Esto ocurría a diario con poca o ninguna intervención de la dirección. Sin la creación de un ambiente de equipos como el descrito por McChrystal, Collins, Silverman y Fussell (2016), probablemente nunca habría existido la ventaja competitiva de Atlas de ser el FedEx de las cajas de cartón personalizadas.

Tanto en Atlas Container (Calo & Shipper, 2018) como en W. L. Gore and Associates (Shipper et al., 2014), los trabajadores propietarios cumplen dos funciones que a menudo se dejan en manos de la dirección en empresas controladas de manera jerárquica. En primer lugar, actúan como mentores o patrocinadores, como se dice en Gore.

Paul Centenari, director general de Atlas Container, destacó la sinergia entre la cultura y la mentoría de la siguiente manera: “Si reclutas a gente que se preocupa, y formas a la gente, a través de compañeros y mentores, puedes crear una cultura en la que tengas gente comprometida” (Calo & Shipper, 2018, p.204). En segundo lugar, los mentores intervienen para corregir a quienes no realizan el esfuerzo necesario. Paul describe este proceso de la siguiente manera: “Si llegas y no te preocupas, lo notarán y te harán la vida imposible. Así que se produce un cierto autocontrol” (Calo & Shipper, 2018, p.200). El patrocinio y la mentoría son otra forma de compartir el liderazgo y, también, de desarrollar futuros líderes.

TERCERA PRÁCTICA: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

La palabra *reclutar* aparece al final de la discusión en la práctica anterior y aparecerá en la discusión de otras dos prácticas. Esto es un indicio de la importancia que los líderes de las empresas con propiedad compartida de empleados basada en la libertad (FBEO) conceden al reclutamiento. Las empresas tradicionales suelen ser pasivas en sus procesos de reclutamiento. Sus directivos no reconocen el refrán: “Una manzana podrida estropea toda la cosecha” (Merriam-Webster, 2022). Los directivos de FBEO son inflexibles en sus procesos de reclutamiento. Intentan de manera activa reclutar y contratar a los mejores en todos los niveles de la organización, con lo cual enrique-

cen el grupo de solicitantes mediante una búsqueda agresiva de los mejores candidatos. Por ejemplo: Spedan Lewis hizo del reclutamiento un elemento clave de la gestión de recursos humanos en los años veinte. Se dirigió a la Universidad de Oxford y solicitó sus mejores licenciados. Estaba convencido de que se necesitaban “cerebros de primera clase para marcar la diferencia en cualquier empresa desafiante” (Cox, 2010). En aquella época, la idea de que un graduado de una universidad prestigiosa se dedicara a la venta al por menor era impensable, pero Spedan Lewis persistió y contrató a varios de los mejores graduados, tanto hombres como mujeres, de Oxford, Cambridge y otras instituciones de renombre. Esa práctica se ha mantenido en John Lewis Partnership (JLP) hasta nuestros días (Shipper & Hoffman, 2020).

Si se quiere a los mejores en todos los niveles, habrá que cazarlos. Como dijo un líder: “No se puede construir una empresa sobresaliente con gente promedio”.

Después de contar con una buena reserva de posibles empleados, seleccionar a la persona adecuada es tan difícil como crítico. Las empresas con propiedad compartida de los empleados basada en la libertad tienden a dedicar un tiempo increíble a este proceso. Por ejemplo, en Equal Exchange, una empresa de unos doscientos empleados–propietarios:

[...] cada nuevo trabajador–propietario potencial pasa por un proceso de entrevistas en tres fases y el proceso de contratación no se da por concluido hasta después del proceso de revisión y de que el nuevo contratado lleve tres meses en el puesto. Una vez contratado, al empleado se le asigna un mentor y está a prueba durante un año. Durante el primer año se produce una rotación de entre el 5% y el 10% de los nuevos empleados. Transcurrido el primer año, todos los trabajadores propietarios votan si ofrecen al empleado la condición de socio trabajador (es decir, la posibilidad de unirse a la cooperativa).

Antes de la votación, el mentor y el supervisor del empleado distribuyen declaraciones escritas a favor del candidato. Salvo raras excepciones, solo llegan a este punto los nuevos empleados que se han portado bien. Las nuevas contrataciones que han sido malos empleados, o que parecen inadecuados para la cooperativa, por lo general serán separados antes de este momento (Harris, Shipper, Manz & Manz, 2014, pp. 163–164).

John Lewis Partnership y las cooperativas Mondragón utilizan las prácticas profesionales para conocer a los futuros empleados antes de ofrecerles puestos fijos. Uno de los criterios utilizados a menudo durante el proceso de selección en las empresas con propiedad compartida de empleados basada en la libertad es la “actitud”. Buscan tanto una actitud positiva como la capacidad de trabajar en colaboración con los demás. Un importante gestor de cuentas de HCSS explicó el proceso de selección en función de la actitud de la siguiente manera:

Algunos son eliminados en esos 90 días. [Durante la entrevista] pueden decir todas las cosas correctas, como: “Soy leal a los clientes. Tengo una buena actitud. Me esforzaré al máximo”. Hasta que no los llevas allí y dejas que ellos [otros empleados del departamento de soporte] lo determinen, no lo sabes. Si preguntas a nuestros clientes: “¿Qué es lo más importante aquí?”, es el soporte, su actitud, su actitud hacia el soporte. Y si alguien llega y no tiene eso, ni se acerca a los 90 días (Roche & Shipper, 2014, p.216).

Otra cosa que ocurre en las empresas con propiedad compartida de empleados basada en la libertad, pero no en las empresas de control, es que las decisiones de contratación se toman con una gran aportación de los empleados–propietarios de primera línea. Esta es otra forma de compartir el liderazgo en las empresas FBEO.

CUARTA PRÁCTICA: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, PRIMER PASO PARA AYUDAR A TODOS A DESARROLLAR Y UTILIZAR SU POTENCIAL

Aunque todas las empresas gastan dinero en capacitación y desarrollo, las empresas con propiedad compartida de empleados basada en la libertad tienden a gastar más que las empresas orientadas al control porque son conscientes de que invertir en sus empleados es bueno para el negocio. Por ejemplo, JLP gasta cerca de 50% más que sus competidores en el desarrollo de sus empleados (Shipper & Hoffman, 2020). A pesar del gasto adicional o tal vez debido a la inversión adicional, JLP superó a los principales competidores como Debenhams, House of Fraser y Marks & Spencer en rentabilidad sobre ventas en 2019 (<https://craft.co/john-lewis-partnership/competitors>).

Rich Armstrong, presidente de The Great Game of Business, Inc., se refiere a la inversión en capacitación y desarrollo después de invertir en reclutamiento y selección como redoblar la inversión (Street et al., 2014). Tiene sentido, ya que la vida media del conocimiento sigue disminuyendo en todos los segmentos de la economía, y las empresas deben invertir en el desarrollo intelectual de los empleados para que sigan siendo competitivos.

Invertir en el desarrollo intelectual de los empleados tiene un efecto importante, pero menos obvio. Dicha inversión fue reconocida como esencial para una “sociedad justa y admirable” en la Ordenanza del Noroeste de 1787 que establecía las condiciones para la admisión de estados adicionales (McCullough, 2019, p.12). Dicha inversión es una práctica importante para una empresa FBEO justa y admirable. Stack y Dahl (2019) sostienen que una empresa de propiedad compartida puede ampliar su influencia disminuyendo las brechas de riqueza e ingresos de los trabajadores. Su postura ha sido respaldada por la investigación (Boguslaw & Schur, 2019; Boguslaw & Taghvai-Soroui, 2018; Walsh, Peck & Zugasti, 2018).

Una de las formas más comunes de capacitación y desarrollo en las empresas FBEO es la mentoría. Ya se ha tratado antes en el apartado de desarrollo de una cultura, porque se considera una de las formas más eficaces de integrar culturalmente a los nuevos empleados. En W. L. Gore & Associates, se denomina patrocinando. No se contrata a nadie a menos que alguien se ofrezca de manera voluntaria para patrocinarlo. El éxito del patrocinio se considera un indicador de que el patrocinador está listo para un papel de liderazgo mayor. También se espera que los líderes sean patrocinadores (Shipper et al., 2014).

El segundo paso para ayudar a todos a desarrollar y utilizar su potencial se tratará como parte de la séptima práctica, que se centra en combinar el desarrollo de los empleados con la toma de riesgos. El desarrollo de los empleados los prepara para hacer probable lo posible y la toma de riesgos hace realidad lo probable. Aunque hablamos de prácticas y pasos diferentes, en las empresas FBEO exitosas se dan simultáneamente.

A continuación, se abordará la planificación de la sucesión y el desarrollo del liderazgo. El desarrollo del liderazgo es una forma especial de progreso de los empleados. Su importancia para el éxito de las empresas con propiedad compartida de empleados basada en la libertad se hará evidente y por eso se trata como una práctica aparte.

QUINTA PRÁCTICA: PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

La planificación de la sucesión y el desarrollo del liderazgo son esenciales para las empresas con propiedad compartida de empleados basada en la libertad al menos por dos razones. En primer lugar, el próximo director general de tales organizaciones casi siempre proviene del interior de estas. En una ocasión, Herman Miller seleccionó a un nuevo director general que no pertenecía a la empresa. Duró solo tres años (Shipper et al., 2014). Una razón especulativa que se dio para su breve mandato fue que no entendía la cultura. Tal vez, el famoso dicho de Drucker citado antes podría ampliarse a: “La cultura les come el mandado a la estrategia y a los directores generales”. Una segunda razón es que planificar la sucesión facilita una transición suave. Como señaló Christine Perich tras convertirse en directora general de New Belgium Brewing: “Muchas empresas no planifican la sucesión, por lo que acaba siendo una reacción a otro acontecimiento en lugar de una transición bien pensada” (Dahl, 2015).

Una tercera razón es que la mayoría de los ascensos a todos los niveles de liderazgo se harán de manera interna en las empresas FBEO para evitar a las personas que no encajen en la cultura. Por ejemplo, Hamdi Ulukaya, fundador y director general de Chobani, contó la siguiente historia sobre su intento de contratar a un CEO:

Decidí contratar a otro CEO, porque pensé que yo no iba a ser capaz de hacerlo. Llegó un ejecutivo que había dirigido algunas grandes empresas y tenía un traje bonito y un coche elegante, y realmente quería el trabajo. Lo cité en una cafetería y la forma en que se relacionó con la mesera fue muy grosera. Esto es lo que crecí odiando, la gente que se cree mejor que los demás. En ese momento, supe que no buscaba un director general (Lagorio-Chafkin, 2018).

Eso ocurrió en 2010. Hamdi, como le llama la mayoría, sigue siendo el director general en 2021. Por lo tanto, desarrollar habilidades de liderazgo es importante, ya que la promoción interna a todos los niveles es la norma en las empresas FBEO.

En la búsqueda del desarrollo del liderazgo, muchas de las empresas con propiedad compartida de empleados basada en la libertad utilizan algún tipo de aportación de los empleados en este proceso, incluida la retroalimentación de 360 grados (Calo, Decker & Weer, 2014). En W. L. Gore & Associates, el uso de la retroalimentación de los empleados se considera una forma de desarrollar una “comunidad con propósito” (Calo et al., 2014, p.92). Cuando el desarrollo del liderazgo se hace bien y se produce la sucesión en las empresas FBEO, no hay sorpresas y el cambio no es perturbador (Dahl, 2015).

SEXTA PRÁCTICA: ASUMIR RIESGOS Y APRENDER DE LOS ERRORES

En las empresas controladas de manera jerárquica, la toma de riesgos está mal vista y, si se cometen errores, suelen seguir castigos severos que incluyen el descarrilamiento de la carrera profesional y la terminación. En cambio, en las empresas con propiedad compartida de empleados basada en la libertad, los trabajadores–propietarios apoyan la toma de riesgos. En una encuesta abierta realizada en una de estas empresas, el comportamiento número uno que los trabajadores–propietarios querían que los líderes incrementaran era el fomento de esfuerzos arriesgados (Shipper & Manz, 2014). En este tipo de empresas, la toma colaborativa de riesgos es un ejercicio de liderazgo compartido, pero solo se producirá de forma continua si se tolera cometer errores. El valor empresarial de que los empleados aprendan de los errores se deriva de tres factores.

En primer lugar, los errores forman parte del crecimiento humano. Tiger Woods se convirtió en el mejor golfista del mundo probando nuevas técnicas, perfeccionando las que funcionaban y aprendiendo de las que no (Nobles & Staley, 2017). En segundo lugar, esto genera confianza entre los empleados y la dirección, lo que refleja la realidad de que nadie es perfecto. Como dijo Ken Iverson: “Hay que tener un ego extraño y monstruoso para pensar que nunca tomas malas decisiones. Nosotros les decimos a nuestros empleados que sí tomamos malas decisiones” (Preston, 1991, pp. 87–88). Por último, los errores y los fracasos desempeñan un papel fundamental, aunque a menudo poco apreciado, en la creatividad humana. Thomas Edison pasó por más de mil filamentos antes de “ver la luz” y las dos primeras empresas automotrices de Henry Ford fracasaron.

Los directivos de HCSS creen que la falta de tolerancia ahogaría la creatividad y el espíritu emprendedor de unos empleados que temen las consecuencias negativas de sus decisiones. En segundo lugar, la actitud negativa de una empresa hacia el fracaso anima de manera inadvertida a los empleados a ocultar sus errores, “a menudo no es el error inicial el que pone en peligro la viabilidad [...] sino las consecuencias a largo plazo de un encubrimiento cuando un empleado teme sanciones” (Roche & Shipper, 2014, p.223).

Melissa, analista de HCSS, confirmó que Mike practica lo que predica. Después de haber enviado de forma accidental 2 mil mensajes a clientes diciendo que sus cuotas de mantenimiento no habían sido pagadas, se apresuró a decírselo a su supervisor Tom y a Mike, el director general. En lugar de gritarle, Tom envió de inmediato un correo electrónico a los clientes disculpándose y explicándoles que el error se había producido durante unas pruebas. Al final, la empresa cobró casi 10 mil dólares de los clientes morosos e instaló un sistema de contraseñas para evitar que se repitieran los errores (Roche & Shipper, 2014).

En Herman Miller, la declaración de la empresa de “En qué creemos” incluye: “La curiosidad y la exploración [...] son dos de nuestras mayores fortalezas. ¿Cómo mantenemos nuestra curiosidad? Respetando y fomentando el riesgo, y practicando el perdón. No se puede ser curioso e infalible. Todo el mundo comete errores; debemos celebrar los errores de buena fe, aprender de ellos y seguir adelante” (Shipper et al., 2014, p.138). El exdirector general Max De Pree (1989) proporcionó un modelo de conducta cuando un superintendente de un proyecto de construcción casi terminado se dio cuenta de que la estructura era demasiado alta y tuvo que recortar ocho pulgadas de la parte superior de todas las columnas. En lugar de disciplinar al superintendente, De Pree cromó dos partes superiores de las columnas para exponerlas en su despacho como recordatorio de que “nadie es perfecto” (p.4).

Cuando le preguntaron cómo trataba Nucor a alguien que metía la pata, el expresidente David Aycock respondió sin vacilar: “¡Le das algo nuevo que hacer! Porque son los únicos en la empresa que se atreven a correr riesgos. Me refiero a riesgos personales” (Preston, 1991, p.147).

W.L. Gore & Associates hace hincapié en el principio de la “línea de flotación” para orientar la toma de riesgos. Solo si se persigue un proyecto que podría hundir a la empresa, es necesario debatirlo de manera adecuada entre equipos, plantas y continentes antes de que los asociados puedan seguir adelante. De lo contrario, se anima a los empleados a asumir riesgos.

Una empresa FBEO exitosa no deja de innovar. Cuando un entrevistador confundido preguntó a Bill Gore cómo funcionaba la innovación en Gore, respondió con una sonrisa: “Yo me hago la misma pregunta. ¿Cómo funciona? De todas las formas posibles” (Street et al., 2014, p.74). También admitió que desconocía el número de innovaciones en las que trabajaba la empresa en ese momento. Su respuesta indicaba que estaba contento de que el número fuera tan grande que no lo sabía y que no sentía la necesidad de conocerlo.

Hamel (2007) sostiene que la innovación es la cuestión organizativa más importante. Las empresas con propiedad compartida de empleados basada en la libertad utilizan formas alternativas de estructura y procesos para dar libertad a las personas para innovar y ser recompensadas por ello. Matt Ridley, empresario y escritor británico, afirma de manera enérgica: “Dejen a la gente libre para intercambiar ideas y corazonadas, y la innovación vendrá después” (Myhrvold, 2015).

Las empresas FBEO deben ir más allá de la ambidiestría (existe abundante literatura al respecto), deben convertirse en multidiestras. Es una forma de convertirse en una organización en gran medida innovadora; solo las que lo sean serán sostenibles. Por ejemplo, Gore empezó produciendo alambre recubierto. Se expandió en cuatro divisiones: electrónica, tejidos, industrial y médica. Cada división ha creado productos innovadores. Su segundo principio básico es: “Alentar, ayudar y permitir que otros asociados crezcan en conocimientos, habilidades y alcance de actividad y responsabilidad” (Shipper et al., 2014, p.268). En Gore, este principio se conoce como libertad. Permite que surjan nuevas ideas sin importar si el producto previsto encaja en esa división. Por ejemplo, el hilo dental Glide procede de la división de tejidos, y las cuerdas de guitarra Elixir de la división médica.

La vida media de los productos y servicios sigue disminuyendo. Para seguir siendo relevante, una empresa debe reinventar sus productos, servicios y procesos. Al reinventar procesos como el liderazgo, la gobernanza, la cultura, el reclutamiento, la selección, el desarrollo, etc., la empresa puede construir un sistema que apoye y refuerce de manera continua la innovación. El mantra de los años ochenta era la mejora continua. El mantra de la década de 2020 debe ser la innovación continua. La empresa debe estar preparada para cultivar la innovación de los trabajadores de primera línea y otros, así como del laboratorio de I+D. Las organizaciones controladoras ahogan la innovación; las empresas FBEO fomentan, apoyan y recompensan la innovación.

SÉPTIMA PRÁCTICA: COMBINAR EL DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS CON LA TOMA DE RIESGOS, SEGUNDO PASO PARA AYUDAR A TODOS A DESARROLLAR Y UTILIZAR PLENAMENTE SU POTENCIAL

La toma de riesgos y el desarrollo de los empleados van de la mano, ya que el riesgo involuntario puede minimizarse cuando las personas están bien informadas. Como se observó en HCSS:

La actitud de cada empleado de no conformarse nunca con lo que ya sabe crea una cultura en la que todos aprenden constantemente cosas nuevas para asegurarse de que están al día de sus habilidades y sus capacidades para ofrecer un rendimiento de alta calidad a la empresa. Esta dinámica se autoperpetúa a medida que los empleados reclutan candidatos con actitudes y capacidades similares. Al mismo tiempo, la organización apoya nuevas iniciativas pagando a los empleados conferencias, programas de capacitación y certificaciones. Una vez completados estos programas externos, los empleados enseñan lo que han aprendido a sus compañeros. HCSS trata de animar a los empleados a pensar: “¿Cómo puedo mejorar no solo mi propio valor, sino también el de todos los demás?” (Roche & Shipper, 2014, p.220).

En HCSS los empleados también tienden a “crear sus propios trabajos”. Pueden haber sido contratados para una tarea específica, pero la definición de su trabajo cambiará con el tiempo sin ningún cambio en su título. A medida que mejoran sus habilidades, pueden dedicar más tiempo a resolver otros problemas, o pueden descubrir otras tareas que disfrutan o para las que tienen un talento natural. KCI Technologies ofrece un programa formal de mentoría de un año de duración en el que los recién contratados son emparejados con empleados más veteranos. Más allá de esa capacitación formal, los programas de desarrollo se consideran una piedra angular para el crecimiento del capital intelectual (Street et al., 2014).

SRC Holdings capacita a sus empleados para que se conviertan en “empresarios”. Para empezar, los registros financieros de la empresa se convierten en un “libro abierto”, y todo el mundo recibe “educación financiera”. El objetivo es que los empleados se apropien y entiendan los “números” que mueven sus respectivas unidades de negocio, así como SRC Holdings. En SRC

[...] los empleados que rectifican cigüeñales no solo dominan las habilidades técnicas necesarias, sino que comprenden cómo sus acciones impactan en el conjunto de la organización. Además, como empleados–propietarios, son conscientes de cómo sus decisiones afectan al balance final, lo que los impulsa a asumir la responsabilidad de los resultados. Por esta razón, en SRC la búsqueda de culpables es mínima cuando surgen problemas (Street et al., 2014, p.118).

En SRC, todos los empleados tienen la oportunidad y el estímulo de explorar los movimientos profesionales en la empresa, incluso hasta el punto de cambiar de disciplina laboral si así lo desean. Esto beneficia a los empleados más jóvenes, que a menudo no saben a qué se quieren dedicar, y ofrece a los empleados con más experiencia la oportunidad de cambiar de función o responsabilidad. El director financiero Dennis Sheppard observó: “Solo estás limitado por tu propia creatividad y tu propio deseo y voluntad de trabajar por lo que quieres” (Street et al., 2014, p.115).

OCTAVA PRÁCTICA: COMUNICACIONES ABIERTAS

En las empresas tradicionales, se ha puesto de moda hablar de comunicaciones abiertas. En una de estas empresas, el rendimiento individual se controlaba mediante un sistema informatizado. La empresa había decidido introducir equipos autónomos. Cuando los equipos pidieron ver su rendimiento registrado, se les dijo de manera tajante: “¡No!”. Skinner (1974), el psicólogo conductista más importante del siglo XX, llamaría a esto reforzamiento por extinción. En otras palabras, la dirección estaba enviando sin saberlo un mensaje a los trabajadores para que disminuyeran su rendimiento.

En cambio, las empresas con propiedad compartida de empleados basada en la libertad practican la comunicación abierta de múltiples maneras. Por ejemplo, en Herman Miller, el equipo que ensambla un producto como una silla Aeron puede ver un marcador electrónico que indica a todo el mundo si la producción va adelantada, cumplida o retrasada, así como otra información sobre la producción (Wozniak, s. f.).

Otra forma en que las empresas FBEO practican las comunicaciones abiertas es a través de la gestión de libro abierto desarrollada por Jack Stack, director general de SRC Holdings (Case, 1996). Como propietarios, todos los

empleados tienen acceso a los registros financieros de la empresa y se les capacita para que sepan interpretarlos. Nunca se insistirá lo suficiente en la importancia de esta formación. Para que la gestión de libro abierto sea una actividad interactiva y atractiva, los trabajadores–propietarios deben entender los números, incluso cuando se presentan como ratios. Para reforzar las cifras y garantizar el éxito, estas se revisan con frecuencia con los trabajadores–propietarios. Jack Stack insiste en que se celebren reuniones de equipo todas las semanas para repasar sus estados operativos (Street et al., 2014).

En Nucor, Ken Iverson ha declarado: “Díselo todo a los empleados o no les digas nada. De lo contrario, cada vez que decidas ocultar información, tendrán motivos para pensar que estás tramando algo. Preferimos contárselo todo a los empleados. No les ocultamos nada” (Iverson & Varian, 1997, p.67). En Herman Miller, Max De Pree diría: “Un sistema inclusivo requiere que seamos iniciados. Somos interdependientes, incapaces de ser productivos por nosotros mismos. La interdependencia exige comunicaciones profusas. Las comunicaciones profusas [...] (proporcionan) la oportunidad de comprender” (De Pree, 1989, pp. 58, 60).

En KCI Technologies, el director general Niemeyer explicó el funcionamiento de las comunicaciones abiertas con estas palabras: “Una cosa al respecto, y puede que sea nuestro estilo de gestión, es que nuestra gente tiene tendencia a hablar claro. Y cuando lo hacen, lo hacen sin miedo a las repercusiones. Así pues, no es que les preocupe decir algo en una reunión o a mí o al presidente y que de repente venga la Parca y los despidan” (Street et al., 2014, p.261).

W. L. Gore describe su estructura organizativa y su patrón de comunicación como entramados. Bill Gore explicó: “Toda organización de éxito tiene un entramado subterráneo. Es donde las noticias se propagan como un rayo, donde la gente puede recorrer la organización para hacer las cosas” (Shipper et al., 2014, p.279). En Gore, Bill enfatizó: “Líneas directas de comunicación —persona a persona— sin intermediarios” (Shipper et al., 2014, p.278). En las otras organizaciones orientadas a la libertad que hemos examinado se encontraron comunicaciones similares.

La capacidad de fomentar la comunicación abierta no debe darse por sentada. En la mayoría de las empresas, si no en todas, los empleados–propietarios reciben capacitación y consejos sobre cómo comunicarse abiertamente. Por ejemplo, en una de ellas se aconseja a los empleados que hagan preguntas

en las reuniones abiertas empezando por “no entiendo por qué” en lugar de “en qué estabas pensando cuando”, o cualquier otra apertura menos gentil que garantice poner al interlocutor a la defensiva. Este tipo de capacitación y consejos ayudan a inculcar una cultura de comunicación abierta.

Las comunicaciones abiertas pueden tener sus límites. La política de Gore exige proteger los conocimientos patentados compartiéndolos solo cuando sea necesario. Cuando la directora ejecutiva Terri Kelly sintió curiosidad por un nuevo laminado durante su visita a Shenzhen (China), el ingeniero de desarrollo siguió esquivando sus preguntas. Finalmente sonrió y le preguntó: “Terri, ¿necesitas saberlo?”. Kelly se rió y respondió: “Tienes razón, solo estoy siendo entrometida” (Shipper et al., 2014, p.275). Historias como esta sobre la apertura para cuestionar incluso al director general, cuando se comparten en todo Gore, ayudan a mantener su cultura abierta.

La práctica de las comunicaciones abiertas ayuda a motivar a los empleados para:

- Autogestionar y colaborar en sus actividades.
- Comunicarse de manera abierta y libre.
- Dar lo mejor de sí mismos cada día, ya que lo contrario sería robar a los compañeros.
- Generar continuamente ideas de mejora.
- Desarrollar sus capacidades para que sus contribuciones futuras puedan crecer.

NOVENA PRÁCTICA: LOS TRABAJADORES SON CORRESPONSABLES DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Por definición, las empresas FBEO comparten los derechos de propiedad sobre los recursos de la empresa, ya se trate de un ESOP, una cooperativa, un fideicomiso perpetuo, una participación en las utilidades o cualquier otra forma de propiedad compartida de los trabajadores. No obstante, existen otras formas de compartir los derechos de propiedad con los trabajadores propietarios. He aquí dos ejemplos.

En PQ Corporation, la dirección distribuyó derechos de propiedad de 25 mil dólares anuales de fondos de capital a los asociados que trabajaban por horas para que los gastaran como consideraran oportuno. El exdirector eje-

cutivo Stan Silverman describió la conmoción de los trabajadores ante la primera distribución: “¿Quiere decir que realmente quieren que seamos nosotros, y no la dirección o el departamento de ingeniería, quienes decidamos dónde gastar este dinero?”. Observó que, tras varias distribuciones, gastaron los fondos “como si estuvieran construyendo una cochera en su casa. Cada dólar se gasta sabiamente” (Nobles & Staley, 2017, p.15).

En Nucor, los directores generales de las plantas de las que cada uno es responsable tienen derecho a invertir hasta un millón de dólares al año en recursos de capital sin aprobación superior. Estos gerentes comparten los derechos con los empleados. El director general de la planta de Darlington (Carolina del Sur), Joe Rutkowski, describió así el proceso: “La sede central no restringe lo que gasto. Solo tengo que hacer mi aportación de utilidades a final de año. Mis jefes de departamento (y) la gente de las salas de control gasta miles de dólares sin la aprobación de nadie. Todos podemos tomar ese tipo de decisiones, porque todos respaldamos nuestras decisiones. Somos responsables de hacer el trabajo” (Nobles & Staley, 2009, p.38).

Una organización tradicional puso en marcha un programa de círculos de calidad. Los círculos trabajaban identificando, analizando y proponiendo soluciones a los problemas. La primera ronda de soluciones requería financiación a pequeña escala para su aplicación. A todos los equipos se les dijo que no había asignación en el presupuesto para financiar sus soluciones, ni siquiera una con un periodo de amortización de tres meses. Pueden imaginarse lo que ocurrió con la participación en el programa. En otra organización tradicional, la empresa había implantado equipos autónomos. El presidente estaba encantado porque, en el primer año, los equipos fueron responsables de generar millones de dólares adicionales en utilidades. En una gran reunión de todos los empleados, el presidente estaba relatando este éxito. Al final de la presentación, un trabajador preguntó cuál era nuestra parte. El presidente respondió que el trabajo de ellos consistía en generar utilidades. Una vez más, imaginemos lo que ocurrió con el programa.

Fred Herzberg (1966), en sus estudios pioneros, descubrió que el salario era con más frecuencia un factor de insatisfacción que de motivación. Además, observó que los logros, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y la promoción eran con más frecuencia motivadores que insatisfactores.

Cuando los empleados comparten los derechos de propiedad con los directivos, las recompensas financieras que reciben están vinculadas a los motivadores. Las empresas que tienen múltiples prácticas para compartir el éxito financiero con sus trabajadores van a fomentar mayor compromiso entre su fuerza laboral, a diferencia de las empresas orientadas al control.

DÉCIMA PRÁCTICA: EVITAR LOS DESPIDOS A MENOS QUE LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA ESTÉ EN PELIGRO

En W. L. Gore & Associates se habla con frecuencia del compromiso mutuo entre los asociados y la empresa. Los asociados se comprometen a contribuir al éxito de la empresa y disfrutan de la libertad de asumir sus propios compromisos en lugar de que otros les asignen proyectos o tareas. A cambio, la empresa se compromete a ofrecer un entorno de trabajo estimulante y lleno de oportunidades que responda a las necesidades y preocupaciones de los empleados, incluida la seguridad en el empleo. Por ejemplo, cuando Gore aceptó que P&G se hiciera cargo de la comercialización del hilo dental Glide, quedó claro que no se despediría a ningún empleado. Aunque el anuncio supuso un choque para algunos miembros del equipo Glide, enseguida se pusieron a trabajar en un plan de transición con la seguridad de que los empleados que no fueran necesarios para la fabricación o venta en el futuro serían absorbidos por otros negocios de Gore en rápido crecimiento (Shipper et al., 2014).

En Nucor Steel, la postura ante los despidos es que “los empleados deben confiar en que, si hacen bien su trabajo, mañana tendrán un empleo” (Iverson & Varian, 1997, p.21). Se sitúa dentro de una filosofía más amplia de compartirlo todo con los empleados. Los impactos de las ralentizaciones estacionales y cíclicas del negocio se comparten mediante empleados que trabajan solo dos o tres días a la semana y cobran en consecuencia. Las personas también muestran flexibilidad trabajando en actividades menos prioritarias, como la limpieza y el mantenimiento de la planta, durante los periodos de ralentización. El exdirector general Iverson también recalcó que no hay garantías de seguridad en el empleo: “Nada está escrito en piedra. Despediremos a gente si es una cuestión de supervivencia” (Iverson & Varian, 1997, p.14). En las empresas de control, el despido parece ser una de las primeras opciones que se barajan cuando el negocio se contrae. En las empresas FBEO los despidos son una de las últimas opciones consideradas durante las contracciones,

como se ha visto en este ejemplo. A continuación, figuran otros ejemplos de cómo se gestionan los despidos.

Como muchos aspectos del FBEO, esta postura de Nucor ha producido beneficios inesperados. Un director de planta que atravesaba una depresión industrial redujo la semana laboral de los empleados a tres días y les dio derechos sobre el limitado flujo de caja de la planta junto con el reto de aportar nuevas ideas. Esos empleados inventaron y patentaron el mejor tejado de acero (prefabricado) que el dinero puede comprar y las ventas se dispararon. Poco después, esa misma planta instaló una ampliación de 14 millones de dólares para fabricar cubiertas de acero, un producto tan superior al de la competencia que las utilidades del primer año amortizaron la inversión (Preston, 1991, p.143).

En Herman Miller, en 2003, una drástica caída de las ventas amenazó la supervivencia de la empresa y obligó a la dirección a abandonar la tradición del empleo de por vida. El director general Mike Volkema y el presidente de Norteamérica se reunieron personalmente con todos los trabajadores para explicarles lo que había obligado al despido del 38% y al cierre de una planta en Georgia. Una trabajadora despedida se sintió tan conmovida por su presentación que le dijo a Volkema que le daba pena que tuviera que despedir personalmente a trabajadores. Más tarde Volkema publicó un “nuevo contrato social”:

Somos una empresa comercial, y el cliente tiene que estar en el centro del escenario, así que primero tenemos que averiguar si tus dotes y talentos encajan con las necesidades y deseos de la empresa comercial. Si no es así, queremos desearte lo mejor, pero tenemos que decirte que ahora mismo no tengo un trabajo para ti (Shipper et al., 2014, p.138).

La virtud de mantener al empleado durante una contracción se pone de manifiesto cuando la economía empieza a expandirse. Una empresa FBEO puede volver a aumentar el número de horas y evitar los costos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Esta puede ser una de las razones por las que la investigación ha demostrado que las empresas FBEO salen de las recesiones más rápido que las empresas de control (Kurtulus & Kruse, 2017).

EN POCAS PALABRAS: LA PROPIEDAD COMPARTIDA DE EMPLEADOS BASADA EN LA LIBERTAD INFLUYE PODEROSAMENTE EN LA EFICACIA ORGANIZATIVA

A estas alturas debería estar claro que la FBEO produce muchas diferencias fundamentales que motivan a los empleados a comportarse de maneras que rara vez se ven en las organizaciones tradicionales. Antes de terminar, cabe destacar cuatro efectos sobre la eficacia organizativa:

1. La FBEO revoluciona la capacidad de una organización para identificar oportunidades económicas y actuar en consecuencia. Esto es el resultado de la interacción de varios factores:

- En primer lugar, como subrayó el Premio Nobel de Economía F. A. Hayek (1944), los problemas/oportunidades económicas “surgen siempre y únicamente como consecuencia del cambio” (p.545).
- En segundo lugar, estas culturas animan a los empleados a centrarse en los clientes, la competencia y el mercado, en lugar de en la dirección. Ese cambio de atención expone de manera regular a los empleados a cambios externos que ofrecen oportunidades potenciales.
- En tercer lugar, la combinación de empleados a) que piensan como empresarios, b) que autogestionan y autocoordinan sus actividades y c) que asumen riesgos, permite a una organización comprobar el atractivo de las oportunidades potenciales y aprovechar las rentables en el momento oportuno.
- En cuarto lugar, la información, el conocimiento y las oportunidades de aprendizaje se comparten y fomentan de manera amplia, con lo que se elimina la asimetría de la información, una barrera clave para identificar y actuar sobre las oportunidades económicas.

2. La FBEO elimina las disonancias experimentadas por los intentos de aplicar ideas de mejora en entornos controlados de forma jerárquica. Durante décadas, los directivos que intentaban reducir el control, dar más poder a los empleados y compartir la responsabilidad en organizaciones controladas así se han topado con contracorrientes, tales como

- Juego encubierto.
- Incentivos que ponen a las personas a competir entre sí.
- Divisiones que buscan mejorar el rendimiento local en detrimento de los objetivos de la empresa.
- Los miembros del equipo perciben al líder como un supervisor disfrazado de cordero.

La propiedad compartida de empleados basada en la libertad evita todas esas disonancias al eliminar la necesidad de control jerárquico y confiar en el orden espontáneo autoorganizado para sustituir al orden controlado tradicional. Resuelve el dilema de la teoría de la agencia en las empresas que no son de propiedad compartida con los empleados, donde los intereses de los propietarios y los empleados no están alineados. En una empresa de propiedad compartida sí lo están.

3. La FBEO resuelve la imposibilidad de controlar la forma de pensar de las personas. El psicólogo Viktor Frankl (1962), superviviente de un campo de concentración nazi, observó que mientras sus captores gozaban de mayor libertad física, Frankl poseía mayor libertad porque podía desarrollar su propia conciencia, pensar e imaginar el futuro. Los nazis podían restringir la movilidad de Frankl, pero no podían quitarle la libertad de soñar, ni siquiera torturándole y destruyendo a su familia en las cámaras de gas. El exdirector general de Nucor, Dave Aycok, afirmó algo parecido: “No se puede dirigir a las personas [...] Si pudieras entrar en la mente de tus empleados, podrías dirigirlos, pero no puedes entrar en sus mentes. Las personas son libres en sus mentes, y no se puede gobernar una mente libre” (Preston, 1991, p.88).

Douglas McGregor (1960) señaló que los seres humanos poseen un mecanismo de control interno que puede anular cualquier intento de la dirección por controlarlos externamente.

Esta realidad, que rara vez se reconoce, se ha vuelto cada vez más costosa a medida que la naturaleza del trabajo se ha ido desplazando hacia los “trabajadores del conocimiento” —por ejemplo, ingenieros, científicos, programadores, técnicos, abogados, profesores y médicos— cuyo valor deriva principalmente de sus conocimientos y capacidades analíticas más que de sus habilidades físicas y su energía. No es posible controlar o dirigir de forma jerárquica a estos empleados. Los directivos solo pueden atraer su atención y pasión hacia los asuntos de la empresa ganándose su compromiso con los

objetivos de la organización, alineando sus intereses y armonizando sus necesidades con las de la empresa, y creando entornos de trabajo estimulantes y satisfactorios, iprecisamente lo que consigue la propiedad compartida de empleados basada en la libertad!

4. La FBEO posiciona a las organizaciones para aprovechar al máximo las capacidades humanas. El director de recursos humanos de SRC, Keith Boatwright, lo reconoció cuando señaló: “Seré mejor por haber formado parte de esta empresa [...] (En otras empresas) aunque seas productivo y hagas cosas buenas, no serás necesariamente mejor persona” (Street et al., 2014, p.113). En esto influyen dos factores:

- En primer lugar, como observó Hayek (1944), la “libertad” alimenta las virtudes humanas naturales que han sido extinguidas de manera involuntaria por el control jerárquico, como la independencia, la autosuficiencia, la toma de riesgos y la voluntad de cooperar voluntariamente.
- En segundo lugar, como señaló Max De Pree (1989), la libertad construye una relación de “pacto” entre los empleados y sus empresas en lugar de los contratos legales tradicionales. Солженицын (1978) comentó el valor de ese cambio:

Una sociedad basada en la letra de la ley y que nunca llega más alto, no aprovecha toda la gama de posibilidades humanas. La letra de la ley es demasiado fría y formal para ejercer una influencia beneficiosa en la sociedad. Cuando el tejido de la vida se teje con relaciones legalistas, se crea una atmósfera de mediocridad espiritual que paraliza los impulsos más nobles de los hombres (pp. 17–18).

CONCLUSIÓN

Nuestra conclusión consta de dos partes. La primera es un resumen tradicional de los principios clave extraídos de la práctica de la propiedad compartida de empleados basada en la libertad en empresas exitosas. La segunda es una llamada a la acción. Las ventajas para la empresa, los empleados y la sociedad de la FBEO han sido bien documentadas en este capítulo y en otros (por ejemplo, Blasi et al., 2016; Boguslaw & Schur, 2019; Nobles & Staley, 2017;

Shipper, 2014). Sin embargo, su adopción generalizada no se ha producido. En la llamada a la acción se formulan recomendaciones sobre cómo implantar la propiedad compartida de empleados basada en la libertad.

RESUMEN

La FBEO se basa en un cambio fundacional del paradigma de liderazgo, del “control jerárquico” a la “libertad y el orden espontáneo autoorganizado”, basado en estos principios

- Articular una visión de éxito convincente a largo plazo.
- Alinear los intereses individuales y empresariales a largo plazo.
- Armonizar las necesidades individuales y empresariales.
- Hacer hincapié en la libertad, la autorresponsabilidad, la autoridad y la rendición de cuentas.

Instamos a los líderes a abandonar el control jerárquico y pasar a la propiedad compartida de empleados basada en la libertad porque es lo correcto y aumenta la capacidad de la organización para sobrevivir y prosperar en un mercado global que exige innovación y capacidad de respuesta. Las organizaciones controladas de manera jerárquica no pueden hacer bien ni lo uno ni lo otro. La FBEO ha sido utilizada durante décadas por empresas de extraordinario éxito, pero el poder de este sistema único de gestión está empezando a ser reconocido. Este capítulo ofrece un modelo y unas prácticas aprendidas a través de la experiencia y la investigación que otros pueden utilizar para convertirse en las empresas dominantes de sus sectores. El cambio no será fácil a corto plazo, pero los beneficios a largo plazo pueden ser incommensurables. Como han dicho muchos, si fuera fácil, todo el mundo lo estaría haciendo.

LLAMADA A LA ACCIÓN

Miles de ejecutivos y directivos han visitado o estudiado algunas de las empresas FBEO utilizadas como ejemplo en este capítulo. Algunas de ellas son bien conocidas por ser líderes en su sector, pero el número de empresas que adoptan estas estrategias es limitado. Andy Grove, exdirector general de

Intel,¹ dijo: “La mayoría de las empresas no mueren porque se equivoquen; la mayoría mueren porque no se comprometen. Malgastan sus valiosos recursos mientras intentan tomar una decisión. El mayor peligro está en quedarse quieto” (Grove, 1996, p.152). El reto para la mayoría es cambiar sus prácticas y las de sus empresas. No pidas a los demás que cambien si tú no estás dispuesto a hacerlo. Nuestros estudios empíricos sobre el cambio de liderazgo han descubierto que pequeñas mejoras por parte de un directivo darán lugar a grandes cambios en el rendimiento de la unidad de trabajo (por ejemplo, Shipper et al., 2007). Las mismas prácticas de siempre no producirán mejoras. “La locura consiste en hacer lo mismo una y otra vez y esperar un resultado diferente”, se atribuye de manera errónea a Einstein (Einstein & Calaprice, 2013). Sin importar quién lo dijera, lo cierto es que los líderes que siguen haciendo lo mismo de siempre no deben esperar mejoras. Así pues, un propósito secundario, pero igualmente importante, de este ensayo ha sido llamar a la gente a tomar un camino diferente y adoptar las diez prácticas esbozadas y, al hacerlo, desarrollar empresas adicionales con propiedad compartida de empleados basada en la libertad.

AGRADECIMIENTOS

Este capítulo se basa en las interpretaciones de los autores de las entrevistas que mantuvieron con los trabajadores–propietarios de las empresas citadas en este artículo. Les agradecen la generosidad de su tiempo y el acceso a documentos adicionales. Los autores también desean dar las gracias a sus colaboradores Stephen Adams, M. O. “Mo” Brown, Jr., Thomas Calo, Wayne Decker, Richard Hoffman, Charles “Chuck” Manz, Karen Manz, Judy Redpath, Oliver Roche, Paul Staley, Marc Street, Vera Street y Christy Weer. Debido al fallecimiento de Ken Iverson, para este capítulo hemos utilizado la entrevista que le hicieron Bill Nobles y Judy Redpath en 1994 y el libro de Iverson, *Plain Talk* (Nueva York: Wiley, 1997). En cuanto a Southwest Airlines, utilizamos las conversaciones que Frank Shipper mantuvo con Dave Parker, antiguo director general de Southwest Airlines, y *The Southwest Airlines*

1. Durante el mandato de Grove como director general, Intel tuvo un ESOP fuerte. El precio de las acciones se mostraba electrónicamente en el dintel de la puerta por donde los trabajadores entraban y salían de las plantas, tal como pudo observar uno de los autores durante una visita realizada en las décadas de 1980 y 1990.

Way, de Jody Hoffer Gittel, profesora de la Universidad de Brandeis (Nueva York: McGraw-Hill, 2003).

REFERENCIAS

- Blasi, J., Freeman, R., & Kruse, D. (2016). Do broad-based employee ownership, profit sharing and stock options help the best firms do even better? *British Journal of Industrial Relations*, 54(1), 55-55. <https://doi.org/10.1111/bjir.12135>
- Boguslaw, J., & Schur, L. (2019). *Building the assets of low-and moderate-income workers and their families: The role of employee ownership*. Rutgers's Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing.
- Boguslaw, J., & Taghvai-Soroui, S. (2018). Structuring firms to benefit low-income workers. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, 18, 153-177.
- Calo, T. J., & Shipper, F. (2018). Atlas Container Company: Thinking outside the box. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, 18, 193-219. <https://doi.org/10.1108/So885-333920180000018007>
- Calo, T. J., Decker, W. H., & Weer, C. H. (2014). Culture in shared entrepreneurship firms. In F. Shipper (Ed.), *Shared entrepreneurship: A path to engaged employee ownership* (pp. 79-96). Palgrave Macmillan.
- Case, J. (1996). *Open-book management: The coming business revolution*. Harper Business.
- Cox, P. (2010). *Spedan's partnership: The story of John Lewis and Waitrose*. Labatie Books.
- Dahl, D. (2015). *New Belgium Brewing's new CEO talks about the challenges of taking over the fast-growing brewery*. <https://www.forbes.com/sites/darrendahl/2015/10/18/new-belgium-brewings-new-ceo-talks-about-the-challenges-of-taking-over-the-fast-growing-brewery/?sh=503b8b882790>
- De Pree, M. (1989). *Leadership is an art* (Ser. Dell trade paperback). Dell.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & James, L. R. (2002). Neutralizing substitutes for leadership theory: leadership effects and common-source bias. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 454-464. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.454>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.

- Einstein, A., & Calaprice, A. (2013). *The ultimate quotable Einstein*. Princeton University Press.
- Frankl, V. E. (1962). *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy* (A newly rev. and enl. ed. of From death-camp to existentialism, Ser. A clarion book). Simon and Schuster.
- Freiberg, K., & Freiberg, J. (1996). *Nuts!: Southwest Airlines' crazy recipe for business and personal success*. Bard Books.
- Grove, A. S. (1996). *Only the paranoid survive*. Currency Book.
- Groysberg, B., Cheng, J. Y.-J., Lee, J., & Price, J. (2018, January-February). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 2018.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.
- Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Harvard Business Review Press.
- Harris, B. W., Shipper, F., Manz, K. P., & Manz, C. C. (2014). Equal exchange: Doing well by doing good. In F. Shipper (Ed.), *Shared entrepreneurship: A path to engaged employee ownership* (pp. 159–178). Palgrave Macmillan.
- Hartog, D. N. D., & Verbarg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14, 59–79.
- Hayek, F. A. von. (1944). *The road to serfdom* (Ser. Phoenix books, p. 4). University of Chicago Press.
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35(4), 519–530.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Hoffman, R. C., & Shipper, F. M. (2018). Shared core values of high performing employee-owned enterprises. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(4), 285–304. <https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1482474>
- Iverson, K., & Varian, T. (1997). *Plain tall: Lessons from a business maverick*. Wiley.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kurtulus, F. A., & Kruse, D. (2017). *How did employee ownership firms weather the last two recessions? Employee ownership, employment stability, and firm survival, 1999-2011*. W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

- Lagorio-Chafkin, C. (2018). *This billion-dollar founder says hiring refugees isn't a political act*. <https://www.inc.com/magazine/201806/christine-lagorio/chobani-yogurt-hamdi-ulukaya-hiring-refugees.html>
- Levering, R., & Moskowitz, M. (1994). *The 100 best companies to work for in America* (Rev.). Plume Book.
- López-Arceiz, F. J., Bellostas, A. J., & Rivera, P. (2018). Twenty years of research on the relationship between economic and social performance: A meta-analysis approach. *Social Indicators Research*, 140(2), 453–484. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1791-1>
- Manz, C. C., & Pearce, C. L. (2018). *Twisted leadership: How to engage the full talents of everyone in your organization*. Maven House Press.
- McChrystal, S. A., Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2016). *Team of teams: New rules of engagement for a complex world*. Portfolio/Penguin.
- McCullough, D. (2019). *The pioneers: The heroic story of the settlers who brought the American ideal west*. Simon and Schuster Paperback.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Morrison, P. (2014, March 18). Trial by fire for L.A.'s 'interim' fire chief. *Los Angeles Times*. <https://www.latimes.com/opinion/op-ed/la-oe-0319-morrison-featherstone-20140319-column.html>.
- Myhrvold, N. (2015, November 12). Unnatural acts of discovery and invention. *Scientific American*. <https://www.scientificamerican.com/article/unnatural-acts-of-discovery-and-invention/>
- Nobles, B., & Staley, P. (2009). Freedom-based management. *MLAB Labnotes*, (12), 19–23.
- Nobles, B., & Staley, P. (2017). *Questioning corporate hierarchy: Does management have any fundamental reason to hierarchically control employees?* Freedom Press.
- O'Boyle, E. H., Patel, P. C., & Gonzalez-Mule, E. (2016). Employee ownership and firm performance: a meta-analysis. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 425–448. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12115>
- One 'bad apple' can spoil a metaphor: The history of a rogue phrase. <https://www.merriam-webster.com/words-at-play/one-bad-apple-spoil-the-barrel-metaphor-phrase>
- Preston, R. (1991). *American steel: hot metal men and the resurrection of the rust belt*. Prentice Hall Press.

- Richter, A., & Schrader, S. (2017). Levels of employee share ownership and the performance of listed companies in Europe. *British Journal of Industrial Relations*, 55(2), 396–420. <https://doi.org/10.1111/bjir.12169>
- Roche, O P., & Shipper, F. (2014). HCSS: Employee ownership and the entrepreneurial spirit. In F. Shipper (Ed.), *Shared entrepreneurship: A path to engaged employee ownership* (pp. 209–230). Palgrave Macmillan.
- Salaman, G., & Storey, J. (2016). *A better way of doing business?: Lessons from the John Lewis Partnership (First)*. Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Shipper, F. (Ed.). (2014). *Shared entrepreneurship: A path to engaged employee ownership*. Palgrave Macmillan.
- Shipper, F., & Blasi, J. R. (2021). Employee ownership. In R. Griffin (Ed.), *Oxford bibliographies in management*. Oxford University Press.
- Shipper, F., & Hoffman, R. C. (2020). John Lewis Partnership approaching 100 years—What now? *The CASE Journal*, 16(2), 227–271. <https://doi.org/10.1108/TCJ-08-2018-0095>
- Shipper, F., & Manz, C. C. (1993). W.L. Gore & Associates, Inc.: A case study. In A. A. Thompson, Jr., & A. J. Strickland, *Strategic management: concepts and cases* (7th Ed., pp. 785–800). Irwin.
- Shipper, F., & Manz, C. C. (2014). Shared leadership: The do's and don'ts in shared entrepreneurship enterprises. In F. Shipper (Ed.), *Shared entrepreneurship: A path to engaged employee ownership* (pp. 57–78). Palgrave Macmillan.
- Shipper, F., Hoffman, R. C., & Rotondo, D. M. (2007). Does the 360 feedback process create actionable knowledge equally across cultures? *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 33–50.
- Shipper, F., Manz, C. C., & Stewart, G. L. (2014). W.L. Gore & Associates: Developing global teams to meet twenty-first-century challenges. In F. Shipper (Ed.), *Shared entrepreneurship: A path to engaged employee ownership* (pp. 267–284). Palgrave Macmillan.
- Shipper, F., Manz, K. P., Adams, S. B., & Manz, C. C. (2014). Herman Miller: Unrelenting pursuit of reinvention and renewal. In F. Shipper (Ed.), *Shared entrepreneurship: A path to engaged employee ownership* (pp. 133–158). Palgrave Macmillan.
- Skinner, B. F. (1974). *About behaviorism*. Alfred A. Knopf.

- Stack, J., & Dahl, D. (2019). *Change the game: Saving the American dream by closing the gap between the haves and the have-nots*. Advantage.
- Street, M. D., Street, V. L., & Shipper, F. (2014). Innovation through shared entrepreneurship. In F. Shipper (Ed.), *Shared entrepreneurship: A path to engaged employee ownership* (pp. 57–78). Palgrave Macmillan.
- Street, V. L., Street, M. D., Weer, C. H., & Shipper, F. (2014). SRC Holdings: Winning the game while sharing the prize. In F. Shipper (Ed.), *Shared entrepreneurship: A path to engaged employee ownership* (pp. 111–132). Palgrave Macmillan.
- Street, V. L., Weer, C. H., & Shipper, F. (2014). KCI Technologies, Inc.: Engineering the future, one employee at a time. In F. Shipper (Ed.), *Shared entrepreneurship: A path to engaged employee ownership* (pp. 251–266). Palgrave Macmillan.
- Thompson, P. B. (2014). Shared capitalism: Missing in action. *Journal of Strategic Management Education*, 10, 17–38.
- Walsh, P., Peck, M., & Zugasti, I. (2018) Why the U.S. needs more worker-owned companies. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/08/why-the-u-s-needs-more-worker-owned-companies>
- Wozniak, C. (n.d.). *Work in process: How our lean manufacturing approach affects everything we do*. <https://www.hermanmiller.com/stories/why-magazine/work-in-process/>
- Young, K. M. (1993). *Theory O: Creating an ownership style of management*. The National Center for Employee Ownership.
- Солженицын, А. И. (Alexander Solzhenitsyn 1918-2008) (1978). *A world split apart: commencement address delivered at Harvard University, June 8, 1978*. (Ilovaïskaia, Al'berti Irina, Trans.). Harper & Row.

La Corporación Mondragón y su empresa asociada Soralue: logros y desafíos de la propiedad de empleados generalizada en red a lo largo de seis décadas

FRED FREUNDLICH, ION LEZETA RUIZ DE ALEGRÍA,
AITZOL LOYOLA Y MAITE LEGARRA [ESPAÑA]

Resumen

En este capítulo se analiza una importante experiencia de propiedad de empleados fuera del continente americano, pero que podría resultar útil para arrojar luz sobre experiencias en esa región. Se presenta un resumen de la Corporación Mondragón, su historia, su estructura actual y los desafíos y dilemas que enfrenta; además de una introducción a una de sus empresas asociadas, Soralue, una cooperativa de trabajadores del sector de máquinas-herramienta. Se repasa la trayectoria empresarial de Soralue, los cambios organizacionales, sus esfuerzos educativos recientes que pretenden fortalecer tanto la empresa en sí como su identidad de propiedad compartida, junto con datos empíricos preliminares sobre los resultados de dichos esfuerzos.

Palabras clave: propiedad de empleados, cooperativas de trabajadores, Mondragón.

Este capítulo es una especie de excepción para este libro, aunque mantiene sólidos nexos. Describe a la Corporación Mondragón, un caso de propiedad de empleados fuera del continente americano —en específico, del País Vasco del norte de España— donde ha obtenido amplio reconocimiento, así como en otras partes del mundo, desde hace varias décadas (Barandiaran & Lezaun, 2017; García, 1970; Goodman, 2021; Mathews, 1999; Stickers, 2020; Thomas & Logan, 1982; Turnbull, 1995; Whyte & Whyte, 1991). Analizamos tanto Mondragón como Soralue, una de sus empresas asociadas del sector de máquinas-herramienta. El texto es sobre todo descriptivo, aunque de Soralue también se brindan algunos datos empíricos y análisis prelimina-

res, pues los datos siguen recabándose y el análisis se encuentra en una fase temprana. Esperamos que el capítulo sirva para informar a los lectores que no conocen Mondragón, brinde información actualizada para los que ya lo conocen, y motive a académicos y empresarios a profundizar en el análisis de la propiedad compartida de empleados y sus consecuencias a futuro en Mondragón y Soralue. Creemos que la propiedad compartida será un esquema esencial para la práctica empresarial y las políticas públicas en los años venideros, y que Mondragón y sus empresas asociadas están desarrollando conocimientos interesantes y útiles sobre la propiedad ampliamente compartida a gran escala.

LA CORPORACIÓN MONDRAGÓN

Mondragón, o la Corporación Mondragón, es una red integrada de 95 empresas cooperativas propiedad de sus empleados, varias organizaciones corporativas afiliadas y más de 130 empresas subsidiarias en diferentes partes del mundo. Su nombre viene del municipio donde se fundó hace más de 60 años y donde se encuentran las oficinas centrales de la red y algunas de sus empresas e instituciones más importantes. Ha cobrado fama, en especial, en el ámbito de las empresas cooperativas y de propiedad de los empleados, debido a una combinación de su tamaño, su diversificación, su longevidad, su sofisticación tecnológica y, en particular, su estructura en red. En 2022, el grupo empleaba a 70 mil personas y generó €10.6 mil millones en ventas, lo que le permitió competir con éxito a escala mundial con empresas de propiedad convencional de todos los tamaños en una amplia gama de giros, incluidos la manufactura avanzada, las finanzas, la distribución de alimentos, la I&D tecnológica y los servicios empresariales (Mondragon Corporation, 2022).

Si bien estas cifras llaman la atención, el grupo cooperativo no está exento de desafíos, polémicas y críticas significativas, mismos que abordaremos más adelante. Primero, describiremos de manera breve la forma de propiedad compartida de empleados propietarios o cooperativa de trabajadores. Segundo, repasaremos la historia de Mondragón como contexto para comprender su situación actual. Luego, examinaremos su estructura en red y, por último, acontecimientos importantes y desafíos recientes.

PROPIEDAD DE EMPLEADOS COMO COOPERATIVAS DE TRABAJADORES

La propiedad compartida asume diferentes formas en el continente americano y el resto del mundo. La “corporación cooperativa” o “sociedad cooperativa” (como se conoce en la tradición británica) es, quizá, la forma más antigua de organización formal de propiedad compartida que se usa de manera sistemática para las actividades empresariales como las concebimos en el mundo moderno. Muchos estudiosos ubican sus inicios con los Pioneros de Rochdale en 1844 en las afueras de Manchester, Inglaterra (Walton, 2015), mientras que para otros el esquema remonta a los Tejedores de Fenwick de Escocia en 1761 (McFadzean, 2008).

Las cooperativas se dividen en varias categorías: cooperativas de consumo, cooperativas de crédito y ahorro (o cajas populares), cooperativas agrícolas, cooperativas de vivienda, cooperativas de energía, cooperativas de trabajadores y otras; aunque nosotros las clasificamos en tres grupos: cooperativas de usuarios (grupo que abarca a la mayoría de las categorías de cooperativas), cooperativas de trabajadores y cooperativas de múltiples partes interesadas (MSC).¹ En la primera categoría, los derechos y responsabilidades de propiedad de la empresa —control último, votar por los integrantes de los órganos de gobierno representativos (como las juntas directivas), compartir el superávit económico, etcétera— tal como su nombre lo dice corresponden a las personas que usan los servicios de la empresa (consumidores, depositantes, agricultores, entre otros) y que siguen un proceso estipulado por los estatutos de la empresa para convertirse en socios. La segunda categoría, sin embargo, es única: los derechos y responsabilidades de propiedad pertenecen a los que trabajan en la empresa, sus socios-trabajadores, sean operarios de maquinaria de primera línea, altos directivos, trabajadores administrativos, mandos medios, cajeros, ingenieros u otros. Las MSC son la tercera categoría, la cual tiene una mezcla de diferentes tipos de socios, por lo general trabajadores, y una o más categorías de usuarios, en ocasiones, órganos de gobierno u otros, y los derechos y responsabilidades de propiedad se comparten entre ellos de acuerdo con diferentes fórmulas.

1. Multi-Stakeholder Cooperatives (MSC, por sus siglas en inglés).

Mondragón es famoso en parte porque se compone sobre todo de cooperativas de trabajadores, las cuales históricamente no representan la clase de cooperativa más destacada o exitosa (Ortega, 2021). Si bien hay que señalar que algunas de las empresas e instituciones que pertenecen a la red Mondragón son MSC, como se explicará más adelante, predominan las cooperativas de trabajadores y sus principios básicos reflejan esta prioridad.² En la red Mondragón, cooperativa de trabajadores significa lo siguiente:³

- La asamblea general, integrada por todos los socios-trabajadores de la empresa, es la máxima autoridad de la empresa y sus decisiones se toman por votación, teniendo cada socio un voto. Debe reunirse una vez al año para cerrar de manera formal los libros del año anterior, votar sobre la conveniencia del plan empresarial para el año que viene y tratar otros temas trascendentes de la empresa que requieren la aprobación del conjunto de socios-trabajadores (por ejemplo, una inversión importante, un cambio en los estatutos, reglamentos o políticas básicas de la empresa).
- La asamblea general elige a un consejo rector (CR, parecido a una junta directiva) de entre los socios-trabajadores de la empresa, el cual tiene soberanía cuando la asamblea no está formalmente reunida. El CR elige a su presidente de entre los integrantes electos, nombra al director general de la empresa y debe aprobar de manera formal los nombramientos que el director general haga para los otros puestos directivos que juntos integran el consejo de dirección de la empresa.
- Los socios-trabajadores también eligen a un consejo social, en este caso no es la fuerza laboral en su conjunto, sino las unidades de trabajo. El papel del consejo social es abordar cuestiones que incumben al área local de trabajo, facilitar un flujo multidireccional de información e ideas entre socios-trabajadores de primera línea y los directivos y consejos de gobierno, y en general representar los diferentes puntos de vista de la fuerza laboral en discusiones con estos órganos.

2. Estos principios son: 1) libre adhesión, 2) organización democrática, 3) soberanía del trabajo, 4) carácter instrumental y subordinado del capital, 5) participación en la gestión, 6) solidaridad retributiva, 7) intercooperación, 8) carácter universal, 9) transformación social y 10) educación.

3. Véase Freundlich (2015) para una presentación más detallada.

- El superávit económico de la empresa (utilidades o pérdidas) se comparte entre los socios-trabajadores en proporción a su compensación.⁴

UNA BREVE HISTORIA DE MONDRAGÓN

Las primeras semillas de la experiencia de Mondragón fueron sembradas y cultivadas por un sacerdote católico, D. José María Arizmendiarieta, enviado por la iglesia al municipio de Mondragón en 1941 (Altuna, 2008; Azurmendi, 1984; Barandiaran & Lezaun, 2017; Molina, 2005; Ormaetxea, 1997; Ortega, 2021; Whyte & Whyte, 1991).⁵ Arizmendiarieta se convirtió en una figura determinante en la historia del municipio de Mondragón en el siglo XX y, desde luego, en el desarrollo del grupo cooperativo Mondragón.

Por un lado, es casi seguro que el contexto histórico y cultural incidió en Arizmendiarieta y su pensamiento acerca de las formas de las empresas y los negocios en general, aunque no deja indicios claros de ello en sus escritos, que son un tanto fragmentados. Los vascos, por ejemplo, tienen tradiciones muy arraigadas de trabajo agrícola colaborativo, llamado *auzo lan* en vasco, y existen datos sociológicos que muestran niveles relativamente altos de asociatividad en la sociedad vasca: pertenencia a diversos clubes y asocia-

4. En la ley vasca de cooperativas se estipula que una cooperativa puede repartir a sus socios-trabajadores hasta un máximo de 70% del superávit positivo después de impuestos, guardar un mínimo de 20% en sus reservas colectivas y donar 10% a organizaciones sin fines de lucro. La política de Mondragón se orienta más a la inversión. En primer lugar, las cooperativas de Mondragón guardan en promedio el 50% de su superávit en sus reservas colectivas, y reparten el 40% a sus socios-trabajadores. Segundo, este reparto no se hace en efectivo, sino que se deposita en la cuenta capital interna de cada socio. Ahí se generan intereses, pagados en efectivo cada año si la cooperativa tiene números negros, y el socio-trabajador recupera el saldo de la cuenta interna cuando deja la empresa o se jubila.

5. El resumen histórico presentado aquí se basa en estas fuentes, excepto donde se señale otra. Se nombran todas aquí para evitar la repetición de las citas y la fragmentación del texto.

ciones, participación en la vida comunitaria, etc. (Elzo, 1996, 2002).⁶ Por otro lado, existía un movimiento cooperativo de consumidores en la región vasca, asociado en parte con partidos políticos de izquierda y en parte con la iglesia, que remontaba al siglo XIX (Arrieta et al., 1998). Una cooperativa importante de trabajadores industriales,⁷ Alfa, en el municipio vecino de Eibar, cobró fama local a principios del siglo XX. Una vez más, sin embargo, resulta difícil rastrear instancias específicas de la influencia de estos factores en los escritos de Arizmendiarieta y en lo que se ha escrito sobre él. De hecho, en sus primeros esfuerzos por introducir reformas en la estructura empresarial local en la primera mitad de la década de los cincuenta no se reflejaban los principios y prácticas del movimiento cooperativo y él no los describía en esos términos. Los esfuerzos se enfocaban más bien en procurar la representación de los trabajadores en la junta directiva de una importante empresa local, así como algo de participación en las utilidades. Su pensamiento acerca de estos temas tenía sus raíces en la doctrina social católica (véase también Gaminde, 2017) —trabajo, solidaridad, responsabilidad, comunidad— y en lecturas eclécticas sobre economía y economía política. La mirada de Arizmendiarieta no se dirigió en específico hacia la empresa cooperativa sino hasta que la empresa local en cuestión rechazó las reformas propuestas por él y sus seguidores orillándolos a buscar una estructura empresarial que encarnara mejor sus valores.

Antes de analizar cómo Arizmendiarieta dio con la empresa cooperativa a mediados de la década de los cincuenta, debemos describir de manera breve

6. Académicos debaten el grado en que estas tradiciones incidieron en el pensamiento y las acciones de Arizmendiarieta, y en general en las cooperativas Mondragón. La evidencia directa es escasa. Por varias razones, los autores creen que la influencia de estos factores fue relativamente pequeña en el caso de Mondragón. Los esquemas de trabajo colaborativo estacional o temporal relacionado con una tarea en específico (levantar un granero, levantar la cosecha, etc.) de ninguna manera se limitaban al País Vasco; se usaron de manera amplia en sociedades rurales durante siglos (Moore, 1975). Estas prácticas pueden haber incidido en la formación de cooperativas agrícolas y en las primeras cajas populares en zonas rurales, pero no detonaron una actividad significativa en la línea de las cooperativas de trabajadores. Parecería razonable suponer que, si los aspectos cooperativos y asociativos de la cultura vasca fueran una fuerza causal determinante en el desarrollo de las cooperativas de trabajadores, dichos esquemas u otras formas de propiedad compartida estarían mucho más difundidos en el País Vasco de lo que han sido desde la industrialización hacia fines del siglo XIX. A pesar del tamaño y la concentración geográfica de Mondragón, y el fuerte sector de la “economía social” (cooperativas, organizaciones sin fines de lucro, ONG y otras organizaciones similares), la economía vasca es una economía de mercado convencional de Europa Occidental. La economía social, la cual incluye Mondragón, representa solo entre 6 y 7% de la economía vasca (DSDTE, 2020).

7. En la mayoría de las cooperativas de trabajadores la gente hace una aportación financiera como parte del proceso de adhesión, pero sus derechos no se vinculan al tamaño de su inversión de capital, sino a su función como trabajadores.

el contexto de los 15 años anteriores desde que llegó a Mondragón en 1941. Decir que el escenario era desalentador es poco. La Guerra Civil Española (1936–1939) había dejado en ruinas gran parte del País Vasco, en una pobreza desesperante y sin control político, al estar en manos del general español victorioso convertido en dictador, Francisco Franco, quien había recibido un cuantioso apoyo militar de los regímenes fascistas de Italia y Alemania. Europa y gran parte del resto del mundo estaban a esas alturas enfrascados en la Segunda Guerra Mundial. El País Vasco, aunque dividido de forma política, había tomado partido oficial y mayoritario con el gobierno republicano contra Franco durante la Guerra Civil, por lo que la dictadura de Franco lo trató como territorio enemigo ocupado durante la posguerra. En pocas palabras, el País Vasco sabía que vendría poca o nula ayuda del exterior en el mediano plazo.

El sufrimiento humano en el País Vasco y en España era tremendo en la posguerra, sin embargo, es muy posible que este aislamiento y necesidad de autosuficiencia hayan contribuido al éxito inicial de Arizmendiarieta. En este contexto resultó ser un líder eficaz, con una mezcla poco usual de pragmatismo y visión religioso–filosófica. Combinaba su visión intelectual y espiritual con actividades prácticas de educación y organización comunitaria, y pronto contó con una sólida base de apoyo local, sobre todo entre una parte de la juventud de Mondragón. Encabezó un esfuerzo para fundar una pequeña escuela vocacional en 1943, la cual se consolidó con el tiempo al ofrecer formación vocacional–técnica manteniéndose activa hasta la fecha. Él y sus seguidores crearon diversas asociaciones bajo el patrocinio de la iglesia y realizaron numerosos proyectos de desarrollo comunitario que en su conjunto tuvieron considerables repercusiones prácticas y psicológicas en el municipio.

Al mismo tiempo, en incontables pláticas e intercambios formales e informales de todo tipo, los seguidores de Arizmendiarieta se empaparon en mayor o menor grado de su visión del mundo, basada, como ya se mencionó, sobre todo en la doctrina social católica. Esta doctrina veía con ojos críticos los negocios convencionales al considerarlos en exceso individualistas, materialistas y a menudo explotadores, y por promover desigualdades inapropiadas en materia de riqueza e influencia. Las instituciones sociales y económicas debían alentar la iniciativa, innovación y responsabilidad individuales y recompensarlas, pero no a expensas de la solidaridad comunitaria

y la dignidad humana básica para todos. Las concesiones eran inevitables, había que buscar un equilibrio entre los intereses individuales y comunitarios. En la interpretación que Arizmendiarieta hacía de la doctrina social católica se instaba a los seguidores a trabajar duro por sí mismos y por los demás, trabajar como individuos y en conjunto, además de cooperar en empresas que pudieran traer tanto desarrollo como beneficios a ellos mismos y a la comunidad.

Arizmendiarieta fue de igual modo, si no más, crítico del socialismo de su época. Lo veía como colectivista a ultranza, centralizado, autoritario, deshumanizante y burocrático. Negaba la libertad individual, hasta la individualidad misma, y menoscababa a los individuos en el cumplimiento de sus responsabilidades y en el ejercicio de sus derechos. En el extremo opuesto al capitalismo, trastornaba lo que Arizmendiarieta consideraba el equilibrio esencial entre el individuo y la comunidad, y entre los derechos y responsabilidades de uno frente al otro.

Cinco de los seguidores más cercanos de Arizmendiarieta llegarían a ser los primeros en poner en práctica estas ideas en el ámbito económico. Tras abogar en vano por reformas en la empresa local donde trabajaban, decidieron crear su propio negocio donde tendrían más libertad para desarrollar su visión alternativa de la empresa. Compraron una licencia de producción a una empresa en crisis y, junto con otras veinte personas, pusieron en marcha su empresa de manera oficial en 1956. Se llamaba Ulgor, un acrónimo hecho a partir de las letras de sus cinco apellidos. Como se mencionó, en ese momento no tenían en mente la empresa cooperativa como estructura legal específica que diera forma a su filosofía. Mientras buscaban la mejor manera de erigir una empresa exitosa y ética, Arizmendiarieta se dio a la tarea de investigar diferentes figuras jurídicas y estatutos, y discutía sus hallazgos con los fundadores de Ulgor. Tras largas consultas, propuestas y varias modificaciones, optaron por la estructura legal de la cooperativa de trabajadores, junto con sus correspondientes estatutos, como la más apta para sus propósitos.

Al principio, Ulgor producía calentadores y estufas de parafina, y se convirtió en una empresa exitosa. Siguió varias empresas cooperativas más, dirigidas sobre todo por otros discípulos o conocidos de Arizmendiarieta o los fundadores de Ulgor. Su idea cayó en tierra fértil. Para finales de la década de los cincuenta y principios de 1960, el ámbito empresarial español se

había vuelto bastante dinámico: crecía rápido tras un prolongado bache en el periodo de la posguerra, y estaba protegido aún por aranceles altos. Con el apoyo técnico y financiero de las primeras cooperativas e instituciones que se crearon, nacieron muchas cooperativas de trabajadores en las siguientes dos décadas. En 1970 había 54 cooperativas que empleaban a 8,570 socios-trabajadores. Para 1980, el grupo se había expandido a 18,733 socios-trabajadores en 96 empresas cooperativas (Caja Laboral Popular, 1986).⁸ Las empresas empezaron a conjuntar esfuerzos de diversas maneras, encabezados en un inicio por el sacerdote, motivados tanto por su ética empresarial como por la posibilidad de ventajas empresariales, y de estos esfuerzos tempranos fue surgiendo la red de empresas que existe hoy en día. Analizaremos este fenómeno, conocido en Mondragón como “intercooperación”, a más detalle en otro apartado.

El nacimiento del grupo Mondragón a finales de la década de los cincuenta fue fortuito por varias razones. Como ya se señaló, el contexto económico era en general muy propicio en esta primera etapa, lo que permitía un crecimiento vigoroso y desarrollo tecnológico e institucional. Hacia finales de 1970 y durante 1980, sin embargo, el entorno se volvió más desafiante. La dictadura acabó con la muerte de Franco en 1976 y se estableció una monarquía constitucional mediante plebiscito en 1978. Aunque la democracia fue acogida por la gran mayoría, las tensiones sociales y políticas aumentaron en la región vasca y en otras partes de España debido al conflicto complicado y bien arraigado entre las identidades nacionalistas española y vasca, pugna que afectaba el desarrollo económico y a veces las percepciones públicas de las cooperativas. España fue abandonando sus políticas económicas proteccionistas y se adhirió a la Comunidad Económica Europea (CEE) en 1986. La situación competitiva pronto se volvió aún más compleja dentro de la CEE, además, las economías occidentales fueron golpeadas por alzas en los precios del petróleo y las recesiones más severas en una generación. Por consiguiente, el crecimiento de Mondragón se volvió más problemático, en términos tanto de nuevas cooperativas como de nuevos empleos. Muchas

8. Las cifras no incluyen las 40 escuelas primarias/secundarias ni las 14 cooperativas de vivienda que el grupo ayudó a desarrollar (p.454).

cooperativas se vieron en dificultades económicas como nunca habían conocido en sus primeros años.

Mondragón se adaptó de varias maneras, incluyendo la intercooperación, es decir, la interconexión y colaboración de diferentes empresas e instituciones para prestarse apoyo técnico, financiero, gerencial y de otros tipos; también reempleo. Se trata de un capítulo central en la historia de Mondragón y será examinado en otro apartado. La red también se expandió en varios sectores, sobre todo en la distribución de alimentos mediante su cadena de supermercados Eroski.⁹ Creada en 1969 a partir de la fusión de siete cooperativas de consumo pequeñas, creció con constancia durante más de dos décadas, convirtiéndose para 1980 en una cooperativa de múltiples partes interesadas (MSC), cuyos órganos de gobierno se integraban mitad por representantes de sus socios-consumidores y mitad por socios-trabajadores.

En las décadas de los noventa y 2000 la cadena emprendió una expansión masiva junto con experimentos en nuevas formas organizacionales. Como cadena de supermercados generales que no se enfocan en los nichos de mercado y trabajan con los márgenes de utilidades estrechos típicos del sector, gran parte de su ventaja competitiva se deriva del volumen de las compras y ventas; de ahí que la empresa implementara una estrategia de crecimiento de gran alcance a lo largo de 15 años (Altuna, 2008; Arando et al., 2015; Storey et al., 2014). Entre 1991 y 2007, la fuerza laboral de Eroski creció de 6,900 a aproximadamente 45 mil trabajadores. La mayor parte de este crecimiento no se realizó dentro de la figura jurídica de la cooperativa, pues Eroski no se sentía seguro de poder expandir estructuras y prácticas cooperativas de forma masiva y exitosa en territorios donde no contaba con experiencia previa. Pronto, preocupado por el creciente porcentaje de la fuerza laboral compuesto de empleados asalariados (es decir, no socios-trabajadores) durante esos años, hacia finales de 1990, Eroski inició un experimento grande de propiedad parcial de empleados llamado GESPA, que involucró a más de 12 mil trabajadores en las tiendas que Eroski había abierto o adquirido como subsidiarias convencionales fuera del País Vasco.

Dado el éxito y la popularidad de GESPA que se mantuvieron durante varios años, Eroski luego preparó un plan financiero, legal y educativo para otro

9. Eroski también desarrolló otros giros, como tiendas de artículos deportivos, agencias de viajes y gasolineras.

cambio importante: el de “cooperativizar” más a fondo sus operaciones en general en toda España, un plan que fue aprobado por más de 70% de los socios representantes en una asamblea general extraordinaria en 2009. Sin embargo, “cooperativización” pronto se vio interrumpida por la Gran Recesión, y Eroski entró en un periodo prolongado de dificultades económicas. Una parte significativa de su expansión se había financiado con deuda y aunque las pérdidas operativas duraron poco tiempo, las ventas más bajas y los costos elevados del servicio de la deuda ocasionaron varios años de pérdidas, renegociación de la deuda, venta de activos y reducción de empleos. Eroski volvió a estar en números negros en 2017, con la mayor parte de su deuda pagada, pero con una fuerza laboral por debajo de los 30 mil. No obstante, ha redefinido su estrategia empresarial y su futuro se ve alentador, pero queda por definirse el destino de su proyecto de cooperativización.

Otras tendencias empezaron a marcar la historia de Mondragón en esta época, las décadas de los ochenta y los noventa, y algunas siguen hasta el día de hoy. Aunque la fuerza laboral en general siguió creciendo, la creación de nuevas cooperativas se desaceleró de manera dramática. Conforme se iba abriendo la economía española y las cooperativas exploraban nuevos mercados, se volvió más intensa la competencia con empresas convencionales, a menudo multinacionales. Se dedicaba una creciente porción de los recursos a consolidar la posición competitiva de las empresas y una porción mucho más pequeña a crear nuevas empresas. Se crearon muchos productos y servicios nuevos, pero en general dentro de las cooperativas ya existentes y no en la forma de nuevas empresas. Las empresas manufactureras empezaron a especializarse, con grandes inversiones en tecnología y capacitación, para ofrecer productos personalizados de mayor valor agregado combinados con servicios a fin de evitar la competencia con empresas muchos más grandes que fabricaban en masa productos estandarizados y operaban cada vez más en países de mano de obra barata. Esta tendencia, y el correspondiente proceso de enfocarse más en servicios, se han intensificado en los últimos veinte años.

Con el paso de las décadas, las cooperativas Mondragón también se iban preocupando cada vez más por el contenido y organización del trabajo. Un hito clave fue la única huelga en la historia de Mondragón, que estalló en 1974 en Electrodomésticos Ulgor. Las causas y consecuencias de la huelga son

demasiado complejas para analizar aquí (Altuna, 2008; Kasmir, 1996; Whyte & Whyte, 1991), y tenían que ver en parte con el creciente tumulto alrededor de la política y los cambiantes roles de género en el ocaso de la dictadura de Franco,¹⁰ pero no cabe duda de que el contenido y la organización del trabajo eran factores importantes (como lo eran cuestiones relacionadas con la compensación y la participación en la toma de decisiones). El trabajo monótono con tecnologías de producción que dejan poca oportunidad de desarrollo y ninguna influencia sobre las decisiones laborales cotidianas contradice de manera fundamental los principios humanistas y democráticos que sostienen la propiedad compartida de la empresa. Sin embargo, al mismo tiempo, las cooperativas y otras empresas de propiedad compartida deben competir con éxito en el mercado con empresas convencionales propiedad de inversionistas cuyo objetivo principal y hasta exclusivo es maximizar las utilidades y el valor para los accionistas. Bajo estas circunstancias, la cruda verdad es que hay límites con respecto al grado en que las empresas de propiedad compartida puedan absorber los costos superiores implicados en enriquecer los trabajos, capacitar y reorganizar el trabajo para que resulte más humanizante, sin comprometer su capacidad de competir. Se trata de un dilema permanente en Mondragón (y en cooperativas de trabajadores en todo el mundo desde que se inventaron [Ortega, 2021]) y, sin duda, tiene un impacto en el sentido de identidad cooperativa de los socios y su satisfacción con la propiedad cooperativa en general (Arregi et al., 2018; Azkarraga et al., 2012; Cheney, 1999; Elorza et al., 2011; Freundlich et al., 2013).

Ante este dilema, Mondragón ha dedicado recursos considerables a reformar y reorganizar el trabajo, consciente, desde luego, de las implicaciones para la competitividad. Ha pretendido enriquecer trabajos, ofrecer múltiples oportunidades de capacitación y desarrollo para trabajadores y gerentes, e invertir en tecnologías de producción que logran un equilibrio entre eficacia y eficiencia, por un lado, y la satisfacción laboral y oportunidades para colaboración, por el otro (Arando et al., 2011; Freundlich et al., 2013). Una tendencia de vital importancia que está en constante evolución tiene que ver con los esfuerzos de Mondragón por aumentar la participación de los

10. La huelga se dio en un periodo de intensa y a menudo conflictiva actividad política de izquierda, y de inquietud e incertidumbre generalizadas en España y País Vasco ante la evidente decadencia del régimen de Franco.

trabajadores de primera línea en la toma de decisiones, sobre todo en el área de trabajo inmediata de los socios, pero también con respecto a cuestiones de alcance más amplio, incluida la gobernanza (Corporación Mondragón, 2019). Las iniciativas en este sentido han variado tremendamente con el tiempo y entre las cooperativas de diferentes sectores, y para describirlas a detalle, junto con sus resultados, haría falta una publicación dedicada solo a ese tema. Baste aquí con decir que estos esfuerzos seguirán teniendo una importancia crucial para la propiedad compartida en Mondragón, y seguirán evolucionando de múltiples maneras hacia el futuro.

Otros hitos han marcado la historia reciente de Mondragón, así como otros desafíos han surgido. Antes de abordarlos, sin embargo, queremos hablar de la intercooperación, un elemento central en el desarrollo de Mondragón que remonta a sus primeros años y sigue caracterizando hoy en día su estructura y funcionamiento.

INTERCOOPERACIÓN: MONDRAGÓN COMO RED INTEGRADA

El uso del término Mondragón, como si fuera el nombre de una sola organización, es muy engañoso en cierto sentido. El grupo cooperativo está integrado por docenas de empresas y distintas organizaciones de apoyo, con historias locales y culturas organizacionales muy particulares. Sin embargo, en varios aspectos cruciales, Mondragón en realidad es una sola entidad. Sus empresas asociadas están estrechamente vinculadas en una red integrada, con un conjunto de políticas compartidas y vínculos jurídicos, financieros e institucionales que establecen y regulan lo que en Mondragón se conoce como intercooperación-cooperación entre cooperativas.

La intercooperación en Mondragón tiene dos propósitos: sirve primero para que se brinde apoyo mutuo entre empresas asociadas, y segundo para fomentar sinergias y nuevos desarrollos empresariales. Estos propósitos se realizan de dos maneras: la primera a través de instituciones y políticas que las cooperativas han creado en común a nivel de toda la red, y la segunda mediante colaboración empresa a empresa dentro de la red. Consideremos cada una por separado.

Para comprender el primer tipo de intercooperación, conviene repasar la estructura de la red en su conjunto, como se observa en la figura 4.1. En

la parte superior de la figura, vemos los órganos de gobernanza y gestión de la corporación, que empiezan con el congreso cooperativo de Mondragón, un órgano representativo de 650 personas al que todas las empresas asociadas envían representantes en proporción indirecta a su tamaño.¹¹ El congreso define las políticas, reglamentos y lineamientos para todas las empresas asociadas. El siguiente órgano de gobernanza a nivel de toda la corporación es la comisión permanente. Sus 22 integrantes no se eligen de manera directa del congreso, sino de las áreas y divisiones que se señalan en la parte inferior de la figura. Aquí vemos que las empresas Mondragón se dividen en cuatro áreas: industria, finanzas, distribución y conocimiento, y dentro del área industrial, entre varias divisiones distintas.¹² Cada una de estas áreas y divisiones tiene sus propios órganos representativos, incluido un consejo rector, integrado por los presidentes y varios otros miembros de los consejos rectores de cada una de las cooperativas pertenecientes al área/división, una vez más, en proporción indirecta a su tamaño. El consejo rector de cada área/división es el órgano que envía a varios de sus representantes a la comisión permanente (CP) de la corporación; el número exacto, de nuevo depende de su tamaño comparativo. Los miembros de la CP luego eligen al presidente del congreso y comisión permanente. Los integrantes de la CP, excepto el presidente, tienen trabajos de tiempo completo en sus respectivas áreas/divisiones. El rol de la CP es supervisar la implementación de las políticas y estrategias definidas por el congreso de Mondragón, y dar seguimiento al avance global de la red —la corporación— y la eficacia de sus directivos altos. Nombra al director general de la red, conocido también como “presidente”, y debe aprobar los nombramientos que este haga al órgano superior de gestión de la corporación, el consejo general, de 11 miembros.¹³ Los miembros del consejo general, además del presidente, son los vicepresidentes de las siete áreas/divisiones más grandes del grupo, más el secretario corporativo/asesor jurídico y los directores de dos de los depar-

11. Las cooperativas más grandes tienen más representantes, pero no en proporción directa. Esto evita que un pequeño número de las cooperativas más grandes dominen la toma de decisiones.

12. Las divisiones se reconfiguran de manera periódica, y cambian sus nombres y número.

13. Nosotros vemos “gobernanza” y “gestión” como actividades distintas, pero estrechamente relacionadas. La gobernanza tiene que ver con el desarrollo de las reglas, reglamentos y políticas básicas de una organización, su estrategia global y el seguimiento de su implementación. La gestión es la función ejecutiva y consiste en la implementación de las políticas y estrategias dentro de las operaciones de la organización.

FIGURA 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN MONDRAGÓN



tamentos centrales de la corporación: finanzas y gestión y asuntos sociales. El papel del consejo general es implementar las políticas y los reglamentos definidos por el congreso, desarrollar estrategias para la red en su conjunto tras consultar con la comisión permanente y, en general, coordinar y brindar apoyo para las actividades operativas de la red.

Al tener en mente este conjunto de estructuras interconectadas, volvemos ahora a los dos propósitos de la red —apoyo mutuo y sinergias empresariales— y las dos formas en las que se logran estos propósitos —instituciones/políticas en común y colaboración empresa a empresa. La primera forma se caracteriza como “instituciones y políticas en común”; las cooperativas que pertenecen a la red participan, aportan y se benefician. Los órganos de gobernanza y gestión que abarcan la red constituyen un ejemplo de esta forma de intercooperación. Hay muchos más.

El ejemplo más conocido es probable que se encuentre en el banco cooperativo de Mondragón, conocido antes como la Caja Laboral, ahora como Laboral Kutxa (LK). Inspirado e investigado por Arizmendiarieta, se fundó

en 1959 y en un principio operaba en un solo cuarto. Para 2019 contaba con más de 23.6 mil millones de euros bajo su gestión en cientos de sucursales en el norte de España (Mondragón Corporation, 2020). La historia de esta institución financiera amerita su propio libro, baste aquí con señalar que desempeñó un papel fundamental en el crecimiento y desarrollo de las empresas Mondragón, sobre todo en las décadas de los sesenta a los ochenta, cuando se crearon. Las cajas de ahorro y préstamo se crearon en el siglo XIX sobre todo para brindar servicios financieros básicos a poblaciones que no podían acudir a los bancos tradicionales u otras instituciones financieras por razones socioeconómicas o geográficas (Aranzaldi, 1976; Moody & Fite, 1984). Aunque en términos legales se trata de una caja de ahorro y préstamo, es importante destacar que la misión de LK no era la de una caja de ahorro y préstamo tradicional; era más bien lo que se ha denominado una “organización financiera cooperativa de desarrollo”. Ciertamente brindaba a la comunidad servicios de crédito y ahorro, pero su misión principal era movilizar recursos financieros para desarrollar empresas cooperativas de trabajadores.

Arizmendiarieta, a través de sus investigaciones, había llegado a la conclusión de que el financiamiento inadecuado había sido la piedra en la que las cooperativas de trabajadores solían encallar; de ahí que encabezara la creación de LK con esta misión en mente. Al inicio escépticos, dos de sus seguidores —uno que llegó a ser el primer director general de LK y duró años en el puesto, José María Ormaetxea, y otro que fue su primer presidente del consejo rector, Alfonso Gorroñoigoitia (ambos también fundadores de Ulgor)—, además de muchos otros miembros de la comunidad, pronto quedaron convencidos por la estrategia del cura. El haber puesto en práctica esta estrategia en la forma de un banco cooperativo CDFO es una de las razones clave que explican el éxito a largo plazo de Mondragón. LK financió y refinanció muchas de las cooperativas del grupo y a través de su “División de Consultoría Empresarial” brindó asesoría técnica de suma importancia durante su fase de arranque o durante el refinanciamiento cuando las cooperativas estaban lidiando con circunstancias económicas especialmente difíciles.

La red Mondragón desarrolló algunas otras instituciones que fomentaban este tipo de intercooperación, es decir, donde todas las cooperativas participaban y todas se beneficiaban. Otra de ellas que los socio-trabajadores valoran mucho es una cooperativa aseguradora y de seguro social llamada Lagun Aro (LA), fundada en 1959 dentro de LK y luego convertida en organi-

zación independiente en 1967. Recibe deducciones mensuales de la nómina de los trabajadores y, junto con una participación relativamente modesta en el sistema estatal, LA gestiona el financiamiento de los gastos de salud y las pensiones de los miembros, y brinda de manera significativa más opciones de cuidados de salud y prestaciones por jubilación más generosas que los sistemas públicos españoles/vascos, además de que dichas prestaciones están cubiertas por garantías más robustas¹⁴ (Whyte & Whyte, 1991).

Entre las otras instituciones de intercooperación de esta índole están un fondo de capitales de riesgo, un fondo solidario para cooperativas que están atravesando tiempos difíciles, cooperativas de investigación y desarrollo tecnológico, unidades de desarrollo de nuevos negocios, entre otras. Otra que merece mención especial es la política que protege a los miembros del despido por motivos económicos. Los detalles son más complejos (Altuna, 2008; Whyte & Whyte, 1991), pero el meollo de la política es si la condición económica de una cooperativa llega al extremo de que no puede ofrecer trabajo a todos sus socios, la red les paga 80% de su compensación hasta que un servicio especializado dentro del sistema les encuentra empleo (o lo encuentran por su cuenta) en otra cooperativa del grupo que necesita mano de obra.

El segundo tipo de intercooperación promovido por el complejo Mondragón es la colaboración empresa a empresa. Mondragón ha creado varios mecanismos institucionales mediante los cuales las cooperativas que pertenecen a la red buscan economías de escala, sinergias y otras ventajas empresariales (Basterretxea et al., 2019), llámense empresas conjuntas entre ellas o la adquisición de un parque tecnológico, el desarrollo de nuevas tecnologías o iniciativas de mercadotecnia, o la puesta en común de utilidades para el apoyo mutuo, u otros tipos de actividades. Sobran ejemplos de este tipo de colaboración. Ategi, por ejemplo, es un portal de compras conjuntas fundado en 2001. Facilita la compra de bienes o servicios que muchas cooperativas necesitan a volúmenes mayores de lo que podrían gestionar por su cuenta (computadores, telecomunicaciones, etc.), a la vez que ofrece mayor especialización en la administración de esta actividad, lo que reduce los costos

14. El sistema de pensiones Lagun Aro no se basa en la repartición, como la mayoría de los sistemas públicos de pensiones, donde los contribuyentes actuales financian las prestaciones de los jubilados actuales. Al contrario, las primas de cada trabajador son gestionadas por Lagun Aro para pagarle a dicho trabajador sus propias prestaciones por jubilación.

de compras de distintas maneras. Se coordinó un puñado de cooperativas hace 20 años para emprender este proyecto y se han sumado docenas más desde entonces. El proyecto “Car City” es otro ejemplo. En este caso, 20 cooperativas de la red hicieron equipo para construir un prototipo de auto eléctrico a fin de explorar a profundidad los procesos de manufactura, los materiales y los desafíos organizativos relacionados con la producción de una amplia gama de refacciones para este tipo de vehículo. En otro ejemplo, varias cooperativas de servicios se coordinaron con la Escuela de Ingeniería de la Universidad Mondragón para diseñar un sistema multifacético que mejora el cuidado de pacientes con cáncer, que abarca tecnologías informáticas, protocolos y capacitación para la comunicación interpersonal, diseño industrial y modelaje predictivo. Se podrían sumar numerosos ejemplos más de intercooperación entre cooperativas; de hecho, se trata de un tema que valdría la pena explorar a fondo en el futuro.

HITOS RECIENTES Y DESAFÍOS PERMANENTES

El grupo Mondragón afronta una serie de tendencias e hitos recientes que se relacionan con sus desafíos más serios. Una tendencia crucial que se remonta a mediados de la década de los ochenta es la creciente competencia en los mercados de las empresas de Mondragón, una de las causas de los desafíos relacionados con el contenido del empleo y la organización laboral descritos en el apartado anterior. Como se mencionó, España ingresó en la Comunidad Económica Europea (que luego se convirtió en la UE) en 1986 y se fueron desmantelando las barreras comerciales a lo largo de los siguientes años. Habían empezado a surgir productores de bajo costo de Asia y América Latina que competían en los mercados de las cooperativas. Esta tendencia, como es bien sabido, se aceleraría sin tregua hasta abarcar los países del centro y este de Europa. Mondragón respondió de varias maneras. Una era aumentar la inversión en la investigación y desarrollo tecnológico, no solo dentro de cada cooperativa sino también con cooperativas de múltiples partes interesadas (MSC) dedicadas a la I&D. Ikelan, creada en 1974, fue la primera de estas MSC. Ahora cuenta con más de 200 científicos y técnicos enfocados en la ingeniería mecánica, electrónica, diseño industrial y energía, entre otras especialidades. Con los años fue creciendo el número de MSC dedicadas a la investigación y a la asesoría técnica y hoy Mondragón tiene más de una do-

cena en diversos campos, como los de máquinas herramienta, componentes automotrices, ingeniería ambiental, entre otros.

La internacionalización es otra tendencia paralela que surge de la creciente competencia; ha cobrado relevancia en los últimos 15 o 20 años entre las empresas de Mondragón. Empezó con un creciente énfasis entre las cooperativas en la manufactura para exportar fuera de España en las décadas de los sesenta y los setenta y fue aumentando con el tiempo. Hoy en día 70% de las ventas industriales de Mondragón son exportaciones (Mondragón Corporation, 2020). En este mismo ámbito ha sido casi inevitable, dada la proliferación de la competencia de bajo costo en las economías emergentes para clientes tanto domésticos como extranjeros, que la internacionalización también implique que las empresas de Mondragón construyan plantas de producción en el extranjero. Esto ha sido motivo de acalorados debates dentro y fuera de Mondragón (se ahondará en este tema en otro apartado), pero en las decisiones de las cooperativas ha tomado prioridad la urgencia de sobreponerse a las presiones competitivas, y no se ha dejado de invertir en este tipo de operación.

Las cooperativas de Mondragón, en conjunto, tenían cerca de 140 operaciones de manufactura, que empleaban a casi 14,500 personas en varios países del mundo (Mondragón, 2005, 2020). Estas plantas o son empresas conjuntas con empresas convencionales/inversionistas locales, o son subsidiarias controladas al 100% por cooperativas Mondragón, y los trabajadores de estas instalaciones en el extranjero son empleados convencionales. Hasta la fecha no se ha introducido la propiedad compartida en ninguna de estas operaciones. Ciertamente, son muchos y complejos los desafíos implicados en la integración de trabajadores en estructuras de propiedad compartida, desde problemáticas jurídicas, financieras, educativas y culturales hasta otras que varían de manera drástica de un lugar a otro. No obstante, el hecho de que no pocas empresas que comparten la propiedad con trabajadores en sus países de origen han encontrado la manera de hacerlo también en sus plantas en el extranjero (GEO, 2021) pone en evidencia que a las empresas Mondragón les queda mucho que hacer en este renglón.

Se ha abordado el tema de la internacionalización en otras investigaciones, lo cual ha agudizado las problemáticas y el debate (Barandiaran & Lezaun, 2017; Bretos et al., 2019; Bretos & Errasti, 2018; Flecha & Ngai, 2014; Luzarraga & Irizar, 2012). Al ser tan complejo el tema, el empleo en el extranjero implica

para las cooperativas importantes desafíos de índole filosófica y operativa. Cabe señalar que Mondragón no se ha quedado callado al respecto. Ha formulado planes para abordar el tema en diferentes momentos durante los últimos 20 años y en varias ocasiones ha tratado de iniciar experimentos de propiedad compartida en plantas ubicadas en diferentes países (Irrure, 2012; Uribetxebarria, 2012), pero se ha avanzado poco.¹⁵ De manera reciente Mondragón ha renovado su enfoque en este tema, y lo incluyó explícitamente en el documento estratégico de la corporación para el periodo 2021-2024, aprobado por el congreso cooperativo.

La fundación de la Universidad Mondragón debe considerarse un hito en las décadas más recientes de la historia de Mondragón. Las escuelas vocacionales creadas por Arizmendiarrrieta en las décadas de los sesenta y los setenta dieron pie a programas de educación superior de tres años en los campos de la ingeniería, la administración de empresas y la formación de maestros en tres organizaciones cooperativas distintas.¹⁶ Conforme se iba consolidando la Unión Europea (UE) en la década de los noventa, las instituciones empresariales, gubernamentales y de educación superior empezaron a abogar por reformas generalizadas que homologaran el contenido y la duración de los programas de grado en toda Europa. Ante las líneas señaladas en la reforma de la UE y las estrategias propias de las instituciones educativas de Mondragón (impulsadas por las cooperativas Mondragón), estas hicieron inversiones más fuertes y conjuntaron esfuerzos para crear la Universidad Mondragón (Mondragon Unibertistatea o MU) en 1997. MU es una cooperativa educativa de segundo nivel, sin fines de lucro, que se integró en un inicio de las tres facultades que la crearon —ingeniería, administración de empresas y humanidades—; luego se sumó la Escuela de Ciencias Gastronómicas. Se podría escribir otro artículo solo sobre la historia, estructura cooperativa, funcionamiento e innovaciones pedagógicas de MU, así como sus diversos roles dentro del grupo Mondragón. Aquí solo señalaremos la importancia de

15. Si bien muchos ven con ojo crítico el hecho de que Mondragón no ha logrado introducir la propiedad compartida en sus operaciones internacionales, también sería problemático que Mondragón pretendiera imponer la propiedad conjunta en lugares donde no le interesa a la gran mayoría de los empleados. Según los directivos de Mondragón, se trata de una actitud bastante difundida que habría que estudiar a fondo.

16. Durante gran parte del siglo XX, las universidades españolas ofrecían grados académicos de tres años llamados diplomaturas, y grados de cinco años llamados licenciaturas. La mayoría de los grados se homologaron en un mismo modelo de cuatro años en la década de los noventa.

la educación en general y de la educación superior en particular, a lo largo de la experiencia de Mondragón.

El año 2013 también representó un hito en el desarrollo de Mondragón, si bien uno bastante negativo. En octubre de ese año, uno de los pilares del complejo Mondragón, Fagor Electrodomésticos (FED), se declaró en bancarrota y terminó quebrando. FED era la empresa original de Mondragón, Ulgor, rebautizado como FED en la década de los ochenta, y siempre había sido la cooperativa industrial más grande del grupo. Su quiebra fue material y simbólicamente importante dentro y fuera de Mondragón y se ha analizado a fondo en otras publicaciones (Arando & Arenaza, 2018; Basterretxea et al., 2020; Errasti et al., 2017; Ortega & Uriarte, 2015). Aquí solo destacaremos que se trató de un acontecimiento complejo y traumático, y como es de esperarse, se fue gestando durante muchos años de cambios en el sector, aunado a la estrategia empresarial de Fagor, que iba evolucionando, pero terminó siendo un error, y el crecimiento de una cultura organizativa negativa en grandes sectores de la empresa, una cultura de desacoplamiento generalizado entre los socios. La causa principal y más inmediata de la quiebra fue evidentemente el colapso total del mercado de electrodomésticos en España, y su caída repentina en otros países europeos, durante la Gran Recesión que había empezado en 2008. Pero las otras cuestiones sectoriales, estratégicas y organizativas también tuvieron mucho que ver y han suscitado debates acalorados en los medios españoles y vascos y en la literatura científica. Ortega y Uriarte (2015) y Arando y Arenaza (2018) dan cuenta de las lecciones clave que Mondragón ha tratado de sacar de esta experiencia con respecto a las normas a seguir cuando se brinda asistencia intercooperativa a empresas que tienen problemas, los efectos potenciales de un deterioro de la cultura cooperativa y otros temas.

El Congreso de la Corporación Mondragón de 2016 representa otro hito en la historia reciente de Mondragón. Se discutieron varias cuestiones clave y se aprobaron estrategias generales para manejarlas a nivel del grupo. Una de estas cuestiones se relacionaba directamente con la quiebra de FED. El congreso aprobó criterios más específicos y estrictos que las cooperativas de Mondragón y sus instituciones centrales de apoyo aplicarían para una dimensión específica de intercooperación, es decir, cuando se brinda asistencia financiera a empresas asociadas que atraviesan dificultades económicas (Corporación Mondragón, 2017). Se abordaron también otras cuestiones de vital importancia. Se flexibilizó la organización de los subgrupos y divisiones

de la red para que las empresas asociadas pudieran agruparse más fácil, en configuraciones diferentes y a veces temporales, de acuerdo con las oportunidades de negocios que surgieran.

Una última reforma que se puso en práctica en este congreso histórico se refería al término “transformación social”. Como ya se mencionó, en 1987 la red Mondragón definió diez principios básicos que orientaran sus acciones. Uno de dichos principios es la “transformación social” y compromete a las cooperativas Mondragón a procurar la solidaridad socioeconómica y la cohesión comunitaria, sobre todo en las localidades del País Vasco donde las cooperativas operan. El congreso de 2016 pidió a las cooperativas que repensaran el significado de este principio en términos concretos. Había quedado un tanto relegado, en especial desde el inicio de la Gran Recesión de 2008, y el sentir de los representantes del congreso era que había que pensar el término de nuevo y reinventarlo. El grupo ha empezado a trabajar este encargo de diferentes maneras. Se creó un nuevo puesto en la organización del personal central de la red con la tarea de profundizar en el tema de forma tangible y trabajar de cerca con las cooperativas para investigar, crear, fomentar, coordinar y difundir diferentes medidas que las cooperativas pudieran tomar en el marco de la transformación social.

El grupo y sus empresas asociadas han empezado a idear acciones específicas para integrar en la estrategia y la práctica los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (ONU), y se han reunido con organismos internacionales para definir enfoques concretos con que ellas como empresas cooperativas puedan procurar los ODS, así como herramientas para medir sus avances. El congreso acordó revitalizar los subgrupos regionales de las cooperativas asociadas. Dichas agrupaciones regionales de empresas Mondragón habían desaparecido prácticamente con la creación de los subgrupos sectoriales en 1991, como ya se mencionó, pero el congreso de 2016 trató de revivirlas. Su propósito ahora, sin embargo, ya no sería la promoción de colaboración empresarial directa entre las empresas asociadas, sino que se las motivaría a conjuntar esfuerzos entre ellas y con otros actores locales/regionales, compartir recursos y fomentar comunidad y desarrollo económico local de una forma más enfocada y coordinada. El ejemplo más claro de esto se puede ver en Debagoiena, la comarca de seis municipios donde se encuentra Mondragón. El subgrupo regional de cooperativas, conocido como el Grupo Fagor, se juntó con fundaciones locales, la Universidad Mondragón,

los ayuntamientos y otros agentes locales para crear y financiar la iniciativa Debagoiena 2030, con el propósito de hacer un diagnóstico exhaustivo de las condiciones sociales y económicas para luego idear maneras de detonar el desarrollo. Este proyecto ya está operando y será el objeto de estudio de una tesis doctoral; se espera que se realicen más investigaciones en los próximos años. Otras iniciativas parecidas de subgrupos regionales están en la etapa de planeación y desarrollo.

Queremos abordar otro tema no tanto como hito histórico, sino como una madeja de tendencias entrelazadas de largo plazo dentro del complejo Mondragón que las cooperativas han tratado de manejar de diferentes maneras. Se trata de la evolución de la identidad y cultura cooperativas. Entre los partidarios de la propiedad compartida Mondragón a menudo es celebrado por haber “alcanzado gran escala” con decenas de empresas cooperativas y decenas de miles de socios-trabajadores. Muchos promotores de empresas de propiedad compartida tratan de entender y reproducir o adaptar este logro, el “escalamiento” de Mondragón. No faltan motivos por aplaudir el crecimiento de Mondragón y los efectos que ha generado al alcanzar el tamaño que tiene. En las últimas décadas la comarca de Debagoiena, donde están asentadas muchas de las cooperativas de Mondragón, ha disfrutado de bajos niveles de pobreza, desempleo y desigualdad, y de altos ingresos per cápita en comparación con las otras 19 comarcas del País Vasco (Eustat, 2016; OEE-DEPS, 2017). Eso se puede atribuir en gran parte a la presencia de un alto número de empresas Mondragón. Se podrían citar otras estadísticas en el mismo tenor.

Pese a estos y otros efectos favorables el tamaño y la complejidad han detonado serios desafíos, como podrán suponer muchos partidarios de la propiedad compartida. Las empresas pequeñas de propiedad compartida que crecen de manera lenta pueden tomar más cuidado en sus procesos de selección, contratación e inducción que las empresas más grandes que pasan por periodos de crecimiento rápido de empleo, como les ha sucedido a bastantes empresas Mondragón. Por consiguiente, una alta proporción de las nuevas contrataciones entre los trabajadores y gerentes de primera línea en estas empresas no provenían de contextos cooperativos o de las escuelas afiliadas a Mondragón. Los datos sobre la identidad corporativa son demasiado escasos y fragmentados para saber con precisión cómo la identidad cooperativa ha evolucionado entre las nuevas contrataciones a lo largo de los años, pero es

razonable suponer que, si bien muchos se han convertido en cooperativistas comprometidos, otros no lo han hecho.

Reiteramos: una empresa pequeña que crece de forma lenta puede poner un filtro más eficaz para que los nuevos contratados estén comprometidos con la cultura organizativa cooperativa y dispuestos a aportarle. En cambio, una empresa más grande, cuya fuerza laboral ha crecido rápido, casi de manera inevitable se volverá más representativa de la población en general, y reflejará los valores y las normas de comportamiento de la sociedad más amplia. Si bien existen diferencias importantes dentro y entre las culturas nacionales con respecto a dichos valores y normas, las tendencias de las décadas recientes por lo general no se compaginan con la cooperación y corresponsabilidad necesarias para mantener una cultura pujante de propiedad de empleados. El individualismo, el materialismo y la inequidad, en términos globales, van en ascenso, mientras que la confianza interpersonal y el capital social relacionado con ella van en descenso en la mayoría de las economías avanzadas y emergentes del mundo (Bartolini & Sarracino, 2017; Santos et al., 2017); al mismo tiempo ha aumentado la participación de las mujeres en la fuerza laboral, así como la heterogeneidad de las comunidades (también la desigualdad de riqueza e ingresos). No hay datos sobre las tendencias relacionadas con estos valores en el País Vasco, pero en vista de lo mucho que ha crecido Mondragón, por lo que su fuerza laboral ha de parecerse más a la población y cultura en general, es razonable suponer que las tendencias que se dan en sociedades industrializadas similares hacia mayores niveles de individualismo y materialismo y menores niveles de capital social, también se dan en el País Vasco, lo que contribuye a una dilución de la identidad cooperativa de Mondragón.

Parece probable que las presiones competitivas de la economía global hayan debilitado la identidad y cultura cooperativas de las empresas Mondragón con el correr de las décadas (Azkarraga et al., 2012; Bretos & Errasti, 2017; Cheney, 1999; Whyte & Whyte, 1991). Las cooperativas Mondragón se ven obligadas a operar en mercados internacionales cada vez más competitivos. La necesidad de brindar precios, calidad y normas de servicios iguales o mejores que los que ofrecen los competidores convencionales en el mercado (rivales que no suelen tener los compromisos humanistas de las cooperativas Mondragón) a menudo ha orillado a las cooperativas a adoptar tecnologías de producción, sistemas de gestión y formas de organización laboral similares a

los de las empresas convencionales. Estas políticas y prácticas empresariales pueden tener efectos que perjudican a las cooperativas, imponiéndoles trabajo monótono y enajenante a gran parte de la fuerza laboral (Arregi et al., 2018), así como estrés y, a largo plazo, agotamiento. Con más investigación podríamos sacar conclusiones más definitivas acerca de estas cuestiones, aunque faltan datos sobre tendencias con una duración de varias décadas.

Al paso de los años las empresas Mondragón han tomado, por un lado, diversas medidas para mitigar los efectos de tales tecnologías y sistemas de trabajo, acciones relacionadas con el diseño de los trabajos, el trabajo en equipo, la rotación laboral, la toma de decisiones participativa y la capacitación y desarrollo, pero las demandas de la competencia y las condiciones socioeconómicas constriñen el alcance de estas iniciativas. Por otro lado, los modelos mentales tradicionales de “nosotros contra ellos/trabajadores contra gerencia” no están del todo ausentes en Mondragón (Azkarraga et al., 2012; Basterretxea et al., 2020, 2019; Cheney, 1999; Greenwood & González, 1992; Kasmir, 1996). Pese a las décadas de experiencia con empresas cooperativas, estos hábitos mentales acerca de los roles de trabajadores y gerencia han resultado difíciles de erradicar, quizá por los factores que hemos señalado: tamaño y complejidad, presiones competitivas, uso de tecnologías convencionales y métodos y actitudes acerca del trabajo y la gerencia muy arraigados en la cultura general. Hay bastante variación al respecto entre las docenas de empresas Mondragón, y muchas están comprometidas con tratar estas cuestiones, pero una vez más, las tendencias son generalizadas y parecen haber contribuido a socavar la cultura de la propiedad compartida en la red Mondragón con el pasar de los años.

A pesar de estas tendencias aparentes, muchos estudiosos encuentran que la experiencia del trabajo en las cooperativas Mondragón, así como el compromiso organizativo y percepciones afines de los trabajadores, han permanecido, en términos generales, significativamente mejores en las cooperativas Mondragón que en las empresas convencionales comparables (Arregi et al., 2019; De Reuver et al., 2021). No obstante, la percepción de un deterioro en la identidad y cultura cooperativas se convirtió en una preocupación genuina y generalizada en el complejo Mondragón hacia finales del siglo XX. Había sido un tema importante antes, pero para la vuelta del siglo se elevó al nivel de una preocupación formal en toda la red, y el grupo sintió la necesidad de dar una respuesta explícita y cabal. Una de las respuestas principales del grupo

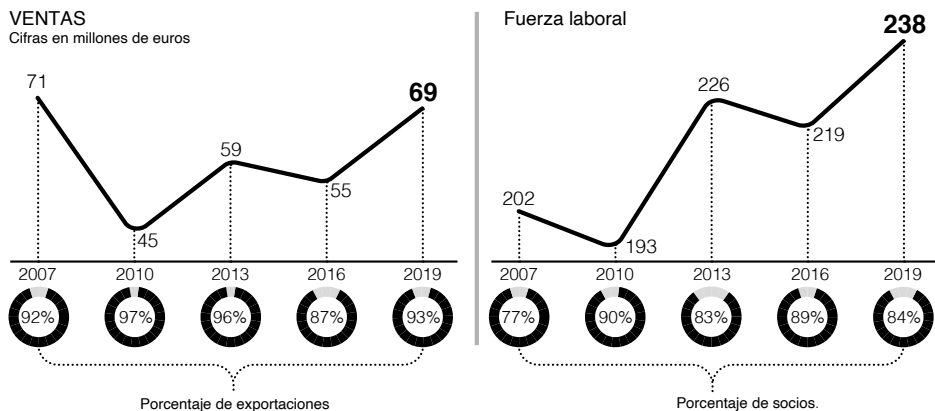
fue la creación de una unidad —el Instituto de Estudios Cooperativos Lanki de la Universidad Mondragón— que contaba entre sus tareas principales con la de colaborar con empresas y otras organizaciones de la red para diseñar e implementar iniciativas de educación, capacitación y cambio organizacional encaminadas a revitalizar la identidad y cultura cooperativas.¹⁷ Al igual que con otros temas tratados en este apartado, se podría dedicar una publicación entera a la historia de estas iniciativas en Mondragón. Basta aquí con señalar que son variadas, complejas y desafiantes, pero la percepción general es que son importantes para fortalecer la cultura cooperativa de Mondragón. En el siguiente apartado nos fijaremos en uno de estos proyectos de educación y cambio organizacional y profundizaremos en la investigación de estas actividades en el futuro para ayudar a las empresas Mondragón en su desarrollo y también para contribuir a la escasa literatura sobre los efectos de las iniciativas de educación y capacitación sobre la propiedad de empleados (Souleles, 2020).

SORALUCE, S. COOP.

En esta sección describiremos de manera breve a Soraluze, una empresa asociada de la Corporación Mondragón, perteneciente a la división de máquinas herramienta de la corporación, que está integrada por cinco empresas cooperativas: cuatro cooperativas de trabajadores dedicadas a la manufactura, entre ellas Soraluze, y una cooperativa de múltiples partes interesadas enfocada en investigación y desarrollo en el sector de máquinas herramienta. Soraluze es una empresa mediana con sus oficinas centrales en el municipio de Bergara en la provincia vasca nororiental de Gipuzkoa (a unos 12 kilómetros de Mondragón). En 2019 la empresa tenía una fuerza laboral de 238 personas y ventas de más de 69.2 millones de euros, de los cuales 92% eran exportaciones. La figura 4.2 presenta los datos de la empresa en los rubros de empleo, socios, ventas y exportaciones a intervalos de tres años de 2007 en adelante. Son evidentes los profundos efectos negativos de la Gran Recesión y luego la recuperación posterior.

17. Los primeros tres autores de este capítulo trabajan en Lanki, que está afiliado a la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Mondragón.

FIGURA 4.2 DATOS DE EMPLEO, FUERZA LABORAL Y VENTAS DE SORALUCE (2007-2019)



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Soraluce

Soraluce produce una amplia gama de máquinas herramienta avanzadas y brinda asimismo una amplia variedad de servicios relacionados. La empresa cubre el espectro completo de complejidad en su catálogo de productos, desde la manufactura de una pieza individual de una máquina hasta las operaciones llave en mano que implican el diseño y producción de líneas completas de manufactura y centros de maquinado (Barajas, 2019). Sus productos principales son una serie de fresadoras, mandrinadoras, rectificadoras, tornos y máquinas multifuncionales, y estas se combinan con servicios especializados continuos de mejora de eficiencia de maquinaria, capacitación, mantenimiento y seguridad. Soraluce evita los mercados masivos de máquinas estandarizadas, y prefiere los nichos de mercado que exigen altos niveles de valor agregado personalizado en los productos y servicios.

Soraluce es una de las primeras empresas de Mondragón, fundada en 1962 para manufacturar taladros radiales. Hacia finales de la década añadió máquinas de transferencia, luego mandrinadoras en la década de los setenta, y fresadoras y centros completos de maquinado en las décadas de los ochenta y los noventa. En la década de los noventa la empresa empezó a hacer innova-

ciones técnicas que la colocaban entre los líderes globales en la tecnología de máquinas herramienta, una tendencia que ha continuado hasta el día de hoy.¹⁸

Ahora consideraremos la evolución de Soraluze como organización y cooperativa en una red de empresas asociadas. Dos décadas después de su fundación como cooperativa de trabajadores afiliada al grupo Mondragón, la empresa colaboró en la creación del Danobatgroup en 1983. Danobat es el nombre de la cooperativa de máquinas herramienta más grande y reconocida de la red Mondragón, y el Danobatgroup luego se convirtió en la división de máquinas herramienta de la Corporación Mondragón cuando todo el grupo Mondragón se reestructuró por sector en 1991. Las estructuras divisionales de Mondragón en general, incluido el Danobatgroup/división de máquinas herramienta, representan una parte clave de lo que hemos descrito como intercooperación dentro de la red Mondragón. Las empresas de la división colaboran tanto para brindarse apoyo mutuo durante los tiempos difíciles —compartiendo las utilidades, por ejemplo— como para buscar y aprovechar las sinergias empresariales (Basterretxea et al., 2019). Mencionamos un ejemplo sencillo de este tipo de colaboración sinérgica: dado que la marca Danobat es muy reconocida en el mercado, todas las empresas de la división usan con frecuencia “Danobatgroup” como identificador, con lo cual integran la reputación del grupo en las marcas propias de la empresa, a la vez que fortalecen la marca de Danobat.

La intercooperación, el aprovechamiento de las sinergias, va mucho más allá del “etiquetado”; abarca actividades como la implementación de estrategias conjuntas de reclutamiento, selección y contratación; mercadotecnia; economías de escala de diferentes tipos, y en particular, investigación y desarrollo en conjunto. En 1986 las cooperativas de la división de máquinas herramienta/Danobatgroup crearon en conjunto Ideko, una organización dedicada en exclusivo a la investigación y desarrollo de máquinas herramienta, cuya plantilla actual asciende a más de cien empleados. Pocas empresas manufactureras pequeñas o medianas del mundo tienen acceso a tal concentración de recursos de I&D. Como ya se mencionó, Ideko es una cooperativa de múl-

18. Por ejemplo, Soraluze ha ganado varias veces el Premio al Mejor en la Industria del Grupo de Comunicaciones MaschinenMarkt/Vogel de Alemania; la última vez en 2019 por su sistema VSET que brinda medición y alineación ultraprecisas de piezas en bruto. Alemania es el líder mundial de la tecnología de máquinas herramienta.

tiples partes interesadas, es decir, sus órganos de gobierno incluyen a más de un tipo de socio. En este caso, las cuatro cooperativas de trabajadores de máquinas herramienta son socios-usuarios y juntas controlan 50% de los votos de los órganos de gobierno de Ideko. Los socios-trabajadores de la empresa controlan 40% de los votos y el 10% restante corresponde a una categoría conocida como “socios colaboradores”, que existe en varias MSC de Mondragón (Imaz et al., 2023), y consta sobre todo de otras cooperativas del grupo Mondragón.

Cabe mencionar otras iniciativas de desarrollo organizativo empresarial. Soraluze realizó una gran inversión en el extranjero y creó una empresa conjunta en Alemania en 1991, de nombre Bimatec, para dar mejor servicio al mercado alemán, el más importante del mundo para las máquinas herramienta avanzadas. De manera análoga cofundó Soraluze-Italia diez años después. El año 2012, sin embargo, representó un hito especialmente significativo para la empresa, su aniversario 50. Aunque seguía en recuperación de los golpes de la Gran Recesión, Soraluze realizó una inversión importante en Bimatec en Alemania para asegurar la continuación de su liderazgo en el mercado local de las fresadoras y servicios de máquinas herramienta avanzadas. Por otro lado, la empresa fue reconocida con la Q de Oro de calidad por la Fundación Vasca de Gestión Avanzada.

Lo que más nos corresponde aquí, sin embargo, dado nuestro interés específico en Soraluze como empresa controlada por sus empleados, fue el inicio ese año de un proceso a largo plazo de reflexión y acción estratégica de participación amplia (Barajas, 2019). Gran parte de la discusión y desarrollo, como era de esperarse, tenía que ver con los cambios estructurales que ocurrían en la industria, la ubicación geográfica de los mercados de la empresa, el posicionamiento de su marca y otras cuestiones empresariales afines. Sin embargo, la empresa también volvió a prestar atención a cuestiones de la identidad de propiedad compartida y cultura organizacional, en sintonía con el creciente movimiento de abordar estas cuestiones que había cobrado impulso en Mondragón de forma más generalizada varios años antes.

La empresa tomó diversas medidas al respecto a lo largo de varios años. Mediante la aplicación constante de una encuesta, la empresa evaluó las percepciones de sus socios acerca de elementos específicos de la cultura organizacional y trabajó con sus órganos representativos para lograr mejoras incrementales en cuestiones específicas. El director general y el presidente

del consejo rector de la empresa empezaron a celebrar sesiones trimestrales conjuntas dedicadas a informar y responder a preguntas con pequeños grupos de empleados. Esta práctica continúa hasta el día de hoy. Luego se implementó una iniciativa, *Busti Zaitz* (Toma una postura), encaminada a impulsar la participación de los trabajadores en la identificación y abordaje de temas organizacionales críticos. Esta iniciativa, sin embargo, al parecer quedó corta en cuanto a su sistematización y alcance; la participación no fue lo suficientemente amplia o profunda para fortalecer la cultura de propiedad compartida tanto como se esperaba (A2a, A3a, B11).¹⁹

Siguió evolucionando el pensar de la empresa sobre este tema. En 2017 se dio a la tarea de diseñar una iniciativa más integral a raíz de su experiencia de los años anteriores. El proceso empezó con discusiones internas acerca de las fortalezas y debilidades de “Toma una postura” y lo que una nueva iniciativa podría incluir para que tuviera más impacto. Así nació el proyecto llamado *Eraldi*, un juego de palabras en vasco que significa algo como “tiempo para una nueva era de cambio”. La empresa se puso en contacto con el Instituto *Lanki* de Estudios Cooperativos de la Universidad Mondragón, pues la reputación de *Lanki* se había difundido entre las empresas de la corporación por sus proyectos educativos sobre empresas cooperativas.²⁰

Soraluce formó un equipo superior de diseño de cuatro integrantes para desarrollar *Eraldi*, así como un Equipo de Retroalimentación más grande, y *Lanki* colaboró con estos equipos durante 2017 y gran parte de 2018 para diseñar *Eraldi* como un proceso de educación-reflexión-cambio organizacional. La iniciativa constó de tres fases: primero, una iniciativa de educación y conexión con toda la empresa que duró seis meses, con sesiones de un día fuera de la empresa para presentaciones, ejercicios participativos, diálogo y lluvia de ideas; luego, una fase de evaluación e integración del equipo del proyecto; y, por último, el desarrollo y presentación de la propuesta por parte del equipo del proyecto. Los objetivos eran involucrar a toda la empresa; enfocar a los socios de manera colaborativa en el escenario empresarial y socioeconómico emergente y la estrategia de la empresa en este contexto;

19. Se incluyen aquí las claves de identificación de entrevistados para fines de referencia y para ayudar con investigaciones futuras.

20. Los autores, tres de los cuales son socios de *Lanki*, colaboraron con Soraluce en el diseño e implementación de este proyecto.

reconectar a la gente con el pasado–presente–futuro de la empresa en el plan de fortalecer la cohesión y la identidad cooperativa; e identificar temas para “proyectos de cambio” que serían desarrollados en equipos transversales, presentados en la Asamblea General y afinados e implementados de forma paulatina.

Los resultados de Eraldi parecen bastante positivos, por lo menos a corto y mediano plazo. La evaluación se realizó con métodos cuantitativos y cualitativos. La dimensión cuantitativa consistió en un cuestionario pre y post de 32 reactivos aplicado en la fase 1, con una tasa de respuesta de 82%. Sus resultados fueron positivos, aunque con un grado moderado de variación. En un bloque de reactivos se valoraron las percepciones de conocimientos adquiridos en las sesiones de la fase 1, y de conocimientos acerca de la empresa, su estrategia, el mercado, las tendencias futuras, etcétera, y en todos los reactivos se constató un cambio positivo estadísticamente significativo de pre a post, en particular con respecto al conocimiento acerca de los desafíos específicos con los que lidiaban departamentos diferentes al del encuestado [$t(197) = -9.6, p < .001$].

En otro bloque de reactivos se preguntó acerca de la importancia que el encuestado daba a estos tipos de conocimientos. Los cambios eran más modestos en este caso, cuando menos en parte porque los puntajes del pre-cuestionario eran altos (4.5–4.9 en una escala Likert de 1–6). Una vez más, los encuestados indicaron aumentos estadísticamente significativos en sus percepciones de importancia en cuatro de cinco reactivos de este bloque. En las respuestas a otros reactivos se pudo observar un apoyo significativo a las actividades conjuntas de educación y reflexión de la fase 1 y sus resultados con respecto a contribuir a una cultura de propiedad compartida (cohesión, compromiso organizacional, etc.). La satisfacción global con las sesiones Eraldi era muy alta: se valoró con un puntaje medio de poco más de 5.0 en una escala de 6. Cuando se les preguntó si deberían repetirse sesiones de este tipo en el futuro, la respuesta media estaba igualmente alta: una vez más, un poco arriba de 5.0. Los encuestados opinaban que el proceso contribuyó a la cohesión social entre las diferentes partes de la empresa (4.7), y también percibían que el proceso generó ideas concretas para “proyectos de cambio” que se analizarían e implementarían en la fase 2; por ejemplo, se generó un puntaje medio de 4.75 en el reactivo “La sesión Eraldi me ayudó a desarrollar ideas concretas para agregar valor para la gente de Soraluece”.

La parte cualitativa de la evaluación consistió en una decena de entrevistas semiestructuradas con el equipo superior de diseño y socios-trabajadores de Soraluce que participaron en los equipos de proyectos de cambio conformados durante la fase 2. Estos resultados también fueron positivos en términos generales, pero a la vez matizados. La mayoría de los entrevistados expresaron opiniones muy favorables de las actividades educativas de la fase 1 que involucraban a toda la empresa. Un entrevistado analizó la idea general de esta actividad educativa reflexiva y de participación amplia, y afirmó que este “tercer espacio” es crucial para la empresa, su eficacia y su cohesión, pues el involucrar a la gente en un proyecto de cambio implica cuestiones empresariales y sociales serias. Con la expresión “tercer espacio”, la persona lo quería diferenciar del trabajo cotidiano (el “primer espacio”) y también del trabajo de representación de los órganos electos de la empresa, su asamblea general, consejo rector y consejo social (el “segundo espacio”). La educación y el diálogo sobre la propiedad compartida constituyeron un tipo nuevo y diferente de actividad para los socios, una en la que se lograban cosas que no se pueden conseguir en actividades más ordinarias de los espacios primero y segundo. El participante afirmó que el “tercer espacio” ayudó a todos a “compartir algo, generar una visión que abarca toda la empresa, con diferentes tipos de diálogo e intercambio, y sobre todo [se generó] empatía [...] que es lo más importante para comprendernos unos a otros y nuestros respectivos trabajos [...] A mí me parece muy acertada, esta idea del ‘tercer espacio’” (A3a).

Otros referían percepciones más específicas de las sesiones y sus efectos. Uno observó: “Salí de la sesión con una sensación muy buena. Salí con la sensación de que nuestra gente de veras quiere trabajar en Soraluce [...] que tiene muchas ganas de mejorar Soraluce, sí” (B11). Otro comentó: “No sé si en una escala del 1 al 10 estamos en un cinco, un seis o un ocho. No sé [...] Lo que sí sé es que estamos mejor ahora que antes de hacer Eraldi. Y ahora en la segunda fase, cuando empezamos a definir planes de acción [...] la gente sabe por qué Soraluce tiene que hacer estas cosas” (B9).

Algunos entrevistados estaban mucho más cautos. Se preguntaban si este tipo de trabajo en realidad genera resultados concretos. “Por Dios”, enfatizó un participante, y luego siguió: “En lo personal no me gustan [las actividades de este tipo] Me enfadan; me preocupan. Porque la gente se va y sí, habla de esto y lo otro y al final, detectas ciertas tendencias y cosas por el estilo [...] pero para

mí no son efectivos” (B10). Este participante se preguntó si el trabajo educativo no es más una serie de “sesiones reconfortantes” que una actividad seria de resolución de problemas, si en realidad valía el tiempo y dinero invertidos. Otro (A4c) vio riesgo, que el costo económico era alto y que no estaba garantizado que las dinámicas sociales creadas en las sesiones, y después en la empresa, fueran a ser positivas. Aun con sus reservas, al final la opinión global de este participante era positiva, como lo era la mayoría de las opiniones expresadas al respecto: “Terminas bastante satisfecho [...] porque otra respuesta posible es, ‘Esto fue una pérdida de tiempo; nada va a cambiar. No sé porque fuimos. Perdí un día entero’. Pero la verdad es que no me han llegado comentarios así. Al contrario” (A3a).

Las sesiones educativas de la fase 1 terminaron, como ya se describió, con un proceso de identificación preliminar de áreas específicas para cambio organizacional. En la fase 2 se priorizaron estas áreas utilizando diversas técnicas digitales y presenciales y reclutando “equipos de proyectos de cambio” para estudiar los temas identificados, desarrollar posibles enfoques para abordarlos y presentar propuestas formales ante la dirección y los órganos de gobierno de la empresa. Se identificaron tres áreas (aprendizaje y gestión de conocimiento conjuntos, equilibrio entre trabajo y familia, y el desmantelamiento de las barreras entre departamentos) y se formaron tres equipos de 12 a 15 personas. Más de 80 personas se ofrecieron de manera inicial a trabajar en estos equipos. A algunos participantes les pareció un número considerable, más de la tercera parte de la fuerza laboral. “Si estamos en una cooperativa, estamos en una cooperativa y por eso los socios queremos involucrarnos y se formaron todos estos grupos” (B9). Otros opinaron lo contrario: “Sí, es cierto, somos unos 250 socios y creo que la gente dispuesta a participar ahora, no estoy seguro, creo que unos 80. Esperaba que fueran más, la verdad” (B10). En términos globales, sin embargo, la participación en los equipos se evaluó de forma positiva.

A los equipos de proyectos de cambio se les brindó asesoría sobre la dinámica del trabajo en equipo y cada equipo contaba con uno o dos integrantes del equipo de diseño original, aunque a todos los participantes se les explicó que estos integrantes más experimentados no iban a facilitar ni coordinar a los equipos, sino que servirían como fuentes de información y retroalimentación. La participación en las tareas de los equipos subía y bajaba hasta cierto punto, pero hubo núcleos de seis u ocho integrantes o más que cola-

boraban de forma constante a lo largo de 18 meses. En ocasiones, el avance experimentó tropiezos, pues los equipos se atoraban en cuestiones técnicas u organizacionales, o se atascaban en las demandas del trabajo cotidiano, pero los equipos se empeñaban y tomaban impulso con el tiempo conforme se iban afinando las ideas de cambio y las propuestas empezaban a verse viables y ganaban adeptos.

Al final del proceso se desarrollaron diversas propuestas concretas en los equipos de proyectos de cambio. Varias abordaban temas menores y fueron fáciles de implementar, por lo que se pusieron en práctica sin mayores consultas o debate en la organización. Otras eran de mayor alcance y se discutieron en múltiples ocasiones entre los líderes del equipo y la dirección a varios niveles y en reuniones con los órganos representativos de la empresa. Las más importantes se presentaron con éxito ante la asamblea general anual de la empresa en 2020, aun con las sombras de la primera fase de la pandemia.

Por ahora parecería que Eraldi —una iniciativa que combinó educación sobre la empresa, la construcción de identidad cooperativa, y cambió organizaciones a más largo plazo— se ve como un éxito entre los directivos altos y en la empresa en general. Cuando hagamos más investigación podremos completar, modificar o afinar esta impresión y comprender la dinámica y los efectos de la iniciativa con mayor detalle conforme la empresa se va adentrando en el mercado poscovid e inicia (parece muy probable que lo hará) otro proceso tipo Eraldi en el futuro. Como hizo hincapié un participante: “Todas las cosas de este tipo, no es que digas: ‘Lo hacemos hoy y luego lo olvidamos’. Tienes que seguirlo trabajando” (B9). Además de ayudar a Soraluze con su trabajo en este ámbito, se podría hacer un aporte útil a la literatura académica acerca de qué tanto y de qué maneras específicas la educación y capacitación sobre la propiedad pueden impactar la cultura e identidad de la propiedad compartida, pues se ha investigado muy poco al respecto.

CONCLUSIONES

Soraluce es un ejemplo de una empresa cooperativa de Mondragón que al parecer vale mucho la pena investigar a fondo dada su combinación de éxito empresarial en un mercado tecnológicamente sofisticado y altamente competitivo, y un compromiso a largo plazo con mantener una identidad cooperativa fuerte. Es difícil saber con precisión qué tan representativo es Soraluze

del grupo Mondragón en estos aspectos (habría que hacer un esfuerzo investigativo significativo para saberlo), pero se sabe que se emprendieron otras muchas iniciativas parecidas de educación y cambio organizacional en los años recientes, unas más ya estaban en marcha o en la fase de diseño cuando estalló la pandemia de covid. Se detuvieron en primavera de 2020, pero muchas de las empresas de Mondragón ya se están recuperando de las primeras embestidas de la pandemia y ahora hay señales de que tales iniciativas se retomarán. Creemos que serán vitales para que Mondragón pueda enfrentar sus muchos desafíos empresariales y cooperativos, tanto en el País Vasco como en el extranjero, y que vale la pena investigarlas en este sentido.

Mondragón es uno de los ejemplos más grandes y duraderos del mundo de la propiedad de empleados, ya que desarrolló una red singularmente integrada de empresas y organizaciones de apoyo. No ha dejado de afrontar serios desafíos y tensiones, como es de esperarse, pero tanto sus retos como sus logros brindan material de sobra del que los estudiosos, formuladores de políticas públicas y empresarios podrán aprender en el futuro.

REFERENCIAS

- Altuna, L. (Coord.). (2008). *La experiencia cooperativa de Mondragón: una síntesis general*. Lanki Editorial.
- Arando, S., Freundlich, F., Gago, M., Jones, D. C. & Kato, T. (2011). Assessing Mondragon: Stability and Managed Change in the Face of Globalization. En E. J. Carberry (Ed.), *Employee ownership and shared capitalism: New directions in research* (pp. 241–272). Labor and employment relations association at the University of Illinois Urbana-Champaign.
- Arando, S., Gago, M., Jones, D. & Kato, T. (2015). Efficiency in employee-owned enterprises: An econometric case study of Mondragon. *Industrial & Labor Relations Review*, 68(2), 398–425.
- Arando, S. & Arenaza Bengoa, I. (2018). Inter-cooperation mechanisms in Mondragon: Managing the crisis of Fagor electrodomésticos. En D. Berry & T. Kato (Eds.), *Employee Ownership and Employee Ownership at Work: Case Studies - Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms* (Vol. 18, pp. 7–35). Emerald Group Publishing Ltd. <https://bit.ly/3LipCbJ>

- Aranzaldi, D. (1976). *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*. Universidad de Deusto.
- Arregi, A., Freundlich, F. & Gago, M. (2018). ULMA Architectural Solutions: A Case from the Mondragon Cooperative Group. En D. Berry & T. Kato (Eds.), *Employee ownership and employee involvement at work: Case Studies / Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms* (Vol. 18, pp. 37–75). Emerald Insight. <https://bit.ly/4oS3ELj>
- Arregi, A., Gago, M., Gomez, I., Ortega, I., & Uribetxebarria, U. (Eds.). (2019). Empresas participadas por las personas trabajadoras y su contribución al territorio. En *Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: Bienestar, rendimiento, territorio* (pp. 106–127). Diputación Foral de Gipuzkoa–Observatorio de Participación de las Personas en las Organizaciones.
- Arrieta, L., Barandiaran, M., Mujika, A. & Rodríguez Ranz, J. A. (1998). *El movimiento cooperativo en Euskadi 1884–1936*. Fundación Sabino Arana Kultur Elkargoa.
- Azkarraga, J., Cheney, G. & Udaondo, A. (2012). Workers participation in a globalized market: Reflections on and from Mondragon. En M. Atzeni (Ed.), *Alternative work organizations* (pp. 76–102). Palgrave Macmillan.
- Azurmendi, J. (1984). *El hombre cooperativo: pensamiento de Arizmendiarieta*. Caja Laboral Popular.
- Barajas, J. (2019). *Soraluce–El futuro tiene un origen. Etorkizunak jatorri bat du 1962–2019*. Soraluce S. Coop.
- Barandiaran, X. & Lezaun, J. (2017). The Mondragón experience. En J. Michie, J. Blasi, & C. Borzaga (Eds.), *The Oxford handbook of mutual, co-operative, and co-owned business* (pp. 279–294). Oxford University Press.
- Bartolini, S. & Sarracino, F. (2017). Twenty-five years of materialism: Do the US and Europe diverge? *Social Indicators Research*, 133(2), 787–817. <https://bit.ly/47NoBhD>
- Basterretxea, I., Charterina, J. & Landeta, J. (2019). Coopetition and innovation. Lessons from worker cooperatives in the Spanish machine tool industry. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(6), 1223–1235. <https://bit.ly/4olJ4mC>

- Basterretxea, I., Cornforth, C. & Heras-Saizarbitoria, I. (2020). Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*. <https://bit.ly/47zc5Ei>
- Basterretxea, I., Heras-Saizarbitoria, I. & Lertxundi, A. (2019). Can employee ownership and human resource management policies clash in worker cooperatives? Lessons from a defunct cooperative. *Human Resource Management*, 58(6), 585–601. <https://bit.ly/47Sz7ao>
- Bretos, I. & Errasti, A. (2017). Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation—a case study of the Fagor Ederlan Group. *Organization*, 24(2), 154–173. <https://bit.ly/4hFoHv1>
- Bretos, I. & Errasti, A. (2018). The challenges of managing across borders in worker cooperatives: Insights from the Mondragon cooperative group. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 6(1), 34–42. <https://bit.ly/4hMS55F>
- Bretos, I., Errasti, A. & Marcuello, C. (2019). Multinational Expansion of Worker Cooperatives and Their Employment Practices: Markets, Institutions, and Politics in Mondragon. *ILR Review*, 72(3). <https://bit.ly/4oicDFF>
- Caja Laboral Popular. (1986). *Caja Laboral Popular: 25 años*. Caja Laboral Popular.
- Cheney, G. (1999). *Values at work: Employee participation meets market pressure in Mondragon*. ILR Press.
- Corporación Mondragón. (2017). *Corporación Mondragon Informe Anual 2016*.
- Corporación Mondragón. (2019). *Guía para la buena gobernanza cooperativa*.
- De Reuver, R., Kroon, B., Olabarria, D. M. & Iñurrategui, U. E. (2021). Employee satisfaction in labor-owned and managed workplaces: Helping climate and participation spillover to non-owners. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6), 3278. <https://bit.ly/4hyf5VO>
- Dirección de Economía Social. (2018). *Estadística de economía social. 2018 y avance 2019*. Departamento de Trabajo y Justicia, Gobierno Vasco. <https://bit.ly/4nvHtJG>
- Elorza, U., Aritzeta, A. & Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in Spanish firms: the effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *The International*

- Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1401–1422. <https://bit.ly/3WvhdEn>
- Elzo, J. (1996). *Los valores en la comunidad autónoma del País Vasco y Navarra*. Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Elzo, J. (2002). *Los valores de los vascos y navarros ante el nuevo milenio: Tercera aplicación de la Encuesta Europea de Valores (1990, 1995, 1999) [Basques' and Navarren's Values at the New Millenium: The Third Administration of the European Values Survey (1990, 1995, 1999)]*. Universidad de Deusto.
- Errasti, A., Bretos, I. & Nunez, A. (2017). The viability of cooperatives: The fall of the Mondragon cooperative fagor. *Review of Radical Political Economics*, 49(2), 181–197. <https://bit.ly/48SkR2r>
- Eustat-Agencia de Estadística del Gobierno Vasco. (2016). *Renta personal media de la C. A. de Euskadi por ámbitos territoriales, según tipo de renta (euros)*. 2016.
- Flecha, R. & Ngai, P. (2014). The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. *Organization*, 21(5), 666–682. <https://bit.ly/48XUFU2>
- Freundlich, F., Arando, S., Gago, M., Jones, D. C. & Kato, T. (2013). Institutional innovation in Mondragon: Context, shape and consequences. En J. L. Klein (Ed.), *Pour une nouvelle mondialisation: Le défi d'innover (Towards a new globalization: The challenge of innovation)* (pp. 235–254). Presses de l'Université du Québec (Social Innovation Series).
- Freundlich, F. M. (2009). *Generational Perspectives on Employee Ownership: The Relationship between Age and Satisfaction with Cooperative Ownership in Mondragon*. Tesis de doctorado, Graduate School of Education, Harvard University; Cambridge. UMI Dissertation Publishing number 3385017.
- Freundlich, F. (2015). Governance in Mondragon. En S. Novkovic & K. Miner (Eds.), *Co-operative governance. Fit to build resilience in the face of complexity* (pp. 64–70). International Cooperative Alliance. <https://bit.ly/49fhov9>
- Gaminde, E. (2017). *La doctrina social cristiana y el cooperativismo vasco: Una alternativa para el cambio*. Dykinson.
- García Muñoz, Q. (1970). Las cooperativas industriales de Mondragón. *Informaciones Cooperativas*, 47(41), 58.

- Global Equity Organization. (2021). *GEO–Global Equity Organization*. <https://bit.ly/49uhUoQ>
- Goodman, P. (2021). Co-ops in Spain's Basque Region soften capitalism's rough edges. *The New York Times*. <https://bit.ly/3Jawd7C>
- Greenwood, D. & González Santos, J. L. (1992). *Industrial democracy as process: Participatory action research in the Fagor Cooperative Group of Mondragón*. Arbetslivscentrum (Swedish Center for Working Life).
- Imaz, O., Freundlich, F. & Kanpandegi, A. (2023). The governance of multi-stakeholder cooperatives in Mondragon: The evolving relationship among purpose, structure and process. En Novkovic, S., McMahon, C. & Miner, K. (Eds.), *Humanistic governance in democratic organizations: The cooperative difference*. Palgrave.
- Irrure, A. (2012). *Personal communication. Interview on internationalization of Mondragon cooperatives*.
- Kasimir, S. (1996). *The myth of Mondragón: Cooperatives, politics and working-class life in a Basque town*. State University of New York Press.
- Luzarraga, J. M. & Irizar, I. (2012). La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragon. *EKONOMIAZ. Revista Vasca de Economía*, 79(01), 115–146. <https://bit.ly/3LChAKQ>
- Mathews, R. (1999). *Jobs of our own: Building a stakeholder society*. Pluto Press Australia.
- McFadzean, J. (2008). *The Co-operators–A History of the Fenwick Weavers*. East Ayrshire North Communities Federation.
- Molina, F. (2005). *José María Arizmendiarieta: 1915-1976*. Caja Laboral.
- Mondragon Corporation (2020). *Mondragon Corporation Annual Report 2019*.
- Mondragon Corporation (2022). *Mondragon Corporation Annual Report 2022*.
- Moody, J. C. & Fite, G. C. (1984). *The credit union movement: Origins and development 1850-1980*. Kendall/Hunt Publishing.
- Moore, M. P. (1975). Co-operative Labour in Peasant Agriculture. *The Journal of Peasant Studies*, 2(3), 270–291. <https://bit.ly/3JEGXuX>
- Organismo Específico de Estadística–Departamento de Empleo y Políticas Sociales. (2017). *Encuesta de pobreza y desigualdades sociales Epds–2016*. Gobierno Vasco
- Ormaetxea, J. M. (1997). *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*. Caja Laboral.

- Ortega Sunsundegui, I. (2021). *La contribución de los fundadores del cooperativismo de Mondragón al pensamiento cooperativo*. Tesis de doctorado, Facultad de Empresariales, Mondragon Unibertsitatea.
- Ortega Sunsundegui, I. & Uriarte Zabala, L. (2015). Retos y dilemas del cooperativismo de Mondragon tras la crisis de Fagor Electrodomésticos. *Cuadernos de Lanki*, No.10, 1-45.
- Santos, H. C., Varnum, M. E. W. & Grossmann, I. (2017). Global Increases in Individualism. *Psychological Science*, 28(9), 1228-1239. <https://bit.ly/47Ffov9>
- Souleles, D. (2020). Another workplace is possible: Learning to own and changing subjectivities in American employee owned companies. *Critique of Anthropology*, 40(1), 28-48. <https://bit.ly/3WvhnLZ>
- Stickers, K. W. (2020). Institutionalizing the Common Good in Economy: Lessons from the Mondragon Cooperatives. *Humanistic Management Journal*, 5(1), 105-115. <https://bit.ly/47yaj6l>
- Storey, J., Basterretxea, I. & Salaman, G. (2014). Managing and resisting “degeneration” in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21(5), 626-644.
- Thomas, H. & Logan, C. (1982). *Mondragon: An economic analysis* George Allen & Unwin.
- Turnbull, S. (1995). Case Study: Innovations in Corporate Governance: The Mondragón experience. *Corporate Governance: An International Review*, 3(3), 167-180. <https://bit.ly/48YeNWg>
- Uribetxebarria, M. (2012). *Personal communication. Interview on internationalization of Mondragon cooperatives*.
- Walton, J. K. (2015). Revisiting the Rochdale Pioneers. *Labour History Review*, 80(3), 215-247. <https://doi.org/10.3828/lhr.2015.10>
- Whyte, W. F. & Whyte, K. K. (1991). *Making Mondragon. The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex* (2a ed.). ILR Press.

Limitaciones sociales y planes de compra de acciones para empleados en América Latina: el caso de Perú

NICOLAS AUBERT Y MIGUEL CORDOVA [FRANCIA Y PERÚ]

Resumen

El capitalismo compartido propone que los ingresos o la riqueza de los empleados estén directamente relacionados con los resultados de una empresa, al tiempo que participan en los procesos de toma de decisiones de la organización (Kruse et al., 2010). La participación accionaria de los empleados, uno de los mecanismos del capitalismo compartido, puede implementarse a través de diferentes modelos, que incluyen los planes de compra de acciones para empleados (en inglés conocidos como ESPP). Este capítulo examina dichos planes ofrecidos por tres empresas francesas a empleados peruanos. La literatura previa ha documentado que la participación e inversión en los ESPP se ve socavada por cuatro factores: la restricción de liquidez, el conocimiento imperfecto del plan, las alternativas de inversión y los costos de transacción. Destacamos las acciones desarrolladas por estas tres empresas para limitar el efecto de estos cuatro factores y estimular así la participación e inversión de los empleados en las acciones de su empresa. También identificamos otros elementos importantes de la participación. Este estudio identifica condiciones clave para la adaptación de los ESPP en América Latina, y ofrece lecciones tanto para la práctica empresarial como para el diseño de políticas públicas.

Palabras clave: *capitalismo compartido, propiedad accionaria de empleados, plan de compra de acciones para empleados, Perú, Francia.*

Charles Darwin dijo una vez: “Si las desigualdades sociales de los humanos no son una causa natural, entonces deberíamos ser conscientes de nuestra infamia”. Según la Organización de las Naciones Unidas (2015), el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 10, reducción de las desigualdades, pretende lograr la igualdad de condiciones para todos los seres humanos

dentro de los países y entre ellos, con el fin de no dejar a nadie atrás, y garantizar que todos tengan acceso a los servicios esenciales, así como a la protección social. Sin embargo, crisis mundiales como el covid-19 han ampliado esas diferencias entre grupos de personas, amenazan millones de medios de subsistencia en todo el mundo y aumentan la desigualdad social y económica en las sociedades de todo el mundo (Organización de las Naciones Unidas, 2020).

Los actuales sistemas capitalistas adoptados por la mayoría de las naciones, que difieren según sus características regionales (Schneider, 2013), no son claros en cuanto a cómo abordan la desigualdad. El capitalismo compartido vincula los ingresos o la riqueza de los empleados al desempeño de las empresas, así como su participación en los procesos de toma de decisiones organizativas (Kruse et al., 2010). Un mecanismo utilizado por el capitalismo compartido es la participación accionaria de los empleados (PAE). Según el Centro Nacional de Propiedad Accionaria de Empleados de Estados Unidos, la PAE puede aplicarse de diferentes maneras: planes de participación accionaria de empleados (ESOP, por sus siglas en inglés) planes de compensación accionaria, incluidos los planes de compra de acciones para empleados¹ (ESPP), cooperativas de trabajadores y otros como los planes de retiro, por ejemplo. La forma jurídica y los incentivos fiscales de la PAE varían mucho de un país a otro. En Perú, suele denominarse programa de incentivos en acciones (PIA). Estos planes brindan la oportunidad de vender acciones de una empresa a los empleados, como forma de dividir el riesgo y mejorar la liquidez a corto plazo, al tiempo que se incorporan nuevos accionistas a la estructura de propiedad de la empresa. A veces se critican los PIA porque puede poner en riesgo el patrimonio de los empleados. Pero la literatura académica muestra que la inversión en acciones de la empresa no es demasiado arriesgada para los empleados cuando no supera el 10-15% de su riqueza total (Markowitz et al., 2009). Este porcentaje rara vez se supera en Estados Unidos, donde la participación accionaria es la más desarrollada del mundo (Kruse et al., 2019). La decisión de introducir y desarrollar la propiedad accionaria de empleados suele recaer en la dirección. No obstante, la implantación de PIA produce contrapartidas relevantes a largo plazo que pueden llevar a

1. Employee Stock Purchase Plans.

las empresas a la pérdida de la hegemonía o posición de poder tradicional (Aubert & Cordova, 2020). Según datos de consultoras y reportes financieros recientes, menos del 5% de las empresas peruanas ofrecen planes de este tipo de manera formal, lo que evidencia la limitada penetración de los ESPP en comparación con mercados desarrollados, como Francia.

Perder poder significaría no solo compartir el riesgo o la propiedad de la empresa sino también sus decisiones y su control. La reticencia a aplicar mecanismos como la PAE dependería de la madurez de los mercados financieros, el nivel educativo de los empleados, la cultura empresarial local y la propensión de los líderes empresariales a compartir el poder sobre sus organizaciones. El comportamiento de los dirigentes podría estar determinado por las condiciones del contexto que rodea a la empresa (DiMaggio & Powell, 1983), por lo que el entorno organizativo, así como la cultura empresarial del país, desempeñan un papel importante en las decisiones de las empresas con respecto a la propiedad accionaria de empleados.

También se sabe que la PAE tiene resultados muy positivos a nivel de los trabajadores y de las empresas. Las principales conclusiones de la literatura académica es que la propiedad accionaria de los empleados mejora el desempeño de las empresas. Los efectos positivos de la propiedad accionaria de empleados provienen de una mejor cooperación, supervisión mutua y disminución de la rotación de personal y del absentismo. El metaanálisis de O'Boyle et al. (2016) revisó 102 muestras que representaban a 56,984 empresas de diferentes países. Informaron de una relación general positiva y significativa entre la propiedad accionaria de empleados y el rendimiento de las empresas medido en términos de eficiencia o crecimiento. Varios capítulos del libro de Kruse et al. (2010) también demuestran la relación positiva entre los resultados laborales en empresas donde los empleados cuentan con participación accionaria y el rendimiento empresarial, basándose en datos de encuestas y archivos recogidos de una muestra representativa de la mano de obra estadounidense de 40,000 empleados. Además, más de la mitad de las empresas que cotizan en bolsa en la lista de *Fortune* de las 100 mejores empresas para trabajar en 2020 tienen algún tipo de plan de propiedad accionaria de empleados (Rosen, 2021).

América Latina tiene un entorno empresarial complejo, rebosante de oportunidades y limitaciones (Vassolo et al., 2012), que coexisten dentro de una región que ha sufrido diferentes tipos de crisis durante muchos años

(Azevedo et al., 2020). Los países latinoamericanos se caracterizan por sus desigualdades socioeconómicas y Perú no es la excepción. El gobierno peruano aún tiene un largo camino por recorrer para mejorar las condiciones de igualdad (Grompone & Tanaka, 2009), y sus esfuerzos suelen verse merados por un contexto institucional débil (Vergara, 2018). Según Ganoza y Stiglich (2015), las condiciones de desigualdad en Perú son impulsadas por una cultura organizacional específica y formas tradicionales para ejercer control, promovidas por una élite empresarial orientada sobre todo al desarrollo económico sobre el bienestar social. Por lo tanto, Perú sería un país donde la implementación de programas de incentivos en acciones en las empresas podría verse limitada por una cultura empresarial reacia a abandonar su statu quo, así como por el contexto institucional del país.

Este capítulo analiza cómo la cultura empresarial impulsada por un tipo particular de capitalismo en América Latina socava las características del contexto. Este terreno poco fértil limita e impide el desarrollo de mecanismos de PAE. Además, el capítulo describe el caso de Perú, un país latinoamericano arraigado en sistemas sociales desiguales, y explora lo difícil que sería la adopción de programas de incentivos en acciones para las empresas locales, y cómo las filiales de las MNC (corporaciones multinacionales) podrían cambiar el rumbo y desarrollar mecanismos de PAE en el mercado financiero peruano. Incluso si las políticas legales y fiscales no incentivan la propiedad accionaria de empleados, descubrimos que varias empresas extranjeras ofrecen a sus empleados peruanos programas de incentivos en acciones. Las empresas estadounidenses y francesas, con una fuerte cultura de propiedad accionaria de empleados, ofrecían a sus empleados planes de PAE o ESPP como instrumento financiero atractivo para hacer frente a la incertidumbre local. Los ESPP son ofertas patrocinadas por los empleadores destinadas a desarrollar la participación accionaria de los empleados, casi siempre en grandes empresas que cotizan en bolsa. Así, los ESPP permiten a los empleados invertir en las acciones de su empresa, lo cual facilita el acceso a la estructura de propiedad de la empresa y supera las desigualdades sociales en Perú. Por último, las multinacionales fueron capaces de movilizar su estrategia global de PAE hacia operaciones locales, como las filiales peruanas, y superaron la barrera de la confianza de los empleados mediante la implementación de esfuerzos estratégicos centrados en la socialización del programa, la difusión de información relevante y el desarrollo de una perspectiva de

inversión a largo plazo. Este capítulo investiga las condiciones de implementación de estos planes en Perú.

INVERSIONES EN PERÚ

En Perú, como en otros países latinoamericanos, el desarrollo institucional y la cultura empresarial determinan la evolución de los mercados financieros a lo largo del tiempo y la forma en que las organizaciones y los individuos responden a las oportunidades de inversión. Por lo tanto, las iniciativas de programas de incentivos en acciones en el país se verían potenciadas o limitadas en función del contexto peruano.

Economía peruana y contexto institucional

Desde los años noventa del siglo pasado, Perú responde a un modelo de economía de libre mercado, importado del sistema capitalista desarrollado por Estados Unidos y el Reino Unido. Se inició con el régimen de Alberto Fujimori y se centró en un proceso global de privatizaciones que incluyó a las industrias más importantes, como telecomunicaciones, minería, energía, entre otras. Según el Consejo Privado de Competitividad (2019), tras la crisis financiera brasileña y asiática de 1997, Perú experimentaba un dramático déficit fiscal y una preocupante devaluación. En lo sucesivo, la privatización permitió una rápida recuperación de la economía y fomentó la inversión extranjera para incrementar los fondos públicos, así como las oportunidades de empleo y facilitar mejores condiciones de vida para la población. Sin embargo, aun cuando los índices de pobreza extrema y pobreza en general han disminuido (Banco Mundial, 2018), los beneficios esperados del capitalismo tradicional siguen en deuda para la mayoría de los peruanos.

Vergara (2018) afirma que las promesas del sistema capitalista respecto al bienestar para todos y una mejor sociedad han sido traicioneras para las personas más vulnerables del país y han ampliado las desigualdades sociales que subyacen en la clase baja de la sociedad peruana. Mientras tanto, el malestar social es sentido en el país como una situación habitual, impulsado por una corrupción generalizada dentro de los niveles de gobierno (Romero, 2019) y la incapacidad, así como la ineficiencia del estado para llegar a las regiones fuera de las principales ciudades para ofrecer servicios

esenciales y oportunidades de desarrollo (Degregori, 2004; Grompone & Tanaka, 2009). Además, la élite política y empresarial compuesta por pocos, así como la clase alta derivada de este poder económico y social, que se benefician de manera directa debido a las condiciones de desigualdad en el país, no se interesan ni demuestran empatía con el resto de la población que no tiene el mismo acceso a recursos y ventajas (Durand, 2018; Ganoza & Stiglich, 2015; Matos et al., 1969). Las condiciones mencionadas han llevado al país a una profunda debilidad institucional, en la que perdió la brújula republicana y se hundió en las diferentes desventajas y limitaciones para el desarrollo de la sociedad (Vergara, 2018).

El mercado financiero peruano

La economía peruana creció en solo 2.2% en 2019, la tasa más baja de la última década, a raíz de la contracción de sectores económicos primarios, como manufactura, pesca, minería e hidrocarburos (AsbAnc, 2020). En 2020, cayó 11.1% debido a la crisis del covid-19, luego de 22 años de crecimiento continuo del PIB (El Comercio, 2021). Según El Comercio (2021), las actividades más afectadas fueron minería e hidrocarburos, industria manufacturera, construcción, comercio, transporte y almacén, alojamiento y restaurantes y servicios prestados a las empresas. En contrapartida, la balanza comercial del país mostró un superávit de 6,614 millones de dólares en 2019 (AsbAnc, 2020) y, a pesar del covid-19, un incremento de 17% para el siguiente año, lo que exhibió un resultado de 7,752 millones de dólares en 2020 (BCRP, 2021a), impulsado principalmente por las exportaciones de productos tradicionales, así como por la capacidad de recuperación de los sectores agrícola y pesquero (RPP Noticias, 2021).

De manera adicional, en cuanto a la tasa de inflación, Perú registró 2% a fines de 2020 (BBVA, 2021), un leve incremento desde el 1.9% de 2019 (AsbAnc, 2020), pero aún dentro del objetivo del gobierno peruano —entre 1% y 3% (BCRP, 2020)—. Por otra parte, el crédito a las empresas se expandió a 12.3% en 2020, debido sobre todo a las respuestas del gobierno contra el covid-19, lo cual favoreció la reactivación económica de las organizaciones del sector privado (BCRP, 2021b).

Por lo tanto, a pesar de los vacíos institucionales en su contexto, el mercado financiero peruano es estable y considera diversos mecanismos finan-

cieros para las personas y empresas con el fin de facilitar su desarrollo en el mercado económico. Sin embargo, algunos instrumentos de PAE, como los programas de incentivos en acciones y “concesiones de acciones”, están poco desarrollados.

A diferencia de la legislación de otros países, los programas de incentivos en acciones en Perú no cuentan con una regulación específica, y la rudimentaria interpretación de este mecanismo financiero realizada por el Tribunal Fiscal peruano podría suponer algunas obligaciones fiscales y de pago de beneficios sociales tanto para el empleador como para el trabajador, lo que podría desincentivar su implementación (Núñez, 2013; Rebaza et al., 2018). Estos vacíos legislativos exigen una regulación adecuada para establecer cómo encaja el rol del empleado en los planes de opciones de compra de acciones y si estas opciones deben ser consideradas como parte del salario o no (Echaiz, 2008).

La principal motivación para estudiar los ESPP ofrecidos por empresas extranjeras en Perú es aportar pruebas de cómo estas filiales afrontan las limitaciones locales y siguen la estrategia de la sede central de la empresa con respecto a los ESPP. Además, realizar un estudio empírico de los ESPP en el contexto de una economía emergente como Perú arroja luz sobre cómo estos mecanismos financieros, ya bien utilizados en otras partes del mundo, podrían incentivar a las empresas peruanas a adoptarlos con el fin de reforzar su liquidez y ofrecer importantes beneficios a los empleados, a la vez que se reducen las tasas de rotación y se incrementa el rendimiento general. Según datos de consultoras y reportes financieros recientes, menos del 5% de las empresas peruanas ofrecen planes de este tipo de manera formal, lo que evidencia la limitada penetración de los ESPP en comparación con mercados desarrollados como Francia.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA PARTICIPACIÓN ACCIONARIA DE EMPLEADOS (PAE) Y LA DETERMINACIÓN DE LAS INVERSIONES EN LOS PLANES DE COMPRA DE ACCIONES PARA EMPLEADOS (ESPP)

Para entender cómo se puede promover la PAE en Perú es necesario comprender qué motiva la inversión de los empleados en los ESPP. Primero revisamos la literatura teórica sobre la PAE y los ESPP antes de presentar los resultados

empíricos sobre los determinantes de la inversión de los empleados en los planes de compra de acciones.

Participación accionaria de empleados en la literatura académica

En teoría, la PAE carece de un marco unificado debido a las diferentes disciplinas de gestión que se han centrado en ella. La literatura sobre finanzas corporativas y gobernanza subraya que la PAE puede utilizarse como mecanismo de atrincheramiento de la dirección, al informar que la dirección y los empleados son aliados naturales que pueden derrotar esfuerzos de tomas hostiles de poder (Pagano & Volpin, 2005). Desde esta perspectiva, la PAE suele analizarse en el marco de la teoría de la agencia. Las finanzas conductuales estudian la PAE como una opción de inversión disponible para los inversores minoristas que se asocia a errores de inversión y sesgos cognitivos (Benartzi et al., 2007). Las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos se centran en los efectos de la PAE en el rendimiento empresarial como consecuencia de la mejora de las actitudes de los trabajadores y de los resultados de la gestión de recursos humanos (O'Boyle et al., 2016). Kruse et al. (2010) llevaron a cabo un estudio más exhaustivo sobre el capitalismo compartido, incluida la PAE, en el cual analizaron una amplia muestra de trabajadores y empresas estadounidenses. Definen el capitalismo compartido como “relaciones laborales en las que la remuneración o la riqueza de los trabajadores están directamente vinculadas a los resultados del lugar de trabajo o de la empresa” (p.1), e incluyen en estas relaciones incentivos colectivos de base amplia, como participación accionaria, participación en utilidades, participación en ganancias y opciones de compra de acciones generalizadas.

Kruse et al. (2010) concluyen que la teoría del intercambio de regalos (Akerlof, 1982) puede explicar los efectos positivos del capitalismo compartido sobre la productividad y los resultados de la gestión de recursos humanos. Sugieren que los sistemas de capitalismo compartido crean una relación recíproca entre la empresa y los trabajadores. Los empleados corresponderían al regalo de la participación en las utilidades o la participación accionaria aumentando su productividad e implicación. Bryson y Freeman (2019) confirmaron el enfoque del intercambio de regalos basándose en el estudio de las respuestas a una encuesta presentada por 1,740 empleados de una empresa con sede en el Reino Unido e Irlanda. Citan a Akerlof (1982)

para afirmar que, en el intercambio de regalos, los trabajadores adquieren un “sentimiento por la empresa” que los lleva a responder a la empresa que les da una remuneración mayor de la necesaria con un regalo de “trabajo por encima del estándar mínimo de trabajo” (pp. 543-544).

Bryson y Freeman (2019) asumen que “tanto el canal de intercambio de regalos como el de propiedad pura comienzan cuando la empresa regala acciones igualadas a los empleados, conocido en inglés como *matching shares*, a través del plan de compra de acciones para empleados (ESPP)” (p.89). Sus resultados concluyen que los participantes en el ESPP tienen menores intenciones de rotación y de búsqueda de empleo y que presionan a los compañeros para que trabajen duro en los lugares de trabajo. Los participantes en el ESPP también trabajan más y durante más tiempo en respuesta a los incentivos de grupo inducidos por la propiedad compartida. Aubert y Hollandts (2015) también confirman la hipótesis del intercambio de regalos al mostrar que el aumento de la participación en el ESPP en las filiales de una gran empresa francesa se asocia a un menor absentismo. La empresa ofrecía un descuento en el precio de las acciones. El descuento representa un regalo que puede ser aceptado o rechazado por cada empleado. La relación no se confirma para la rotación de personal.

Los planes de compra de acciones para empleados como medio para desarrollar la participación accionaria de empleados

Los ESPP son ofertas patrocinadas por corporativos con el objetivo de desarrollar la participación accionaria de los empleados, por lo regular en grandes empresas que cotizan en bolsa. Estos planes son de base amplia, lo que significa que todos los empleados pueden beneficiarse de ellos con las mismas condiciones, sea cual sea su rango o salario. Los ESPP permiten invertir en las acciones de la empresa en la que laboran. En general, los empleados pueden invertir durante un periodo de oferta predefinido que puede ir desde un par de semanas hasta 27 meses en Estados Unidos (Engelhardt & Marian, 2004; Babenko & Sen, 2016). El precio de compra de las acciones lo define el plan. Puede ser el valor justo de mercado de compra o el valor justo de mercado menor, ya sea al principio o al final del periodo de oferta; en este último caso, el plan requiere una cláusula de retrospección o retroactividad, conocido en inglés como *lookback feature* (mecanismo que permite fijar el precio de

compra en función del valor más bajo de la acción durante un periodo determinado). Algunos planes tienen una opción de reajuste, en inglés conocido como *reset option*, que garantiza que los empleados se beneficien del precio de compra más bajo alcanzado durante el periodo. Desde el punto de vista de las finanzas corporativas, las acciones pueden ser de nueva emisión o ya existentes.

Los empleados que participan se benefician de un descuento en la cotización de las acciones (15% en Estados Unidos y hasta 40% en Francia, por ejemplo). El diseño del plan puede variar de una empresa a otra, y estas variaciones pueden ser aún mayores en el caso de un ESPP internacional que debe tener en cuenta distintos sistemas jurídicos. Por ejemplo, la carga impositiva de las plusvalías puede anularse o reducirse tras un periodo mínimo legal de congelación (por ejemplo, cinco años en Francia). Las aportaciones al plan pueden proceder de distintas fuentes: primas de reparto de utilidades, deducciones en nómina o aportaciones propias de los empleados. Suele haber limitaciones a la cantidad invertida en el plan, que se define como una cantidad y un porcentaje del salario bruto anual. Los empleados elegibles deben trabajar en la empresa durante un periodo mínimo de tiempo.

Según Ouimet y Tate (2020), la literatura sobre los ESPP es escasa. Mencionan solo unos pocos trabajos que investigan estas operaciones. La mayoría de las referencias se centran en los planes de compra de acciones de Estados Unidos, donde la PAE está muy extendida. 14 millones de trabajadores estadounidenses tienen acciones de la empresa para la que trabajan, la mayoría en PAE que son los planes de propiedad accionaria de empleados más populares. La gran mayoría de las empresas con ESOP son privadas. Engelhardt y Marian (2004) y Babenko y Sen (2016) ofrecen una presentación detallada del funcionamiento de los ESPP en Estados Unidos de 1998 a 2009. Babenko y Sen (2016) informan de que 473 empresas ofrecían planes de compra de acciones. A diferencia de las empresas con ESOP, las empresas que ofrecen ESPP cotizan en bolsa y son bastante grandes, con unos activos totales medios de 19,900 millones de dólares (Babenko & Sen, 2016).

Según Bryson y Freeman (2019), los ESPP tienen características específicas que las diferencian de otras formas de remuneración. Informamos de estas diferencias en la tabla 5.1 extraída de su trabajo. A diferencia de otras formas de remuneración, los empleados tienen que invertir su propio dinero en el plan y esta inversión actúa como un compromiso. Según el país, también pueden utilizar su participación en las utilidades o sus primas de participación

TABLA 5.1 TIPOLOGÍA DE LOS ESQUEMAS DE INCENTIVOS

	Métrica de rendimiento	¿Depende del rendimiento individual?	Elección sobre adhesión	Dinero propio	Derecho residual al excedente de la empresa
PRP individual, por ejemplo, precio por pieza	Producción/ventas individuales	Sí	No	No	No
Remuneración por méritos	Evaluación del trabajador por parte del empresario	Sí	No	No	No
PRP de equipo o de grupo	Group output/sales	No directamente	No	No	No
Remuneración en función de las utilidades	Utilidades de la empresa	No directamente	No	No	Sí
Participación en ganancias	Resultados de la empresa (distintos de las utilidades)	No directamente	No	No	Sí
Opciones de compra de acciones	Resultados individuales y/o de la empresa	A veces	No	No	Sí
ESPP (plan de compra de acciones para empleados)	Resultados de la empresa	No	No	No	Sí

Nota: PRP significa remuneración en función de los resultados.

Fuente: Bryson y Freeman (2019, p.88).

en las ganancias. La utilización de estas primas al parecer disminuye el costo del ahorro porque este dinero no requiere ahorros adicionales. Al contrario de otros mecanismos estándar de incentivos de grupo que son decididos de manera unilateral por la dirección, la participación en un plan de compra de acciones requiere la libre decisión explícita de los empleados.

La hipótesis del intercambio de regalos de Bryson y Freeman no solo explica los resultados organizativos de los ESPP sino que también pone de

relieve las posibles motivaciones de la participación de los empleados en estos planes. En efecto, los empleados que deciden invertir su propio dinero en estos planes entablan una relación recíproca con su empresa. Cabe suponer que estos empleados prevén permanecer más tiempo en la empresa y contribuir más a su desarrollo. Del mismo modo, Babenko y Sen (2016) constatan que los empleados no ejecutivos participan en los ESPP porque disponen de información valiosa sobre los resultados futuros de su empresa, como una señal de sus rendimientos futuros que reduce la asimetría de la información en los mercados financieros.

Determinantes de la participación y la inversión en los planes de compra de acciones para empleados

Engelhardt y Marian (2004) investigaron los factores determinantes de la participación en el plan de compra de acciones para empleados de una gran empresa estadounidense con 30,000 empleados con derecho a participar. Comprobaron que cuatro explicaciones socavan la participación en el plan: la restricción de liquidez, el conocimiento imperfecto del plan, las alternativas de inversión y los costos de transacción. El mismo conjunto de factores determinantes fue identificado en el contexto francés por Rapp y Aubert (2011). Organizamos la presentación de los determinantes empíricos de la participación del plan de compra de acciones para empleados en torno a estos cuatro elementos.

Restricción de liquidez. Según la investigación académica en economía financiera, la restricción de liquidez es una función decreciente de la edad, la riqueza y los ingresos actuales. El tipo de contrato laboral también es un determinante importante. Los empleados temporales pueden estar menos dispuestos a invertir en un plan de compra de acciones para empleados. Degeorge et al. (2004), Rapp y Aubert (2011) y Babenko y Sen (2014) documentan que los empleados sin restricciones financieras tienden a participar e invertir más en los planes de compra de acciones. Entrevistas con asesores senior que trabajan en una administradora de planes francesa muestran que varios mecanismos pueden relajar la restricción de liquidez de los empleados y fomentar la participación accionaria de los empleados (Aubert, 2008). El descuento sobre el precio de las acciones es una característica específica de los ESPP que disminuye de manera directa la cantidad invertida por los empleados. El patrón también puede igualar la aportación de los empleados. La política

de descuentos y de aportaciones accionarias equivalentes puede adaptarse en función de los objetivos de la operación. Permitir a los empleados pagar su inversión en varios plazos es otro medio de relajar la restricción de liquidez. Los fondos apalancados son otra forma de impulsar la participación y la inversión de los empleados. Estos fondos se crearon en Francia durante la privatización de France Telecom (ahora Orange), el operador nacional francés de telecomunicaciones. Degeorge et al. (2004) estudiaron esta privatización en la que parte del capital se ofreció a los empleados de la empresa. La oferta apalancada es muy atractiva a primera vista porque suele comercializarse como “compre una acción y llévase # gratis sin posibilidad de perder dinero”. Los empleados obtienen acciones adicionales por la misma cantidad invertida y su inversión está garantizada. Pero estas condiciones atractivas tienen un costo. Este sistema puede utilizarse para convencer a los empleados peor pagados de que inviertan en el plan. Pero el mecanismo que hay detrás es muy complejo. Degeorge et al. (2004) describen la oferta de apalancamiento denominada Multiplix del siguiente modo:

Por una aportación fija, el empleado recibía de vuelta una cantidad de dinero preestablecida (como un bono) y también obtenía la revalorización positiva de diez acciones. Aunque no se describa en estos términos, Multiplix ofrecía la economía de una cartera de bonos más opciones de compra o, alternativamente, una posición protegida de opciones de venta. Desde el punto de vista jurídico, esta retribución se obtenía mediante un peculiar préstamo “garantizado” que permitía al empleado comprar nueve acciones adicionales por cada acción adquirida mediante aportaciones personales. Lo que hace inusual este préstamo es que el reembolso se efectúa mediante la retención de los dividendos y créditos fiscales (a lo largo de los cinco años de vida del plan) y un plan de reembolso variable al vencimiento que estaba en función del precio final de las acciones de France Telecom. En efecto, el importe del reembolso del préstamo era igual a la diferencia positiva entre el valor de diez acciones menos el pago al empleado. El empleado nunca tuvo que reembolsar más que el valor de las acciones al cabo de cinco años (p.173).

Este sistema requiere una compleja ingeniería financiera que resulta costosa para la empresa y que muchos empleados apenas pueden comprender. Según

Aubert (2008), “la complejidad asociada a los fondos apalancados es tanto más paradójica cuanto que estas herramientas financieras se desarrollaron para permitir a los menos remunerados participar en los planes de compra de acciones para empleados (ESPP)” (p.142). Aubert (2008) también menciona que el calendario de un plan de compra de acciones es muy importante para su éxito. Por ejemplo, las empresas pueden fijar la fecha de la operación en la que se pagan las primas a los empleados. El costo psicológico de la inversión disminuye al tener la sensación de que el dinero invertido no sale del bolsillo del empleado.

Conocimiento imperfecto del plan. Se puede considerar que los empleados que invierten en las acciones de su empresa tienen un mejor conocimiento de esta que los inversores externos. Babenko y Sen (2015) demuestran que los empleados de menor rango disponen de información valiosa que pueden utilizar para generar rendimientos anormales en el contexto de un plan de compra de acciones para empleados. Según Babenko y Sen (2015), los empleados ordinarios tienen acceso a más información que los inversores externos y sus decisiones de negociación están menos restringidas por la normativa financiera que las de los ejecutivos. Destacan que las empresas del cuartil superior de compras de acciones para empleados superan a las del cuartil inferior en 10% en el año posterior a la compra. También constatan que esta relación es más fuerte para las empresas con una elevada asimetría de la información. Babenko y Sen (2015) investigan de manera específica la participación global de los empleados en los ESPP lanzados por empresas cotizadas en Estados Unidos pertenecientes al S&P 500, S&P 400 Midcap, Nasdaq 100 entre 1998 y 2009. Dado que la participación global en estos planes predice el rendimiento futuro a lo largo de un año, concluyen que los empleados disponen de información relevante del premio accionario. Esta relación es más fuerte en contextos en los que los empleados están mejor informados que los inversores externos, como en empresas más pequeñas o seguidas por menos analistas. Aunque los empleados puedan estar mejor informados sobre las perspectivas de la empresa, la literatura documenta que el conocimiento imperfecto del plan dificulta la participación en los ESPP y la inversión puede desincentivar la participación (Engelhardt & Madrian, 2004; Rapp & Aubert, 2011; Babenko & Sen, 2014). Ouimet y Tate (2020) documentan que los efectos de pares desempeñan un papel importante en el estímulo de la participación y la negociación. De acuerdo con estas conclusiones, para superar el cono-

cimiento imperfecto del plan, las empresas pueden desarrollar una red de corresponsales en las unidades de negocio. Algunas empresas han desarrollado una caja de herramientas que puede comprender videos, simuladores, folletos, carteles, reuniones informativas o un sitio web dedicado en la intranet. Las campañas de mercadotecnia y comunicación pueden promover la participación en los ESPP (Aubert, 2008; Degeorge et al., 2014).

Alternativas de inversión. En algunos países como Francia, la propiedad accionaria de empleados es una opción de inversión entre otras dentro del plan de ahorro que ofrece la empresa. En Francia, la ley obliga a ofrecer al menos otra opción de inversión además de los programas de incentivos en acciones, que puede ser un fondo de inversión que invierta en liquidez, acciones o bonos. Esta característica puede influir en la decisión de los trabajadores de invertir en los planes de compra de acciones, ya que algunos pueden beneficiarse de otro plan más atractivo de la empresa, como las opciones de compra de acciones o un plan de pensiones (Engelhardt & Madrian, 2004). Dentro de una misma empresa, pueden existir varias alternativas para convertirse en empleado propietario. Puede haber una PAE distinta dirigida a la alta dirección, como los planes de incentivos a largo plazo. Por no hablar de otras opciones de inversión fuera de la empresa que pueden estar a disposición de los empleados. En muchos países, el sector inmobiliario es el principal componente de la riqueza y la propiedad de la vivienda puede afectar a la participación en los ESPP.

Costos de transacción. Suelen ser más bajos en los ESPP que en la inversión bursátil tradicional. Los costos directos de comprar las acciones pueden ser sufragados por la empresa y los empleados no tienen que pagar por ello. Un costo no trivial y no observable es el costo de aprender sobre el plan de compra de acciones para empleados (Engelhardt & Madrian, 2004). Al conocer el plan, los empleados tenderían a aplazar su decisión de invertir en él. Aunque el plan de compra de acciones para empleados tiene características muy atractivas, muchos empleados no participan. En el caso de la privatización de France Telecom, Degeorge et al. (2004) documentan la existencia de “costos de búsqueda” que desaniman a los empleados a invertir. Degeorge et al. (2004) encuentran una divergencia entre los determinantes de la probabilidad de participar y los de la cantidad invertida. Interpretan esta divergencia como prueba de un costo fijo de análisis de la información sobre el plan. Afirman que “debe alcanzarse un nivel umbral de inversiones deseadas para que se produzca la participación, quizá debido al costo que

supone para los empleados el análisis de la oferta” (p.199). Los empleados solo participarían si la inversión deseada alcanza un determinado nivel. La educación financiera se utilizó como indicador de los costos de transacción, y se asumió que los empleados con educación financiera realizarían menos esfuerzo para comprender las características del plan (Rapp & Aubert, 2011; Babenko & Sen, 2014; Ouimet & Tate, 2020). Ouimet y Tate (2020) constatan que la presencia de empleados en gran medida informados magnifica los efectos de pares relacionados con el conocimiento imperfecto del plan. Babenko y Sen (2014) también confirman que los empleados familiarizados con las acciones y más educados tienden a participar más en los ESPP.

UNA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LOS PLANES GLOBALES DE COMPRA DE ACCIONES PARA EMPLEADOS EN PERÚ

Nos centramos en los planes de compra de acciones ofrecidos a los empleados peruanos por empresas multinacionales francesas. La característica más interesante de estos planes franceses es que las empresas que tienen operaciones en el extranjero extienden estos beneficios a sus empleados extranjeros. Identificamos algunas empresas que ofrecieron planes de compra de acciones a sus empleados peruanos en 2020. Después de una breve presentación de las características de la PAE en Francia, mostramos los resultados de tres estudios de caso que investigan los determinantes de la participación en los ESPP en Perú. Entrevistamos de manera específica a ejecutivos de estas empresas encargados de la implementación de los ESPP en Francia y en Perú.

La cultura y las características de la participación accionaria de empleados en Francia

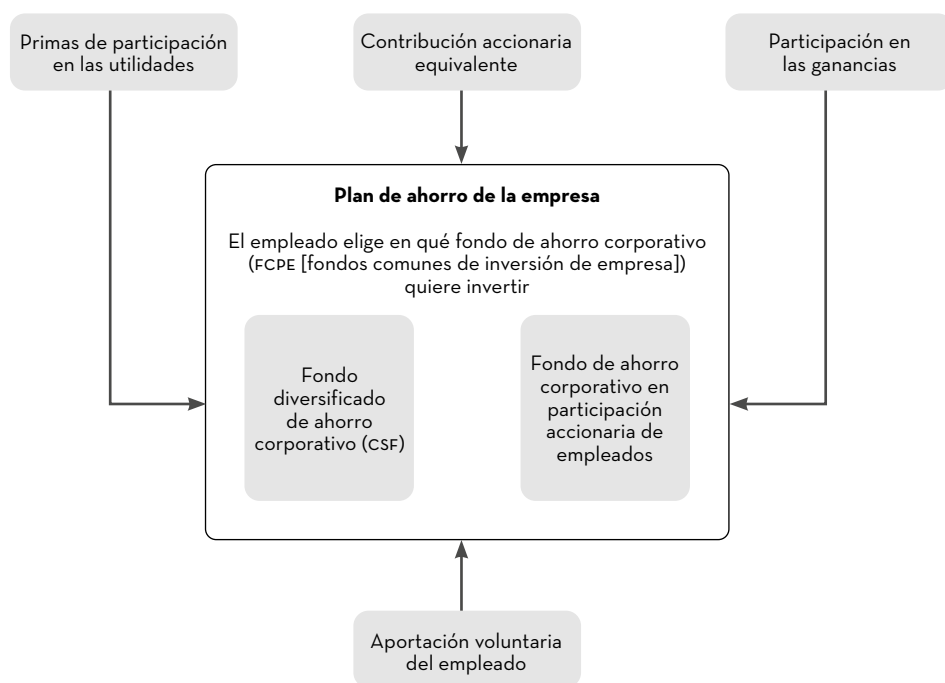
Aubert y Bernheim (2021) señalan que:

[...] a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, Francia ha desarrollado y combinado varios sistemas de participación de los empleados y de participación en ganancias con tres objetivos principales: dar a los empleados una participación en las utilidades de la empresa; promover el ahorro de los empleados a través de planes de ahorro asociados a la empresa (CSP o Plan d'Épargne Entreprise-PEE); impulsar la participación accionaria de los empleados en el marco de los planes de ahorro de las empresas (p.44).

Francia es el único país del mundo donde los regímenes de participación en las utilidades son obligatorios para las empresas que contratan a más de 50 empleados. Las primas de participación en las utilidades dependen de manera directa de las utilidades de las empresas, mientras que las de participación en ganancias pueden ser el resultado de objetivos financieros y extrafinancieros fijados por la dirección y los sindicatos. Los trabajadores pueden cobrar las primas de participación en las utilidades y en las ganancias o ahorrarlas en un plan de ahorro o de pensiones. Para las empresas, las primas concedidas a los empleados son deducibles de los impuestos corporativos. Por parte de los empleados, las primas ahorradas en los planes (de ahorro de la empresa y de pensiones) son deducibles de sus ingresos gravables, que de otro modo tendrían que incluir. Por esta razón, la ventaja fiscal es mayor para los empleados mejor pagados, que tienen un mayor incentivo para ahorrar. La PAE solo está disponible en los planes de ahorro de empresas que pueden ofrecer al menos otra opción de ahorro además de la propiedad accionaria de empleados. Pero estos planes pueden no ofrecer participación accionaria en absoluto. Por eso el plan de ahorro de las empresas no es del todo comparable al plan de PAE más famoso: las ESOP de Estados Unidos. Otra diferencia es que el dinero ahorrado en el plan de ahorro de empresas no se congela hasta la jubilación, solo durante cinco años, y la ley francesa prohíbe ofrecer eso en un plan de pensiones.

El dinero ahorrado en el plan de ahorro de empresas se invierte en dos tipos de activos: PAE y fondos diversificados que se asemejan a los fondos mutuos clásicos ofrecidos a los inversores particulares (dinero, bonos, acciones, diversificados con las tres últimas categorías). La participación en las utilidades y las primas de participación en las ganancias son las dos principales fuentes de ahorro empresarial en Francia, incluida la PAE. Una última fuente importante son las aportaciones equivalentes. Las contribuciones equivalentes suelen concederse para igualar la inversión de los trabajadores. Por ejemplo, si la empresa desea favorecer la PAE, puede decidir igualar cualquier inversión de los empleados dirigida a su propiedad accionaria. Esto es lo que suele ocurrir en el caso de un plan de compra de acciones para empleados. El dinero recaudado durante el plan de compra de acciones suele mantenerse dentro de un plan de ahorro de la empresa, lo que permite a los empleados beneficiarse de toda la deducibilidad fiscal disponible. La figura 5.1 presenta el funcionamiento general del plan de ahorro de empresas en Francia.

FIGURA 5.1 FUNCIONAMIENTO DEL PLAN DE AHORRO DE LAS EMPRESAS FRANCESAS



Fuente: Aubert y Bernheim (2021, p.45).

Las empresas francesas tienen una larga tradición de capitalismo compartido. El general de Gaulle implantó la PAE en el país en los años sesenta. Varias leyes favorecieron el desarrollo de la participación en las utilidades y la propiedad, la última de las cuales se votó en 2019. La PAE se alimenta de las primas de participación en las utilidades que se benefician de exenciones fiscales cuando se invierten en un plan de ahorro de la empresa que ofrece la PAE entre otras opciones de inversión. Muchas grandes empresas que cotizan en bolsa desarrollaron la PAE, sobre todo a finales de los años ochenta, cuando se privatizaron la mayoría de las empresas grandes francesas. Un ejemplo notable de privatización que fue objeto de investigación académica (Degeorge et al., 2004) fue Orange en 1997 (France Telecom en aquel momento), una multinacional de las telecomunicaciones. La empresa ofreció sus acciones a 200 mil empleados.

En la actualidad hay unos tres millones de empleados propietarios en Francia, según el Informe Anual de la Federación Europea para la participación accionaria de los empleados (2019), y esta cifra experimentó un aumento del 22% desde 2007. Los empleados propietarios franceses poseen un valor medio de 30,000 euros de las acciones de su empresa. Los empleados propietarios poseen el 2.4% de las acciones de las 120 principales empresas cotizadas en bolsa. En 2018, el promedio invertido en los ESPP fue de 5,569 euros. Cada año se ofrecen 30 ESPP en promedio. 38 planes de compra de acciones tuvieron lugar en 2018 por un importe total de 3,500 millones de euros. La gran mayoría de los planes de PAE en las empresas francesas son de base amplia, lo que significa que beneficia a todos los empleados con las mismas condiciones. Con los ESPP, los trabajadores pueden comprar con un descuento, que también puede adoptar la forma de acciones gratuitas o de una aportación de acciones equivalentes del empleador con la condición de que los empleados mantengan las acciones durante cinco años. Al final de este periodo, pueden vender sus acciones sin pagar impuestos de plusvalías. Tienen la posibilidad de utilizar sus primas de participación en utilidades.

Tres casos de planes globales de compra de acciones para empleados (ESPP) dirigidos a trabajadores peruanos

Entrevistamos a ejecutivos de tres empresas que ofrecían planes globales de compra de acciones para empleados a sus trabajadores en Perú. Para cada empresa, entrevistamos a dos ejecutivos en cada país. Del lado francés, se contactó a los tres ejecutivos de gestión de recursos humanos encargados del plan global de compra de acciones para empleados; en Perú, a los tres responsables de la gestión del plan de compra de acciones para empleados en el país. Cada entrevista duró entre 40 minutos y una hora, y se realizó por teléfono o por videoconferencia. Cada una fue transcrita y codificada. Las entrevistas se realizaron en el idioma local (francés y español) y se tradujeron. Utilizamos Deepl.com para realizar la traducción del francés al español y del español al francés y, por último, al inglés. Ambos autores comprobaron la traducción en su propio idioma. Por último, los verbatim utilizados a continuación se presentan en inglés. Para preservar el anonimato de las empresas, las hemos rebautizado como Housing Corp., Tires Corp. y Wire Corp. En la siguiente subsección, presentamos los resultados de los tres estudios de caso que inves-

tigan los determinantes de la participación e inversión en el plan de compra de acciones para empleados que tuvieron lugar en 2020 y beneficiaron a los empleados peruanos de tres empresas multinacionales francesas que operan en Perú. Para cada caso, presentamos en primer lugar la empresa y su política de PAE. a continuación, nos centramos en las características de la oferta que abordaban las cuatro principales barreras a la participación en ESPP identificadas en la literatura (restricción de liquidez, conocimiento imperfecto, alternativas de inversión y costos de transacción). En los tres casos de las entrevistas surgieron otros factores determinantes de la participación que no habían sido identificados de manera previa en la bibliografía. Centramos nuestra presentación en las características específicas de las ofertas peruanas.

Caso Housing Corporation: una larga experiencia de propiedad compartida

La empresa Housing Corp. está presente en 70 países con más de 167,000 empleados. Cotiza en el mercado francés y prevé facturar 47,000 millones de dólares en 2020. Es productora, transformadora y distribuidora de materiales de construcción y de alto rendimiento, así como de empaque y embalaje. La empresa se dedica a cuatro actividades comerciales: materiales innovadores, productos de construcción, distribución de materiales de construcción y empaque. Housing Corp. cumple los criterios para formar parte del índice de PAE francés: al menos el 25% de los empleados son accionistas en Francia y el 15% en todo el mundo y poseen más del 3% de las acciones. Los empleados de Housing Corp. poseen el 9% del capital de la empresa. En su sitio web, la empresa declara que el objetivo del plan de compra de acciones para empleados es:

La operación se inscribe en el desarrollo continuo de la participación accionaria de los empleados, lo que ha sido un objetivo constante del Grupo desde hace 33 años. Esta oferta reforzará el sentimiento de pertenencia de los empleados del Grupo, ofreciéndoles la posibilidad de asociarse más estrechamente al desarrollo y el desempeño futuro de la Housing Corp.

Limitación de liquidez. En Housing Corp., la aportación accionaria equivalente de la empresa puede ser única o basarse en tramos de inversión o tener diferentes niveles acordes a las cantidades invertidas por los empleados. Por

ejemplo, en Perú, el objetivo es que participe el mayor número posible de empleados. Por ello, existe una aportación accionaria equivalente por tramo de inversión que es muy elevada para pequeñas cantidades y disminuye conforme aumenta la cantidad invertida. El grupo Housing Corp. quiere que participe el mayor número posible de empleados y recomienda una contribución accionaria equivalente máxima en los primeros tramos de inversión. No hay importe mínimo para participar.

También se ofrece un descuento del 20% sobre el precio de la acción, que se extiende a otros países, como la filial de Housing Corp. en Perú. Para la operación de 2020, como el precio de la acción subió de manera significativa durante los 20 días a partir de la suscripción, el descuento fue en realidad del 30%.

Además de la aportación accionaria equivalente y del descuento, los empleados se beneficiaron de las acciones gratuitas que la empresa Housing Corp. ofrece por la compra de acciones ordinarias a través del programa (por la compra de diez acciones los empleados reciben cuatro acciones adicionales).

En Francia, la fecha de las operaciones de participación accionaria de los empleados se fija en el momento del pago de las primas de participación en las utilidades. De este modo, los empleados pueden invertir sus primas en acciones de la empresa sin tener que desembolsar su propio dinero. Así, el 90% de las primas se invierten en acciones de la empresa.

Además, Housing Corp. propone pagar las acciones en ocho plazos, de mayo a diciembre. Algunos países no permiten el pago a plazos porque lo consideran un crédito. Al contrario, la filial de Housing Corp. en Perú permite a los empleados pagar sus acciones en varios plazos durante el año del programa; sin embargo, la alternativa de pagar las acciones por adelantado siempre está abierta.

Los empleados deben mantener las acciones de Housing Corp. entre cinco y diez años, dependiendo del país. El requisito de cinco años de tenencia es muy restrictivo en algunos países donde es difícil ahorrar dinero.

Conocimiento imperfecto del plan. Housing Corp. ha realizado 34 operaciones de PAE (una vez al año) desde 1988. El hecho de que haya un plan de compra de acciones para empleados una vez al año favorece un mejor conocimiento de estos planes. En Perú, Housing Corp. inició los planes de compra de acciones en 2018 y alcanzó el 85% de participación ese año. Desde

entonces, la participación anual en Perú ha sido una de las más altas entre las filiales de Housing Corp. en el mundo. En 2020, aun cuando el plan de compra de acciones para empleados en la filial peruana tuvo un desempeño inferior (58% de participación) debido al covid-19 y a los disturbios políticos en el país, se posicionó como el segundo en cuanto a participación en América Latina. La participación en el plan de compra de acciones para empleados en la filial peruana ha disminuido debido a los efectos del covid-19, que redujeron y limitaron la liquidez financiera de los empleados.

La dirección de Housing Corp. en Francia ofrece un paquete informativo que se adapta en cada país o grupo de países, según la legislación y las condiciones de la oferta que se hayan decidido. La legislación local exige que se facilite un folleto en cada país. Housing Corp. ofrece un simulador (véase la figura 5.2), carteles y, sobre todo, un sitio web abierto que está disponible en cada país y se actualiza con cada nueva operación. Así pues, el sitio web tiene 40 páginas diferentes, una para cada país o grupo de países. Hay una dedicada a Perú.

La extranet fue la mejor solución para garantizar que el mayor número posible de personas pudiera acceder a la información y esta se pusiera a disposición de todos. Además, Housing Corp. en Perú ha lanzado campañas informativas de plan de compra de acciones para empleados, en las que ha organizado reuniones presenciales y virtuales (debido al covid-19) y aprovechado a otros empleados (de distintos niveles de la empresa), que participaron en el programa en el pasado, para que hablen de su experiencia, ya sea con videos o en reuniones con los empleados para que los escuchen. En Perú, la estrategia de comunicación de la empresa Housing Corp. tuvo que incluir aspectos específicos para ayudar a superar la barrera de confianza de los empleados, como la oportunidad de escuchar a otros empleados, cómo participaron en el programa y cuáles fueron los resultados. Además, la estrategia de comunicación incluye explicar a los empleados cómo funciona el mercado de valores y cómo se comportan las acciones a lo largo del tiempo, ofreciéndoles simulaciones de distintos escenarios (véase la figura 5.2), sin establecer diferencias jerárquicas entre ellos. Una vez que los empleados participan en el programa, reciben las credenciales que les permiten monitorear la evolución de sus acciones.

FIGURA 5.2 SIMULADOR DE INVERSIONES EN EL PLAN DE COMPRA DE ACCIONES PARA EMPLEADOS DISPONIBLE EN PERÚ

VALOR MÁXIMO DE SU INVERSIÓN

contacte a su RRHH

SIMULE SU INVERSIÓN

Registre el valor que desea invertir	PEN 1,000.00
Contrapartida Saint-Gobain	PEN 565.95
Total de su inversión	PEN 1,565.95

VEA EL RESUMEN DE SU INVERSIÓN

Usted invierte	PEN 1,000.00	
Usted recibe en su cuenta del PEG	PEN 1,565.95	PEN 565.95 más que el valor invertido
y puede pagar en 8 cuotas de	PEN 125	cada mes, entre los meses may/21 y dic 21

COMPARE SU INVERSIÓN CON LA DE UN INVERSOR EXTERNO EN RELACIÓN CON CUOTAS DE ACCIONES ADQUIRIDAS

	Inversor Externo	Usted	
Inversión en pesos argentinos	PEN 1000.00	PEN 1,565.95	Inversión en soles peruanos
Tasa de cambio	PEN 4.39870	PEN 4.39870	Tasa de cambio
Inversión en euros	PEN 227.34	PEN 356.01	Inversión en euros
Precio de referencia →	PEN 44.755	PEN 35.81 ←	Valor de suscripción
Cuota de acciones adquiridas	PEN 5.00	PEN 9.94	PEN 95.71 más cuotas que un inversor externo

Fuente: página web en español del plan de compra de acciones para empleados de la Housing Corp.

Alternativas de inversión. Así pues, las acciones se ofrecen directamente y no a través de un fondo de ahorro corporativo específico (fondos comunes de inversión de empresa [FCPE] en Francia). En Francia, se ofrece un fondo diversificado junto con la participación accionaria de los empleados (obligatorio en Francia en el plan de ahorro de empresas para diversificar las inversiones), pero no es el caso en todos los países donde solo es posible ofrecer la participación accionaria. Existen tres fórmulas de participación

accionaria: un fondo de ahorro corporativo “FCPE France” para los empleados franceses, un fondo de ahorro corporativo “FCPE Monde” para los empleados extranjeros, incluidos los peruanos, y acciones poseídas de manera directa en los ocho países donde no es posible ofrecer un fondo de ahorro corporativo.

Housing Corp. no ofrece fondos de ahorro de la empresa apalancadas con garantías de capital (Degeorge et al., 2004). Estas operaciones son difíciles de explicar a los empleados, que no siempre entienden lo que es una acción. Además, los fondos de ahorro de las empresas apalancadas son muy caras debido a las comisiones que cobra el banco de inversión contratante.

Otra ventaja que ofrece un plan de compra de acciones para empleados es permitir a los empleados invertir en euros porque las acciones cotizan en el mercado financiero francés. El euro es una divisa segura en comparación con las divisas de otros países, que pueden ser muy volátiles. Por ejemplo, invertir en euros ha sido una verdadera oportunidad para los empleados del Líbano, donde la moneda nacional perdió valor en 2020.

Según la Housing Corp. de Perú, una de las principales razones para participar en un plan de compra de acciones para empleados es la alternativa de ahorro a largo plazo que ofrece. Durante los cinco años de bloqueo obligatorio, los trabajadores no pueden retirar su inversión.

Costos de transacción. Para los trabajadores es muy fácil participar a través de la página web específica. Los empleados pueden suscribirse de manera directa desde el sitio web con un enlace directo a un banco francés que actúa como administrador del plan. Este sitio web es accesible a todo el mundo porque la intranet de la empresa está disponible a nivel de filiales (500 empresas diferentes), líneas de negocio y países. En la filial peruana de Housing Corp., el beneficio de cargar los costos operativos al administrador del plan por las transacciones comerciales de acciones es muy valorado por la empresa. Sin embargo, aún existe el reto de cómo involucrar a los empleados dentro de su propio proceso de plan de compra de acciones para empleados, ya que, aunque cuentan con las credenciales de la plataforma, rara vez las utilizan. Prefieren enviar un correo electrónico al corresponsal del país. Los empleados peruanos son reacios a utilizar la tecnología para liderar su propio proceso de compra de acciones. Aun cuando cuentan con sus credenciales y capacitación, optan por utilizar vías informales para aprobar su participación, como correos electrónicos o llamadas telefónicas.

La empresa cuenta con una red de 450 corresponsales en todo el mundo, cuyos contactos figuran en el sitio web dedicado al plan de compra de acciones para empleados. Se encargan de comprar y vender las acciones de la empresa Housing Corp. En Perú, el programa de PAE se denomina Plan d'Epargne Groupe (programa de ahorro para empleados).

Otros ingredientes de la participación. La PAE es el ADN de Housing Corp., ya que los trabajadores son los mayores accionistas de la empresa, con 9% del capital. La PAE se ofrece en 48 países, lo que representa el 90% de la plantilla de la empresa. De ahí que desempeñe un papel importante en la cultura corporativa.

La empresa procura delegar al máximo las decisiones en el nivel más cercano al campo de acción local. Aunque la coordinación del plan se realiza a nivel central, la política de aportaciones accionarias equivalentes se define a nivel de cada país o grupo de países.

Los empleados se benefician de los dividendos pagados por la empresa, que se reinvierten en el fondo de ahorro corporativo y aumentan el valor de las inversiones de los empleados.

En cuanto a la participación de los empleados propietarios en el gobierno corporativo de Housing Corp., un representante de los trabajadores accionistas tiene un puesto en el consejo de administración. La legislación francesa obliga a elegir a un representante de los trabajadores propietarios en el consejo de administración cuando estos poseen más del 3% del capital social. Dado el tamaño del consejo (14 miembros), una nueva ley francesa obliga a elegir a dos representantes de los empleados. En consecuencia, de los 14 miembros del consejo, tres (uno en representación de los empleados propietarios y dos en representación de los empleados) son empleados.

Caso Tires Corp: aumentar la participación de los empleados en el capital

La empresa Tires Corp. opera en 170 países de todo el mundo y contrata a 123,000 empleados. Cotiza en la bolsa francesa y prevé facturar 25,000 millones de dólares en 2020. Está especializada en la fabricación y comercialización de neumáticos. La empresa opera en tres segmentos de negocio: coches de pasajeros/camiones ligeros, camiones y otras actividades. El plan de compra de acciones para empleados de 2020 fue el séptimo de su clase. Los

empleados de Tires Corp. controlan el 2% de las acciones de la empresa. En su sitio web, la empresa define el objetivo de la operación del siguiente modo:

Con el lanzamiento del 7º plan de participación accionaria de los empleados “Y 2020”, el Grupo afirma su voluntad de hacer la participación accionaria de empleados uno de los pilares de su desarrollo, del compromiso de su personal y del fortalecimiento de su independencia. Permitirá a los empleados, como accionistas, asociarse más estrechamente a su éxito. Se trata de un compromiso personal y financiero a largo plazo. Los empleados elegibles del Grupo que lo deseen podrán adquirir un número de acciones por definir en condiciones privilegiadas. En Francia, algunos jubilados son también elegibles.

Restricción de liquidez. Los empleados peruanos tenían exactamente las mismas condiciones para comprar acciones que todos los demás empleados de Tires Corp. Los únicos países en los que se adaptó la oferta fueron el Reino Unido y Hungría. Los empleados podían comprar acciones con un descuento del 20% sobre el precio de la acción (76.37 euros por acción). Recibieron una aportación accionaria equivalente de la empresa de 350 euros. Por cada acción comprada, se ofrecían tres acciones. Por cada cuatro acciones compradas, se ofrecía una cuarta. Esto se hizo para permitir que el mayor número posible de empleados suscribiera acciones. En Tires Corp. se deseaba no poner en riesgo a los empleados.

Las acciones podían pagarse en una sola exhibición o en hasta 12 abonos, de manera gratuita, mediante deducciones directas de la nómina. Esta alternativa de pago fue destacada por el corresponsal en Perú, como un mecanismo que facilita la decisión de los empleados de participar en el programa, a pesar de que, en el caso de la filial peruana, esos 12 abonos tienen una tasa de interés anual cercana al 2,5% que es considerada baja por los participantes. Además, cada empleado tiene la posibilidad de comprar acciones con un valor de hasta 20% del salario anual. Según el corresponsal en Perú, “nadie ha llegado a comprar ese límite, porque es, de hecho, alto”.

Conocimiento imperfecto del plan. Los planes de PAE de Tires Corp. son recurrentes y tienen lugar una vez cada dos años. El primer plan de compra de acciones para empleados tuvo lugar en 2002 y fue iniciado por un miembro de la familia fundadora. Desde entonces se han realizado nueve operaciones y

tienen lugar cada dos años desde 2016. En Perú, Tires Corp. ha tenido siete ESPP desde 2003, casi cada dos o tres años, el último en 2020. Esta frecuencia de lanzamiento en la filial peruana ha apoyado una participación de los empleados consistente en el tiempo porque, según el corresponsal de Perú, “ya están familiarizados con estos programas y saben cómo funcionan”. De ahí que la participación anual de los empleados fuera superior al 90% en 2020, incluso con la crisis del covid-19 que afectó al rendimiento de las organizaciones.

La comunicación de Tires Corp. con respecto al plan de compra de acciones para empleados en Perú se realiza a través de correo y mensajes de WhatsApp, así como de reuniones en las que participan todos los empleados de la empresa, y no existe diferencia entre la información que se entrega a los ejecutivos y a los demás empleados.

Para la gestión de estos planes, la empresa utiliza los servicios de una empresa de comunicación y de un asesor legal que estudia la viabilidad del plan en los distintos países. El titular de la cuenta recoge información sobre las cantidades suscritas. Tires Corp. proporciona a los corresponsales kits de comunicación traducidos a varios idiomas y adaptados a cada país.

Sin embargo, las plataformas de suscripción solo se traducen a seis idiomas. En consecuencia, algunos países no están cubiertos por las operaciones, como Rusia. En cambio, el sitio web dedicado al plan de compra de acciones para empleados ofrece más idiomas. Los kits de comunicación se elaboraban con un consultor de comunicación, pero la empresa tiene previsto internalizar esta actividad. Los corresponsales locales adaptan los kits de comunicación a las especificidades del idioma del país. Los empleados peruanos adaptan el kit de comunicación.

Alternativas de inversión. Los empleados también se benefician de un plan de incentivos a largo plazo. El corresponsal peruano también es responsable de estos planes, destinados a los ejecutivos de la empresa. En cuanto al plan de incentivos a largo plazo, solo beneficia a los altos directivos del grupo. A escala internacional, la aplicación de los planes de incentivos a largo plazo depende de la cultura del país. En algunos, estos planes específicos no se practican. El plan de incentivos estaba vinculado en el pasado a los ESPP de Tires Corp., pero desde hace varios años ya no es así. En virtud de este plan, los empleados que reúnen los requisitos reciben acciones gratuitas. Los planes de opciones sobre acciones se interrumpieron en 2012. Estos planes planteaban los mismos

problemas que las operaciones apalancadas en términos de complejidad. Por consiguiente, los empleados a menudo no ejercían la opción de compra de acciones devengadas (conocido en inglés como *vested*). Los beneficios de las opciones de compra de acciones se perdían cuando los empleados se olvidaban de ejercerlas. También requerían que la empresa dispusiera de efectivo para comprar las acciones cuando se ejercían las opciones a favor de los empleados.

Tires Corp. no propone una oferta apalancada garantizada (véase más arriba la definición de DeGeorge et al., 2004), que según la ejecutiva francesa “no está acorde con la filosofía de la propiedad accionaria de los empleados”. Considera que “las ofertas apalancadas entrañan riesgos para las empresas y que los bancos tienen un enfoque muy comercial con estas ofertas”. Según ella, el “efecto de apalancamiento va acompañado de una dilución del precio de las acciones y la empresa pierde a sus accionistas al cabo de cinco años” (el periodo de bloqueo definido en el plan de ahorro de la empresa).

En Perú, los empleados de Tires Corp. consideran la PAE como un plan de ahorro a mediano o largo plazo, ya que no pueden vender acciones antes de cinco años, pero el ingreso mensual que Tires Corp. paga por ellas es de unos 7 dólares por cada tres acciones, y al final los empleados pueden vender una cantidad mayor de acciones (porque compraron una y Tires Corp. aportó tres acciones más gratis). Según el corresponsal de Perú, cada país decide cómo enfocar el programa a sus empleados, y Perú decidió presentarlo como una alternativa de ahorro. Esto último se ve reforzado por lo difícil que puede resultar ahorrar dinero dentro de la cultura financiera peruana.

Costos de transacción. Tires Corp. está convencida de la importancia de garantizar una buena experiencia de participación accionaria a sus empleados a través de las mejores herramientas. Por ejemplo, incluso cuando Tires Corp. proporciona en Francia un paquete específico, cada país tiene que adaptarlo a su legislación local. Así, Perú ha adaptado este contrato con la ayuda de un bufete jurídico externo antes de que los empleados participantes lo firmen. Tener la oportunidad de adaptar estos documentos formales con apoyo local representaba un sistema más fiable para los empleados. Además, consideran que los bancos que apoyan las transacciones de programas de incentivos en acciones no entran en el juego de la internacionalización. A raíz de esto, la sede central en Francia designó corresponsales para cada región y país para dirigir el plan de compra de acciones para empleados. En Perú, Tires Corp. cuenta con un corresponsal que se encarga de todo el proceso, que incluye

el plan de implementación, las cuestiones legales y fiscales, y el proceso de compra de acciones —de 15 días de duración cada vez que se pone en marcha— para los empleados.

Además, una vez lanzado el programa en Perú, cada empleado de Tires Corp. dispone de un identificador de usuario y una contraseña para entrar en la plataforma de suscripción al plan de compra de acciones para empleados. Así, pueden realizar todo el proceso por su cuenta. En específico en Perú, la digitalización parece ser un factor primordial que ayudaría a mejorar el proceso del plan. Si los empleados de Tires Corp. tuvieran más conocimientos digitales, podrían manejar su propio procedimiento de compra de acciones, lo cual lo haría más rápido y brindaría más confianza a sus compañeros para hacer lo mismo.

Los empleados también tienen la alternativa de solicitar por correo electrónico la asistencia del corresponsal en el país, que se encarga de realizar el proceso por ellos. Además, en ocasiones el corresponsal en Perú organiza breves reuniones con pequeños grupos de empleados interesados para guiarles a través de la plataforma en tiempo real. Según el corresponsal peruano, “es fácil gestionar esas reuniones porque nuestra filial no tiene demasiados empleados”.

Por último, las acciones las poseen de manera directa los empleados porque Tires Corp. quiere que se beneficien sin rodeos de los dividendos de la empresa. Con un fondo de ahorro corporativo francés, los dividendos se reinvierten y los empleados no ven el rendimiento monetario de su inversión, lo que es importante para la empresa.

Otros ingredientes para la participación. El objetivo de Tires Corp. para su plan 2020 era aumentar la parte del capital de la empresa en manos de los empleados. A largo plazo, se prevé que los empleados se conviertan en los principales accionistas de Tires Corp. El objetivo era que el mayor número posible de empleados tuviera acciones de Tires Corp. La propiedad accionaria de empleados es una participación estable que protege a la empresa de una posible toma de poder de inversionistas. Los empleados de la empresa poseían el 2.1% del capital de Tires Corp. tras el último plan 2020.

En términos de gobierno corporativo, no hay ningún representante de los empleados accionistas en el consejo de administración de Tires Corp., pero un grupo de expertos está estudiando la cuestión. Los mandatos franceses

exigen que se elija a un empleado accionista en el consejo por encima del 3% del capital.

Tires Corp. destaca la importancia de supervisar o intercambiar prácticas con redes de especialistas en la PAE. Por ejemplo, el plan de L'Oréal sirvió de referencia en 2020.

Además de los cuatro elementos comentados en el apartado anterior, los empleados peruanos tienden a participar en el plan de compra de acciones para empleados debido a tres factores:

- Como plan de ahorro forzoso.
- Como un deseo de pertenencia.
- Como una decisión de confianza.

Estos factores estarían fuertemente relacionados con las limitaciones económicas y sociales del contexto peruano.

Caso Wire Corporation: democratizar la propiedad en la empresa

La empresa Wire Corp. tiene 24,000 empleados y presencia industrial en 29 países. También cotiza en la bolsa francesa con unas ventas totales de 7,400 millones de dólares en 2020. La empresa está especializada en la fabricación de cables y sistemas de cableado y se dedica a una amplia gama de cables de cobre y fibra óptica. Wire Corp. cumple los criterios para formar parte del índice de PAE francés: al menos el 25% de los empleados son accionistas en Francia y el 15% en todo el mundo y poseen más del 3% de las acciones. Los empleados de Wire corp. poseen el 4,5% de las acciones de la empresa. El plan de compra de acciones para empleados 2020 fue el séptimo ofrecido por la empresa, que define el objetivo de la operación como:

Este plan de participación accionaria, que se inscribe en la política de desarrollo de la propiedad accionaria de los empleados del Grupo, abarcará veinticinco (25) países. Con esta operación denominada “Wire Corp. 2020”, la empresa desea involucrar aún más a sus empleados, tanto en Francia como en el extranjero, en el desarrollo del Grupo. La operación consistirá en una oferta única apalancada y garantizada por capital que podrá adaptarse según el país en forma de oferta comparable para cumplir los

objetivos de la oferta principal, teniendo en cuenta al mismo tiempo los requisitos fiscales y legales locales.

Limitación de liquidez. Oferta única con aportación accionaria equivalente (menor importe que en 2018), facilidades de pago en 12 meses y garantía de capital en euros, lo que resulta atractivo para los empleados de países con una moneda más volátil. Se ofreció un descuento del 20% sobre el precio de la acción y se garantizó el apalancamiento de la oferta. La motivación de ofrecer fondos apalancados de capital garantizado invertidos en acciones de la empresa era evitar que los empleados perdieran dinero. El importe mínimo de inversión era muy bajo (10 euros o una acción) para que pudiera participar el mayor número posible de empleados, incluidos los que tenían salarios bajos. Con esta baja inversión, lo importante para Wire Corp. era destacar la condición de socio accionista de los empleados en la empresa.

Conocimiento imperfecto del plan. En Wire Corp. se han llevado a cabo nueve operaciones de participación accionaria y cinco han propuesto ofertas apalancadas.

Los materiales de comunicación se tradujeron al español y luego fueron revisados por el responsable en Perú y los directores de operaciones en los países de Sudamérica. De ahí que la validación de la traducción por los empleados locales sea muy importante, según el ejecutivo francés encargado de la gestión del plan global de compra de acciones para empleados.

Los medios de comunicación utilizados son intranet, correo, presentaciones in situ con diapositivas, folleto, video de animación y simulador de inversiones en MS Excel.

Wire Corp. no realiza una encuesta de satisfacción entre los empleados accionistas, sino que utiliza un cuestionario que se envía a los corresponsales de cada país y sirve para identificar las áreas de mejora.

Alternativas de inversión. Invertir en euros es tranquilizador para los empleados extranjeros. La empresa ofrece la propiedad directa de acciones. La oferta apalancada garantizada permite a los empleados estar seguros de no perder dinero, lo que constituye un argumento para convencer a los empleados poco remunerados de que inviertan. La oferta apalancada garantizada tiene ventajas, pero también inconvenientes. Es compleja de entender, sobre todo para los empleados con menos formación. Sin embargo, después de haber experimentado cuatro o cinco ofertas apalancadas con capital garantizado, los empleados se familiarizan con el sistema.

Costos de transacción. En la empresa Wire Corp. se presentan a los nuevos empleados los esquemas de remuneración y programas de incentivos en acciones. También se ofrece formación a los responsables de recursos humanos y a la red de corresponsales del plan de compra de acciones para empleados en todos los países.

Wire Corp. también ha realizado videos cortos de dos minutos y treinta segundos para explicar cómo funciona la oferta de apalancamiento garantizado. La empresa considera que estos videos son un instrumento fiable para proporcionar confianza a los empleados, así como información sobre el programa.

Otros ingredientes para la participación. En lo que respecta a Wire Corp., en este contexto, el plan de compra de acciones para empleados 2020 tenía varios objetivos:

- Estabilizar la participación accionaria de los empleados.
- Permitir que los empleados con los salarios más bajos inviertan también.
- Alcanzar un número máximo de empleados. El objetivo de las operaciones de participación accionaria de los empleados es reforzar el sentimiento de pertenencia con la empresa.

Además, Wire Corp. está convencida de que los empleados accionistas siguen siendo socios a largo plazo. Incluso, en relación con los objetivos de la oferta internacional 2020, el 20% de los empleados son accionistas de la empresa y los empleados poseían el 4.7% del capital de la empresa a finales de 2019. Los empleados accionistas han podido obtener importantes ganancias gracias a su inversión en la empresa. Los empleados han obtenido ganancias del 300% con su inversión en acciones para aquellos que liberaron su dinero en 2020.

Un consejero en representación de empleados propietarios forma parte de la junta directiva de la empresa, lo cual da seguimiento a la obligación legal para las empresas francesas desde 2006, y dos consejeros empleados (obligación legal para las empresas francesas desde 2020). El empleado propietario miembro de la junta directiva es elegido por los empleados accionistas. Los otros dos miembros son elegidos por los empleados. Los empleados accionistas poseen acciones del fondo de ahorro corporativo y participan en la elección de los miembros del consejo de supervisión del fondo de ahorro. El consejo de supervisión del fondo de ahorro corporativo en PAE está compues-

to por tres empleados accionistas y tres representantes corporativos designados por la empresa. Todos los empleados franceses y extranjeros participan en las elecciones. El consejo de supervisión del fondo de ahorro corporativo de empleados accionistas tiene tres compartimentos: Francia, países fuera de Francia con oferta apalancada y países fuera de Francia sin oferta apalancada. Para cada uno de estos compartimentos se elige un representante.

En Perú, dos personas se encargaban de coordinar la operación: una encargada de la gestión de los recursos humanos y otra del departamento financiero. Para Wire corp., en el 70% de los casos, las operaciones de participación accionaria de los empleados en los diferentes países son gestionadas por los departamentos de recursos humanos, y por los departamentos financieros en el 30% de los casos. En Perú, existía un binomio recursos humanos/finanzas, pero era sobre todo el departamento de recursos humanos el que intervenía.

CONCLUSIÓN

Los países latinoamericanos, en concreto Perú, presentan varias limitaciones contextuales para la implementación de nuevos mecanismos financieros, como la PAE. Dado que las crisis son habituales en la región, las restricciones financieras debidas a crisis específicas, como la situación del covid-19, podrían socavar de manera grave el desarrollo de la propiedad accionaria de empleados, ya que la población de estos países puede sufrir efectos más graves que en las economías desarrolladas. Esta situación podría impulsar a la PAE como un mecanismo financieramente atractivo debido a que las filiales peruanas de corporaciones multinacionales han informado que los empleados consideran que un plan de ahorro forzoso es bastante beneficioso para ellos. A lo largo del tiempo, por las restricciones financieras en el país no se ha desarrollado una cultura de ahorro consciente. Por lo tanto, la PAE podría considerarse como otra forma de estar preparados para la incertidumbre habitual en el entorno empresarial.

Además, la confianza parece ser una barrera con la que hay que lidiar para desarrollar de manera plena estos programas de PAE en Perú. La debilidad institucional puede caracterizar un entorno inadecuado para el crecimiento de la confianza, donde la población tiende a desconfiar de este tipo de mecanismos financieros. Las empresas necesitan invertir muchos recursos para superar la barrera de la confianza, al ser estos más accesibles para las corporaciones

multinacionales que ya cuentan con la estructura y el conocimiento para los planes de ESPP, lo que resulta en elementos bastante beneficiosos para superar la brecha de confianza. Los resultados del estudio muestran que contar con un corresponsal en el país, organizar reuniones cara a cara y diseñar material de comunicación eficaz ayudarán a la empresa a hacer frente al problema de la confianza. Asimismo, las ofertas frecuentes de planes de ESPP por parte de la empresa reforzarían la confianza de los empleados, al tiempo que desarrollarían una mentalidad de inversión a largo plazo.

Adoptar la revolución digital es otro factor que debe considerarse para el desarrollo de ESPP en Perú. Los resultados de este estudio revelaron que los empleados recurren más a medios informales para comunicar su decisión de participar en el plan que a realizar el proceso por sus propios medios utilizando las plataformas disponibles. De ahí que la superación de la cultura empresarial informal pueda representar otro reto relevante para la PAE en Perú.

Además, las desigualdades económicas y sociales en Perú configurarían un entorno en el que los empleados necesitan sentirse parte de algo. Este deseo de pertenencia ayudaría a generar motivos para participar en la PAE, al proporcionar un acceso potencial a los empleados para formar parte de la gobernanza de la empresa y de los procesos de toma de decisiones. Por lo tanto, la propiedad compartida podría orientarse a reducir las condiciones de desigualdad social en el mercado laboral peruano, al tiempo que desafiaría las estructuras empresariales tradicionales del país.

Por último, este estudio argumenta que las filiales de los corporativos multinacionales serían los buques insignia de la PAE en países como Perú que tienen un entorno empresarial que debe lidiar con varios vacíos institucionales y es reacio a cambiar su estructura tradicional, lo que permite el desarrollo de la propiedad accionaria de empleados como una nueva alternativa financiera para superar los efectos de la crisis del covid-19. Así, al movilizar su estrategia global de la PAE hacia las operaciones locales de sus subsidiarias, estarían contribuyendo al desarrollo del mercado financiero peruano. Por lo tanto, tomando el ejemplo de las filiales de esos corporativos multinacionales en Perú, otras empresas locales podrían identificar algunas buenas prácticas e ideas para desarrollar diversos modelos de propiedad accionaria de empleados.

REFERENCIAS

- Akerlof, G. A. (1982). Labor contracts as partial gift exchange. *The Quarterly Journal of Economics*, 97(4), 543-569.
- ASBANC (2020). *Memoria Anual 2019*. Asociación de Bancos del Perú. <https://bit.ly/4hIodri>
- Aubert, N. (2008). Developing an ownership culture with employee share purchase plans: Evidence from France. *German Journal of Human Resource Management*, 22(2), 130-151.
- Aubert, N., & Bernheim, P. (2021). *What the PACTE law changes for employee savings and participation? Bankers markets & investors: An academic & professional review*. <https://bit.ly/4914vom>
- Aubert, N., & Cordova, M. (2020). *Sharing the risk at expense of power: Paying wages in equity to face the COVID-19*. <https://bit.ly/43cQEYe>
- Aubert, N., & Hollandts, X. (2015). How shared capitalism affects employee withdrawal: An econometric case study of a French-listed company. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(3), 925-938. <https://bit.ly/40W7ogp>
- Azevedo, G., Carneiro, J., Rodríguez, C., & González-Pérez, M. A. (2020). Rebalancing society: Learning from the experience of Latin American progressive leaders. *Journal of Business Research*, 119, 511-521. <https://bit.ly/4hGx6Bl>
- Babenko, I., & Sen, R. (2014). Money left on the table: An analysis of participation in employee stock purchase plans. *The Review of Financial Studies*, 27(12), 3658-3698. <https://bit.ly/3LiMOGV>
- Babenko, I., & Sen, R. (2016). Do nonexecutive employees have valuable information? Evidence from employee stock purchase plans. *Management Science*, 62(7), 1878-1898. <https://bit.ly/47kyAOm>
- Banco Mundial. (2018). Perú: panorama general. <https://bit.ly/40PWBT5>
- BBVA. (2021). *Perú: Inflación cerró el año 2020 en 2.0%*. BBVA Research. <https://bit.ly/4368Q5S>
- BCRP. (2020). *Reporte de inflación diciembre 2020: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2022*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://bit.ly/47nnUyw>

- BCRP. (2021a). *Balanza comercial*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://bit.ly/43xkJSD>
- BCRP. (2021b). *Crédito al sector privado se expandió 12.3% en 2020*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://bit.ly/4qGNKVC>
- Benartzi, S., Thaler, R. H., Utkus, S. P., & Sunstein, C. R. (2007). The law and economics of company stock in 401 (k) plans. *The Journal of Law and Economics*, 50(1), 45-79. <https://doi.org/10.1086/508312>
- Bryson, A., & Freeman, R. B. (2019). The role of employee stock purchase plans—gift and incentive? Evidence from a multinational corporation. *British Journal of Industrial Relations*, 57(1), 86-106. <https://doi.org/10.1111/bjir.12420>
- Consejo Privado de Competitividad. (2019). *Informe de competitividad 2019*. <https://bit.ly/4ogvroJ>
- Degeorge, F., Jenter, D., Moel, A., & Tufano, P. (2004). Selling company shares to reluctant employees: France Telecom's experience. *Journal of Financial Economics*, 71(1), 169-202. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(03\)00184-3](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(03)00184-3)
- Degregori, C. I. (2004). *Llave: desafío de la gobernabilidad, la democracia participativa y la descentralización*. Grupo Propuesta Ciudadana.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Durand, F. (2018). *Odebrecht: la empresa que capturaba gobiernos*. Fondo Editorial PUCP.
- Echaiz, S. V. (2008). Las stock options como incentivo laboral para los trabajadores en la empresa. *Derecho y Cambio Social*, 5(15). <https://bit.ly/4hBAKwk>
- El Comercio. (2021). Economía peruana cerró el 2020 con una caída de 11.1% tras el golpe de la pandemia del COVID-19. *El Comercio*. <https://bit.ly/3Lqrxei>
- Engelhardt, G. V., & Madrian, B. C. (2004). Employee stock purchase plans. *National Tax Journal*, 57(2 II), 385-406.
- European Federation for Employee Share Ownership Annual Report. (2019). <http://www.efesonline.org/index.html>

- Ganoza, C., & Stiglich, A. (2015). *El Perú está calato. El falso milagro de la economía peruana y las trampas que amenazan nuestro progreso*. Editorial Planeta.
- Grompone, R., & Tanaka, M. (2009). *Entre el crecimiento económico y la insatisfacción social. Las protestas sociales en el Perú actual*. IEP Instituto de Estudios Peruanos.
- Kruse, D. L., Blasi, J. R., & Freeman, R. B. (2010). *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options*. University of Chicago Press.
- Kruse, D. L., Blasi, J., Weltmann, D., Kang, S., Kim, J. O., & Castellano, W. (2019). Do employee share owners face too much financial risk? *IZA Discussion Paper* (No. 12303).
- Markowitz, H. M., Blasi, J. R., & Kruse, D. L. (2009). Employee stock ownership and diversification. *Annals of Operations Research*, 176(1), 95-107. <https://doi.org/10.1007/s10479-009-0544-1>
- Matos, J., Whyte, W. F., Cotler, J., Williams, L. K., Alers, J. O., Fuenzalida, F., & Alberti, G. (1969). *Dominación y cambios en el Perú rural*.
- Núñez, S. (2013). *Stock options in Peru*. IFLR.
- O'Boyle, E. H., Patel, P. C., & Gonzalez-Mulé, E. (2016). Employee ownership and firm performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 425-448. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12115>
- Ouimet, P., & Tate, G. (2020). Learning from coworkers: Peer effects on individual investment decisions. *The Journal of Finance*, 75(1), 133-172. <https://doi.org/10.1111/jof.12830>
- Pagano, M., & Volpin, P. F. (2005). Managers, workers, and corporate control. *The Journal of Finance*, 60(2), 841-868. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00748.x>
- Rapp, T., & Aubert, N. (2011). Bank employee incentives and stock purchase plans participation. *Journal of Financial Services Research*, 40(3), 185-203. <https://doi.org/10.1007/s10693-011-0104-0>
- Rebaza, Alcázar & De las Casas (2018). *Stock options en la legislación del impuesto a la renta: ¿futuro de las startups peruanas?* <https://bit.ly/47Bz8yh>
- Renaud, S., St-onge, S., & Magnan, M. (2004). The impact of stock purchase plan participation on workers' individual cash compensation. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(1), 120-147. <https://doi.org/10.1111/j.0019-8676.2004.00321.x>

- Romero Montes, F. J. (2019). La justicia colapsada en el Perú. *Revista de Derecho y Ciencia Política*, 74, 205-236.
- Rosen, C. (2021). Fifty-nine percent of 2020 100 Best Companies to Work For have employee ownership. National Center for Employee Ownership. <https://bit.ly/491oqjR>
- RPP. (2021). Evolución de la balanza comercial durante el 2020. *RPP Noticias*. <https://bit.ly/3LFNjuE>
- Schneider, B. R. (2013). *Hierarchical capitalism in Latin America. Business, labor, and the challenges of equitable development*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107300446>
- Vassolo, R., De Castro, J., & Gómez-Mejía, L. (2011). Managing in Latin America. Common issues and a research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 22-34. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0129>
- Vergara, A. (2018). *Ciudadanos sin república. De la precariedad institucional al descalabro político* (2nd ed.). Editorial Planeta.

B Corps y participación accionaria de los empleados: evidencias y complejidades del fenómeno

GONZALO HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ [MÉXICO]

Resumen

Este capítulo analiza las empresas B y la participación accionaria de los empleados como posibles modelos de respuesta a los desafíos de sostenibilidad y al desarrollo del ecosistema empresarial en México. El estudio se basa en cuatro casos de empresas B en Guadalajara, en el que se exploran sus valores, tensiones internas y dinámicas de propiedad. Los hallazgos muestran que el distintivo como empresa B tiene relevancia para las organizaciones estudiadas. Sin embargo, su carácter híbrido y de objetivos múltiples (Battilana, 2018) genera tensiones significativas al intentar transmitir las implicaciones del modelo a los actores internos. En la práctica, la certificación suele operar como una estrategia gerencial, lo cual provoca tensiones en la apropiación y el compromiso por parte de las partes interesadas internas y externas. En cuanto a la propiedad por parte de trabajadores, si bien se identifican factores que posibilitan cierta apertura, este proceso se presenta de manera frágil, limitada, heterogénea y selectiva. Las prácticas de participación accionaria de empleados observadas aún no llegan a constituir ejercicios amplios de democracia económica, lo que evidencia los retos de implementar modelos avanzados de propiedad compartida en el contexto mexicano.¹

Palabras clave: participación accionaria de los empleados,² empresas B, B Corps, empresas con propósito.

1. Este capítulo es una adaptación de la tesis doctoral del autor aprobada como sobresaliente en la Universidad de Mondragón en diciembre de 2020.
2. A lo largo del texto se utiliza “participación accionaria de los empleados” como concepto central y “propiedad de los trabajadores” como sinónimo.

El mundo atraviesa severas y múltiples crisis, desde lo económico hasta lo medioambiental y lo social (Coraggio, 2011; De Sousa Santos, 2010; Esteva, 2011; Moreno, 2018; Razeto, 1997; Touraine, 2005). Estas crisis, sin duda complejas y sistémicas, han sacudido a economías enteras —la mexicana por supuesto incluida— y han puesto en entredicho incluso la sostenibilidad de la civilización tal cual se conoce hoy en día. La propiedad por parte de los trabajadores se suma a un sinfín de alternativas y respuestas económico-empresariales basadas en valores primordiales como la democracia.

Por su parte, el movimiento de empresas B busca enfrentar los desafíos actuales del mundo a partir de sus modelos de negocios con impacto para el conjunto de partes interesadas y no solo desde la primacía de los accionistas (Abramovay et al., 2013; Correa, 2019).

Las empresas que optan por la certificación B miden su impacto por medio de la evaluación BIA (B Impact Assessment) en cinco áreas: gobernanza, medioambiente, trabajadores, clientes y comunidad. En octubre de 2025,³ existen alrededor de 10,200 empresas certificadas (B-Lab, 2025) provenientes de 160 industrias y 102 países diferentes, cerca de 2,500 académicos y 796 instituciones educativas, sumados con un único objetivo: balancear el propósito con el lucro y, así, contribuir a un cambio sistémico en el cual el movimiento global de personas recurriera a los negocios como fuerza para el bien (Abramovay et al., 2013; B-Lab, 2019; B-Academics, 2025; Correa et al., 2004; Harriman, 2015).

Esta investigación se realizó en torno a las cuatro empresas B certificadas y situadas en la ciudad de Guadalajara, México: Aguagente, Fondify, Sarape Social y Eosis.⁴ Los estudios de caso fueron construyéndose en torno a dos preguntas principales de investigación dirigidas a la vivencia misma dentro de las empresas B para conocer cómo viven la experiencia de ser empresas B y estar certificadas, e identificar sus imaginarios, desafíos, tensiones y potencialidades respecto a ser empresa B. El estudio pretende entender cómo se experimenta la democratización y la propiedad del capital por parte de los

3. Datos estadísticos actualizados para esta edición.

4. En el momento de la investigación eran el total de empresas certificadas en la zona metropolitana de Guadalajara.

trabajadores dentro de las B Corps. En concreto, se busca saber si este tipo de empresa con propósito es un escenario donde la participación del capital por parte de los trabajadores es posible.

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MODELOS DE REFERENCIA.⁵

MODELOS HÍBRIDOS DE EMPRESA: EMPRESAS B

Existe una clara necesidad de avanzar la producción de literatura científica sobre los modelos de empresas híbridas en general y de las empresas tipo B en lo particular (Battilana & Lee, 2014; Battilana et al., 2015; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Haigh et al., 2015; Stubbs, 2017a); son varios los estudios, tanto conceptuales como empíricos, que llaman a realizar investigaciones sobre el tema (Battilana, 2018; Brock, 2017; Villela, 2016). Dado que el campo de estudio de la organización híbrida es hasta cierto punto nuevo, queda mucho trabajo por hacer en varios ámbitos (Battilana, 2018; Battilana et al., 2017; Hiller, 2013; Robinson, 2006; Short et al., 2009); en particular, este capítulo se enfocó en las percepciones, vivencias y límites de los trabajadores respecto al hecho de ser empresa B. Sobre este tema, Battilana (2018) afirma que investigaciones futuras deben continuar analizando las diferentes formas de organización híbrida, así como sus valores y los factores que influyen en ellas, desde su composición de la fuerza de trabajo hasta sus relaciones interorganizacionales.

Si bien de manera más amplia se ha abordado el tema de las empresas híbridas (Battilana & Lee, 2014; Cao et al., 2017; Doherty et al., 2014; Hiller, 2013; Mair & Marti, 2006), sigue haciendo falta abordar espacios vacíos científicos, con estudios teóricos y empíricos, sobre la emergencia y el desarrollo de las B Corps como fenómeno reciente y con todas sus implicaciones (Stubbs, 2019; Winkler, 2014).

En la misma línea, para Moroz et al. (2018), las empresas B certificadas por B-Lab y el movimiento en general, aun cuando han crecido como una corriente global que cumple con altos estándares, faltan estudios empíricos

5. Debido a la significativa escasez de bibliografía empírica en el contexto mexicano, y a la limitada familiaridad con los modelos de propiedad compartida y modelos híbridos en el ámbito hispano, la extensión de esta sección se justifica como un fundamento teórico-didáctico esencial para establecer el horizonte normativo con el que se contrastan y discuten los hallazgos de los casos de estudio.

ante el poco conocimiento sobre el tema. Gehman et al. (2019) afirman que es positiva la emergencia de más de 457 certificaciones (Ecolabel, 2020) que buscan promover la sustentabilidad; sin embargo, son numerosas las existentes y muy pocas las estudiadas de fondo.

Por su parte, Harjoto et al. (2019) señalan que “los estudios futuros podrían examinar las narrativas de los dueños de negocios que decidieron unirse y aquellos que decidieron no unirse al movimiento de B Corporation para conocer sus historias, razones y consideraciones para obtener la certificación de B Corporation” (p.15).

Estos antecedentes científicos nos motivaron a proponer un trabajo que abordara de manera profunda el estudio de caso de las empresas de tipo B desde una perspectiva de la vivencia, pertenencia e imaginarios en búsqueda de un cambio sistémico tanto social como económico (Abramovay et al., 2013), y que diera voz a las partes interesadas internas en este caso preciso: los trabajadores. Si bien existen algunos estudios a nivel nacional sobre las B Corps, por ejemplo, en Estados Unidos, Brasil, Chile, Colombia y Australia (Abramovay et al., 2013; Brock, 2017; Oliveira, 2018; Stubbs, 2017b; Trevenna, 2016; Villela, 2016; Wilk, 2016), además de algunos regionales (Abramovay et al., 2013; Calgano et al., 2019; Correa, 2020; Correa & Cooper, 2019), no se encontró ninguna publicación en revistas especializadas, reportes o tesis doctorales sobre el caso de México ni mucho menos aplicados para Jalisco o Guadalajara en específico. Estas lagunas aplican todavía mucho más en cuanto a los estudios realizados sobre la participación accionaria de empleados (*employee ownership*) en empresas B (Stranahan & Kelly, 2019; Winkler, 2014). Las diferencias socioeconómicas y culturales no solo entre zonas de México sino también entre México y otros países, sugieren el interés en comparaciones interregionales e internacionales de las vivencias en empresas B, otro vacío importante en la literatura científica (Stubbs, 2017a; Winkler, 2014).

PARTICIPACIÓN ACCIONARIA DE LOS EMPLEADOS Y B CORPS

Aun cuando existe una amplia literatura científica sobre la propiedad y/o participación accionaria por parte de los empleados (Ben-Ner & Jones, 1995; Blasi et al., 2008, 2013; Freeman et al., 2011; Kim & Patel, 2017; Pierce et al., 2001) y su relación, por ejemplo, con la competitividad y el bienestar de las personas (Abell, 2020; Freundlich, 2014; Uzuriaga et al., 2018; Weber et al., 2009), hay una

falta de producción científica muy importante en torno al tema ligado a empresas con propósito, como en las B Corps (Stranahan & Kelly, 2019; Winkler, 2014; Winkler et al., 2018), y aún más para el caso de México, donde no se identificó ninguna investigación formal al respecto. Este antecedente también alentó la presente investigación.

Según Uzuriaga et al. (2018), se pueden encontrar muchos estudios sobre la propiedad y sus impactos, pero estos últimos no se pueden generalizar como positivos y con los mismos niveles para todas las firmas; al contrario, es preciso realizar estudios rigurosos, sobre todo teniendo en cuenta el tipo de trabajo que se ejerce en la empresa. En ese sentido, Lee (2018) concluye que, si bien existe un impacto positivo entre la relación de propiedad y el empoderamiento de los trabajadores, son necesarias más investigaciones, incluso aplicar entrevistas en profundidad, para explorar las dinámicas dentro de las empresas.

Por su lado, Blasi et al. (2018) identificaron literatura y estudios sobre el impacto en el desempeño empresarial; sin embargo, advierten que es esencial emprender más estudios, incluso a partir de los datos encontrados en investigaciones anteriores:

El tema de investigación más común ha sido el efecto de la participación accionaria de los empleados y la participación en las utilidades sobre el desempeño de las empresas. Los hallazgos acumulados respecto al desempeño empresarial muestran con claridad que estos programas están asociados, en promedio, con un mejor rendimiento; por lo tanto, como mínimo, no existe evidencia que respalde la objeción de que los esfuerzos por ampliar la participación accionaria de los empleados y la participación en las utilidades perjudiquen el desempeño económico. Sin embargo, existe una variabilidad considerable en los resultados entre las empresas: algunas presentan un desempeño excepcionalmente alto, mientras que otras muestran resultados deficientes. Sería útil contar con evidencia más sólida sobre las políticas laborales y otros factores que condicionan dichos resultados de desempeño (p.51).

Para algunos estudiosos del tema, como Uzuriaga et al. (2018), se requieren investigaciones cualitativas que aborden de manera profunda las relaciones entre propiedad de los trabajadores y satisfacción, y otras percepciones

psicosociales; esto con la finalidad de esclarecer y establecer *causalidades locales*, es decir, el proceso concreto causal que transcurre en cada contexto específico (Maxwell, 2013). Como concluye Villela (2016), quien llevó a cabo estudios de caso para empresas B en Brasil, las investigaciones futuras deberían tener en consideración el rol de la participación del capital en las empresas certificadas. Por último, Peredo et al. (2018) invitan a investigar sobre otras formas innovadoras de organizaciones con impacto social que evalúen la suposición del régimen de la propiedad privada.

PROPIEDAD DE EMPRESA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES

En este contexto, también surgen y resisten alternativas económicas que se engloban en la llamada economía social y solidaria (ESS) como un conjunto de prácticas que buscan un modo distinto y solidario, que ofrece la posibilidad real de construir otro sistema en el que el sentido está dado por las personas mediante la resignificación del trabajo y el colocar al ser humano en el centro como su finalidad, y al capital como medio y herramienta. Según la Alianza Cooperativa Internacional (2020), más del 12% de la población mundial es cooperativista y en el mundo existen tres millones de cooperativas que generan ingresos de 2.1 trillones de dólares, de ellas depende el 10% del empleo mundial. De acuerdo con el reporte de la Organización Internacional del Trabajo sobre el futuro del trabajo y la ESS, elaborado por Borzaga et al. (2017), las organizaciones de la ESS se ubican como vehículo para ayudar a crear y preservar trabajos decentes que perduren. El reto mayor, señalan Borzaga et al. (2017), es construir un ecosistema que soporte a las organizaciones de la ESS en los ámbitos nacional e internacional.

La ESS es, antes que nada, la historia de hombres y mujeres que toman de manera colectiva iniciativas, lanzan actividades para responder a los retos de una época y se ponen al servicio del ser humano y no de la remuneración de los capitales. Es una apuesta a repensar el territorio desde la resistencia (Díaz, 2015).

En el fondo, la economía social es uno de los grandes campos de iniciativas que intentan conciliar la libertad —en particular, la libre empresa— y la solidaridad (Delpesse, 1997, citado en Oulhaj, 2015). La ESS alberga y fomenta las resistencias dentro de los territorios e incluye, de muchas maneras conceptuales, lo que se conoce como empresa social (Defourny, 2004; Defourny

& Nyssens, 2010; Nyssens, 2007). Desde América Latina —México incluido, por supuesto—, se ve una efervescente reconstrucción de la economía social como apuesta de las poblaciones en medios rurales y urbanos, agrícolas como industriales, donde se está dando cabida a posibilitar otra manera de hacer negocios en búsqueda del bien común (Chaves & Monzón, 2001; Coraggio, 2011; Oulhaj & Saucedo, 2015; Razeto, 1997). Dichas apuestas parecieran inocentes, pero son todo lo contrario (Esteva, 2011).

El pensamiento económico en torno a la democracia en la empresa (Cheney et al., 2014; Ellerman, 1997, 2016) y participación del capital (Arando et al., 2015; Chaves, 2004; Chaves & Monzón, 2001; Estrin et al., 2009) sigue evolucionando y permeando tanto a nivel académico como en el campo de la empresa tradicional, al crear mayor riqueza compartida. Las estructuras híbridas (Battilana, 2018; Roncancio, 2013; Villela, 2016) están viendo la luz y optando por vías con mayor participación de los trabajadores, que incluyen valores solidarios dentro de ellas, con resultados positivos (Stranahan & Kelly, 2019; Winkler et al., 2018).

DEMOCRACIA, PROPIEDAD Y EMPRESA. EVIDENCIAS E IMPACTOS

En un contexto global y local de crisis económica, inseguridad laboral, brechas salariales, pensiones, entre otros ya mencionados, la participación accionaria de los empleados en el capital de las empresas se está volviendo una opción que permite el acceso a una mejora económica, sobre todo para la clase baja y media trabajadora.

El modelo angloamericano de una economía capitalista no es el ideal y sufre, según Ellerman (1997), “de una mentira e inconsistencia profunda intrínseca que viola los principios básicos de la democracia y de la propiedad privada” (p.1). Para Ellerman (1997), el capitalismo es un conglomerado o un clúster molecular que enlaza las instituciones, las actividades, el libre mercado, la propiedad privada y las relaciones empleado–empleador que se parecen más a una relación de máster–servidor, la cual es una evolución de la relación máster–esclavo, en la que, si bien se abolió la esclavitud, el resto de sistemas de propiedad privada se siguen manteniendo por el sistema hegemónico.

Desde hace algunas décadas, el movimiento dentro de las firmas —por lo menos estadounidenses— de dar mayor acceso a la propiedad a los trabajadores, no ha cesado de aumentar desde 1975 (Rousseau & Shperling, 2003). Si

bien existen múltiples facetas y expresiones de la democracia en la empresa, nos centraremos en la propiedad del capital mismo de las empresas. La propiedad (*ownership*) es más bien un concepto complejo y para nada simple (Rousseau & Shperling, 2003; Tannenbaum, 1983) y sus estructuras no son estáticas (Hart & Moore, 1998).

La Real Academia Española (s.f.) define la propiedad —entre otras variantes— “como un derecho de poseer algo y poder disponer de ello, además de que la propiedad sería aquella cosa que es objeto de dominio” (p.1). Según el National Center for Employee Ownership (NCEO, 2019), la propiedad por parte de trabajadores puede ir desde la simple concesión de acciones hasta planes muy estructurados, y tener diversos objetivos y alcances según la empresa. Para Peredo et al. (2018), la propiedad es un concepto complejo que no puede o debe ser simplificado, y menos cuando se trata de propiedad colectiva o comunitaria.

Rousseau y Shperling (2003) hacen un interesante trabajo de análisis del constructo mismo de *ownership* a partir de una revisión teórica, y sus conclusiones acerca de la opción de propiedad por parte de trabajadores son más bien positivas, pero llaman la atención sobre los riesgos, límites y también conflictos inherentes a este modelo.

Se han llevado a cabo estudios —también psicológicos— en torno a la propiedad de los trabajadores y sus efectos en los individuos y las organizaciones. Esta posesión llega con frecuencia a jugar un rol dominante en la identidad misma de la persona como una parte extendida del mismo ser (Pierce et al., 2001, p.299, hacen referencia a Belk, 1988 y Dittmar, 1992).

No son menores, según los expertos en el tema (Pierce et al., 2001; Pierce & Jussila, 2011), las consecuencias, emociones y relaciones psicológicas respecto a la propiedad. Pierce et al. (2001) enuncian, entre otras, la siguiente implicación:

La primera pregunta de importancia práctica significativa es si resulta positivo o negativo contar con empleados que sientan un sentido de propiedad hacia sus organizaciones o hacia distintos aspectos de ellas. Anteriormente sugerimos que las organizaciones pueden beneficiarse de este estado, ya que conduce a un sentimiento de responsabilidad respecto al objeto de esa propiedad y a comportamientos protectores, de mayordomía o de naturaleza altruista hacia él. Sin embargo, también son posibles con-

secuencias disfuncionales: puede haber ocasiones en que los sentimientos de propiedad no resulten beneficiosos para la organización (p.307).

Entre otros estudios, existe el de Weber et al. (2019), quienes realizaron un metaanálisis sobre la democracia organizacional y sus impactos en los individuos, las organizaciones y sus repercusiones sociales. Con una sistematización amplia desde enero de 1970 hasta mayo de 2017, incluyeron más de 60 estudios. Entre las implicaciones prácticas, Weber et al. (2019) señalan:

En general, la participación directa de los empleados en las decisiones estratégicas y tácticas influye con mayor fuerza en sus orientaciones individuales hacia el trabajo que la mera instauración de consejos democráticos representativos [...] Las organizaciones que deseen aprovechar la democratización para fortalecer un clima de apoyo, la motivación laboral, la satisfacción en el trabajo, el compromiso basado en valores o las conductas prosociales deberían, ante todo, implementar formas de participación directa [...] Además, trabajar en empresas democráticas parece darse en un entorno de socialización que ayuda a los empleados a satisfacer sus necesidades de orden superior y a desarrollar —o profundizar— orientaciones de valor compartidas que se corresponden con una ética humanista [...] En conjunto con diversas prácticas adicionales identificadas en la investigación sobre cambio social, las empresas democráticas —en particular las empresas sociales democráticas— pueden representar impulsores significativos del cambio social y contribuir al bienestar colectivo al fomentar en los empleados una mayor comprensión de los problemas sociales y un compromiso cívico más activo. La democracia organizacional también puede ayudar a las empresas sociales a superar la tensión entre sus misiones social y financiera (pp. 33-34).

Weber et al. (2019) extraen los siguientes elementos de su investigación:

[...] cuanto mayor es la participación directa de los empleados en las decisiones estratégicas y tácticas de la organización, mayor es también su nivel individual de compromiso basado en valores, involucramiento laboral y satisfacción en el trabajo, así como su percepción de un clima organizacional de apoyo [...] Participar en la toma de decisiones estratégicas y tácticas

exige, por parte de los empleados involucrados en empresas democráticas, niveles más altos de conocimiento y habilidades cognitivas y sociales en comparación con la participación en decisiones operativas en empresas convencionales [...] Los hallazgos de nuestro estudio meta-analítico confirman la existencia de asociaciones moderadas pero significativas entre la participación percibida individualmente de los empleados en la toma de decisiones organizacionales (IPD, por sus siglas en inglés) y las orientaciones conductuales de tipo prosocial y cívico (p.35).

El estudio de Kim y Patel (2017), con una muestra de 1,797 firmas europeas entre 2006 y 2014, llegó a conclusiones un poco más reservadas: si bien la participación accionaria de los empleados tiene un impacto en el desempeño de las empresas, este es pequeño, aunque significativo, y además está ligado a otros factores dependientes, como el país, el ramo industrial, el año y la empresa en específico.

Por su parte, Ngambi y Oloume (2013), entre 2005–2008, llevaron a cabo un estudio con 12 firmas cameruneses con planes ESOP (Employee Stock Ownership Plans); sus hallazgos revelan que, si bien existe una mayor productividad y voluntad de los trabajadores para la empresa, no hay evidencia convincente —en su estudio— sobre un impacto positivo en lo financiero de estas firmas; más bien, la correlación sería negativa. En la misma línea de un impacto medido, el estudio de O’Boyle et al. (2016), que representó a 56,984 empresas estadounidenses, señala que el efecto de la propiedad existe, pero es pequeño, y está más presente en firmas europeas, en contraste con las norteamericanas. En paralelo, y sin detenernos en ello, otras investigaciones sobre empresas familiares muestran que este tipo de firmas funcionan mejor que las empresas tradicionales no familiares (Anderson & Reeb, 2003).

Kramer (2010), en su estudio sobre 300 firmas estadounidenses (con y sin propiedad de los trabajadores), da a conocer que las empresas con participación accionaria por parte de los trabajadores tienen ventas sustancial y significativamente más altas y, entre más pequeña la empresa, se vuelve aún más importante y va en aumento conforme crece la participación de las acciones. Esto se va añadiendo, según Kramer (2010), a múltiples estudios realizados en ESOP estadounidenses, o similares en otros países, que muestran el impacto positivo de la participación de los trabajadores en sus ingresos/riqueza (Blasi et al., 2008; Kardas et al., 1998; Pendleton & Robinson, 2010).

Se retoma lo que concluye Kramer (2010):

La democracia en el lugar de trabajo —para la cual la propiedad de los empleados puede ser una condición necesaria, aunque no suficiente— constituye un bien en sí misma, por los efectos que produce en la vida de los trabajadores tanto dentro como fuera del ámbito laboral. Los esfuerzos por extender la propiedad compartida a los empleados (más allá de la alta dirección) han surgido a partir de estas convicciones, así como de la idea de que una distribución más amplia de la propiedad empresarial conduciría a una distribución más equitativa de la riqueza y a una sociedad políticamente más saludable. Sin embargo, existe una fuerte inercia que superar para ampliar la propiedad de los empleados en las empresas estadounidenses, y los argumentos académicos que sostienen que este tipo de programas podría reducir la productividad han formado parte de esa resistencia. Este experimento sugiere con firmeza que dicha resistencia carece de fundamento (p.469).

Entre otros estudios previos, existe el de Long (1978), que separa y aborda las variables de propiedad de empresa y la de participación en las decisiones que tienen efectos significativos e independientes en las actitudes de los trabajadores. Las cinco variables dependientes que utiliza Long (1978) resultan interesantes: integración, implicación, compromiso, satisfacción y motivación.

Con estudios y datos más recientes, se encontraron, incluso, organizaciones y centros de investigación dedicados a indagar y a promover el tema de propiedad. Abell (2020), una de las fundadoras de Equity Project, dice:

Existe evidencia sólida de que la participación accionaria genera beneficios notables para los trabajadores, las empresas y la sociedad en su conjunto. Cuando empresas exitosas se transforman en organizaciones propiedad de sus empleados, las economías locales se fortalecen, los ingresos y la autonomía de los trabajadores aumentan, los empleados-propietarios acumulan patrimonio y las propias compañías se vuelven más productivas y perdurables (p.1).

Asimismo, el reporte de Equity Project, una organización no gubernamental que promueve y apoya la propiedad de los trabajadores, afirma que en un mundo laboral donde los empleadores ofrecen menos seguridad y permanencia, unido a que los trabajadores buscan un sentido de vida y de pertenencia, la participación accionaria de los trabajadores ofrece una mejor propuesta de valor para ambas partes. De acuerdo con Abell (2020):

La participación accionaria de los empleados se ha practicado ampliamente en Estados Unidos desde finales del siglo XIX bajo la forma de cooperativas de trabajadores y, desde la década de 1980, a través de los planes de participación accionaria para empleados (ESOP, por sus siglas en inglés). Se han realizado numerosas investigaciones sobre cooperativas en otros países y sobre los ESOP en Estados Unidos, las cuales han confirmado múltiples beneficios de los modelos de propiedad de capital de los empleados —tanto para las propias empresas como para los trabajadores y las comunidades— (p.3).

Según Wiefek (2017), en un estudio del NCEO de Estados Unidos, se comparte evidencia de un fuerte vínculo positivo entre los trabajadores, la propiedad y el bienestar financiero de los trabajadores, sin que los planes ESOP hayan alcanzado su límite ascendente, lo cual los ubica como un potencial vehículo para un cambio positivo para la clase trabajadora. Además, el estudio aplicado a escala nacional muestra que la relación sorprendente entre la participación accionaria de los trabajadores y los mejores resultados económicos para ellos persiste a lo largo del tiempo al controlar los factores demográficos (Wiefek, 2017). El mismo autor demuestra que, en el conjunto estudiado, los trabajadores propietarios tienen un ingreso mayor del 33% que los trabajadores no propietarios y esto aplica para todos los niveles de salario; de igual modo, la riqueza neta de los hogares es más alta para el 92% de los encuestados que sí son trabajadores–propietarios, y tienen mayor acceso a otros beneficios en el 23% de los casos, como el cuidado infantil, en comparación con el 5% de los trabajadores no propietarios. El reporte del NCEO, dirigido por Wiefek (2017), señala que la media de permanencia de los trabajadores–propietarios es mayor, y se ubica en 5.2 años, comparados con los no propietarios, que es de 3.4 años de permanencia laboral promedio. El reporte agrega, entre otras diferencias positivas, que el ingreso familiar es del 378% sobre la línea de po-

breza para los trabajadores–propietarios, a diferencia de los no propietarios, quienes se ubican en el 293% sobre la línea de pobreza.

En una indagación extensa, Blasi et al. (2008) analizan datos de 40,000 trabajadores de 14 firmas estadounidenses, y su principal hallazgo es que el capitalismo compartido impacta el desempeño laboral. Concluyen que este está vinculado con una menor rotación y mayor lealtad y voluntad de trabajar con esfuerzo, en especial cuando se combina con políticas de alto rendimiento, bajos niveles de supervisión y pago fijo a niveles de mercado o superiores. El trabajo de Blasi et al. (2008) demuestra también que existe una relación directa entre el compartir el capital y la motivación de los trabajadores, pero que los trabajadores prefieren reducir el riesgo en inversión y capital propio aportado a la empresa. Estos autores subrayan, por último, que este capitalismo compartido, junto con políticas de alto rendimiento, parece funcionar combinado con un mayor impacto cuando están unidas que cuando están separadas.

En otro estudio posterior, Blasi et al. (2013) destacan la importancia de tener en cuenta los riesgos objetivo–subjettivos y la falta de diversificación financiera por parte de empresas y trabajadores que comparten el capital, y caen en zonas de alto riesgo, puesto que los trabajadores, en dado caso, además de su empleo, podrían perder sus ahorros e inversiones. Concluyen, por otro lado, que la investigación que se realiza sobre el tema minimiza o ignora los riesgos del capitalismo compartido, lo cual representa una mejora a realizar (Blasi et al., 2013). Este riesgo fue estudiado más a fondo después por Kruse et al. (2019), quienes infieren que los trabajadores son conscientes de dicho riesgo de diversificar sus ingresos y que en las empresas donde hay un capitalismo compartido también existe una cultura financiera que permite reducir los riesgos.

Bova et al. (2015), en su análisis sobre el impacto de la propiedad de empresa por parte de trabajadores no ejecutivos, encontraron que la práctica de abrir el capital aminora la inherente volatilidad de una firma al mitigar el deseo de la firma de tomar riesgos, y concluyen que esta práctica puede crear mayores mecanismos de disciplina dentro de la empresa.

Kruse (2002) hace una evaluación de 25 años de investigaciones sobre el impacto de la participación accionaria de empleados en Estados Unidos y señala lo siguiente:

En conclusión, los trabajadores–propietarios constituyen una parte sustancial de la fuerza laboral de los Estados Unidos, y veinticinco años de investigación demuestran que la propiedad por parte de los empleados suele traducirse en lugares de trabajo con un desempeño superior, así como en mejores condiciones de compensación y de vida laboral para los trabajadores (p.10).

En la misma línea, Blasi y Kruse (2012) añaden que la apertura del capital a los trabajadores y la democracia en la empresa es la forma más amigable de contribuir a la democracia política.

En suma, las evidencias que aportan las investigaciones revisadas revelan, en su mayoría, que el impacto general del capitalismo compartido o *employee ownership* pudiera considerarse más bien positivo (Blasi et al., 2017, 2013; Kim & Patel, 2017), con ventajas significativas en ventas, productividad y estabilidad de las firmas (Conte & Svejnar, 1988; Kramer, 2008, 2010; Rousseau & Shperling, 2003; Thompson et al., 2013), y que la apertura de las empresas a compartir la propiedad, en la mayoría de los casos, está relacionada con empresas preocupadas por el bienestar de los trabajadores en general (Blasi et al., 2017). Dicho esto, no se puede generalizar con una total amplitud ni como forma mágica o automática (Kruse & Blasi, 1995), ya que existen estudios y posturas que incluso van en sentido contrario (Kaarsemaker & Poutsma, 2006), porque ponen en duda, hasta cierto punto, que la democracia y la propiedad por parte de los trabajadores sea *per se* positiva y se coloque por sobre las otras formas de funcionamiento de empresas (Hansmann, 2000); porque alertan sobre los riesgos de democratizar la propiedad de empresa, como en el caso de los riesgos financieros (Sanders, 2001); por sus efectos de estrés debido al aumento de responsabilidad en la empresa (Pierce et al., 1991); o bien, porque ubican como positiva la relación de la propiedad con el desempeño, pero consideran negativo el impacto en el desempeño ligado a la difícil alineación de estrategias y existencia de conflictos (Groß, 2007). También hay indicios de que existen diferencias entre regiones y tipos de culturas o apropiaciones distintas de los conceptos de propiedad–democracia en el tiempo (Winther & Marens, 1997). Esto último deja abierta la puerta a seguir investigando y llevar a cabo estudios en profundidad en diferentes territorios y con análisis más amplios.

CAPITAL COMPARTIDO EN EMPRESAS B. UN LARGO CAMINO POR INVESTIGAR

Los estudios realizados sobre la relación y los efectos entre participación accionaria de los empleados en empresas certificadas B son muy escasos, pero existen, y aquí se presenta una revisión de la literatura actual. Entre los más recientes está el de Winkler et al. (2018), quienes evaluaron 347 empresas privadas a través del BIA de B-Lab y analizaron las relaciones de compromiso con las partes interesadas internas, en este caso los trabajadores, con dos constructos diferentes: la participación accionaria de los empleados (*employee ownership*) y la participación de estos en el trabajo y la gestión de la empresa (*employee involvement*). Winkler et al. (2018) encontraron que las empresas B son más propensas a abrirse a una mayor participación de los trabajadores, tanto en su compromiso con la empresa como en el tema de la propiedad, y que esta apertura se asocia de manera positiva con las partes interesadas externas. Estos autores concluyen lo siguiente:

Nuestros resultados identifican una relación interesante: los efectos de la participación accionaria de los empleados sobre el involucramiento de las partes interesadas se observan únicamente en la muestra de empresas B certificadas. Esto resulta lógico, pues la propiedad —en comparación con otras prácticas dirigidas a los empleados— exige un compromiso más sostenido y profundo hacia ellos, y las empresas B certificadas tienen mayor probabilidad de compartir la propiedad, dado que han asumido estándares más elevados y normas compartidas... Nuestro estudio muestra que la certificación puede generar la estructura y los procesos necesarios para fortalecer las relaciones entre los grupos de interés internos y externos (p.13).

En otro estudio reciente, Stranahan y Kelly (2019) analizan 50 empresas certificadas como B Corps. De ese total, extraen 45 B Corps cuyos propietarios son los trabajadores, de las cuales 37 (82%) fueron nombradas Best for the World en 2017 o 2018. Para Stranahan y Kelly (2019), quienes participan en The Democracy Collaborative, las empresas de propiedad compartida y B Corps al mismo tiempo fusionan lo mejor de las dos apuestas:

La participación accionaria de los empleados, combinada con una gobernanza impulsada por la misión, es un modelo emergente, viable en la economía actual, que incorpora elementos de diseño críticamente necesarios para una verdadera sostenibilidad ambiental y una amplia prosperidad. El modelo es la empresa dirigida por la misión y propiedad compartida (p.5).

En el estudio, Stranahan y Kelly (2019) consideran empresas con múltiples formas de propiedad, desde los planes ESOP, cooperativas o fideicomisos (*trust*), pero con al menos 30% de propiedad de los trabajadores. Para estas empresas con propósito y que son propiedad de los trabajadores, son una nueva generación de empresa que resuelve problemas persistentes. Estos autores añaden: “A pesar de su diversidad, estas empresas de próxima generación tienen algo importante en común: liderazgo moral. Esto es lo que los hace ejemplares para una nueva era de sostenibilidad y prosperidad compartida” (p.8).

Los resultados del estudio de Stranahan y Kelly (2019) demuestran que las empresas que son propiedad de los trabajadores obtuvieron mayor puntaje en general y casi el doble de puntaje en el apartado de trabajadores. En el plano del impacto medioambiental no hay una diferencia significativa, que depende de la propiedad. En todos los casos se superó los puntajes de las empresas certificadas (propiedad o no de trabajadores), en comparación con negocios tradicionales no certificados que fueron tomados en cuenta para el estudio.

Dichas corporaciones no están exentas de las tensiones naturales de cualquier empresa híbrida (Battilana, 2018). Por un lado, la sostenibilidad en el tiempo, tanto del propósito como de la propiedad de la empresa, es un reto presente en esta nueva generación. Otro gran desafío es que el modelo no se puede crear o aplicar de manera automática, y generar así una cultura cooperativa o de propiedad compartida. A pesar de ello, Stranahan y Kelly (2019) aseguran que la combinación de la propiedad por parte de trabajadores provee una capa de protección a la misión de la empresa y, por último, esta nueva generación de empresas son una respuesta emergente que en verdad trabaja por la gente y por el planeta.

MÉTODOS

En este trabajo se utilizó un modelo de investigación de tipo cualitativo y basado en dos autores en especial: por un lado, para el diseño metodológico, Maxwell (1992, 2005, 2008) y, por otro, para el estudio de caso, Yin (2009, 2018). Estos autores fueron complementados con muchos otros (Creswell, 1998; Denzin & Lincoln, 1994; Flyvbjerg, 2011; Simons, 2011). Se desarrolló estudios de casos a partir de las propuestas metodológicas específicas de Yin (2009, 2018), que buscaron responder las dos preguntas centrales de la investigación:

- ¿Cómo son los imaginarios, vivencias, desafíos, tensiones y potencialidades de personas que trabajan en cuatro B Corps en Guadalajara (México) respecto a sus principios, valores y objetivos como B Corps?
- ¿Cómo se desarrolla la propiedad o participación accionaria del capital por parte de los empleados al interior de las B Corps y qué factores la facilitan/dificultan?

ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN. TERRITORIO CON RETOS Y DESAFÍOS

Esta investigación se realizó en un territorio específico y complejo. En términos geopolíticos, México está dividido en estados que forman parte de la federación. Jalisco es uno de los 32 estados y se encuentra en el occidente del país. Los estudios de caso se dieron en la zona metropolitana de Guadalajara (capital de Jalisco). En 2024, esta zona urbana contaba con alrededor de 5 millones de habitantes (IIEG, 2024) y Jalisco como región representaba el 7.3% del PIB nacional, al ubicarse en cuarto lugar entre los estados del país (Secretaría de Economía, 2025). La actividad económica de la región, que incluye la capital, es importante para el país, pues Jalisco se ubica en el octavo lugar en lo que a exportaciones se refiere, sobre todo enfocada en la industria manufacturera y de tecnología (Secretaría de Economía, 2025). Según García (2018), la entidad ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos años —sin ser el más alto—, incluso con el cambio de gobierno.

LAS EMPRESAS DEL ESTUDIO. MICROCONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación incluye, como ya se mencionó, cuatro empresas situadas en Guadalajara. Los cuatro casos de estudio se seleccionaron mediante un muestreo censal o exhaustivo dentro del universo geográfico delimitado, ya que representaban la totalidad de las empresas B certificadas por B-Lab en Guadalajara al momento de la recolección de datos. Las empresas son de capital privado, operan en la economía formal y cumplen con la documentación legal para su operación empresarial. Aquí se presenta un resumen de sus perfiles.

EOSIS

Empresa mexicana fundada en 2007 que se dedica a la consultoría para mejorar y aprovechar recursos energéticos. Sus oficinas se encuentran en Guadalajara, pero tienen operaciones en el territorio nacional y están desarrollando algunos proyectos internacionales. Eosis tiene más de 14 años de experiencia en la certificación LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) y otras certificaciones verdes para edificios y espacios. Cuenta con 10 trabajadores de tiempo fijo, que incluye a los directores, y 50% del equipo son mujeres. Desde 2007, ha certificado más de 800,000 m² en construcciones LEED, lo cual representa un impacto directo en el medioambiente (Eosis, 2019b, 2019a). Desde 2016, obtuvo la certificación B Corp.

FONDIFY

Empresa mexicana de servicios que pertenece al sector privado. Fue fundada en 2015 y cuenta con cuatro trabajadores de tiempo completo. Se dedica a ofrecer soluciones para problemas socioambientales, de cultura, animales, de educación, entre otros, a través de una plataforma de *crowdfunding*. Han recaudado casi un millón de dólares para 179 asociaciones a través de 1,404 campañas de recolecta de fondos. Mediante su plataforma, 14,402 personas han realizado donaciones (Fondify, 2019). En 2018 fue certificada como B Corp.

SARAPE SOCIAL

Empresa mexicana fundada en 2010. Es una agencia de ideas para transformar realidades sociales a través de proyectos, programas, activaciones, campañas, producciones audiovisuales y otras estrategias de comunicación. En la empresa, colaboran 12 personas de tiempo fijo, además de algunas eventuales. Sus proyectos son nacionales e internacionales, ya sea para asociaciones, empresas privadas, gobiernos locales, regionales y federales, e incluso han trabajado con Oxfam Internacional, USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) y UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) (Sarape Social, 2020). Desde 2017 se convirtió en B Corp.

AGUAGENTE

Es una startup mexicana fundada en 2015. Se dedica a proveer agua purificada en los hogares. Su actividad empresarial se ubica sobre todo en Guadalajara y la zona de Ajijic (Chapala). Cuenta con cuatro trabajadores fijos, además de sus dos directivos y cofundadores. En 2019, tenía instalados más de 500 equipos y su proyección era triplicar esa cifra en los próximos dos años (Aguagente, 2018, 2019). En 2017 se certificaron como empresa B y han renovado el proceso.

LA MUESTRA, RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Este estudio se limita a las cuatro empresas certificadas en Guadalajara para tener un cuerpo de participación con amplitud suficiente, dado que se trata de empresas pequeñas (4–12 trabajadores). Los participantes son de edades entre los 22 y 60 años con indistinta integración de sexo femenino y masculino. En total, incluimos a 23 personas que trabajan en las empresas de un total posible de 32. Se aplicó el muestreo teórico (Breckenridge & Jones, 2009), y elegimos a personas por su directa experiencia con los fenómenos en estudio y con una perspectiva abierta. La investigación comprendió 61 entrevistas en profundidad en empresa, con expertos en responsabilidad social empresarial (RSE), investigadores y miembros de la comunidad de empresas B en México, entre otros, para fortalecer el contexto de la inves-

tigación. Además de estas entrevistas, la investigación se acompañó con 35 actividades complementarias y formativas que totalizaron más de 1,300 horas entre los años 2016–2020.⁶

Para este estudio, recurrimos al programa Atlas.ti 8.0, el cual tiene potencialidades y herramientas útiles (Chacón, 2004; Flick, 2014; Grbich, 2013). Según Chacón (2004), cada día estos programas de análisis mejoran sus potencialidades y aplicaciones, lo que se convierte en un incentivo importante que los investigadores deben considerar. También, crea categorías y códigos de análisis.

La mayor parte de información de esta investigación se encuentra en archivos de audio y texto, que fueron completamente revisados, codificados y citados en sus partes analizadas como valiosas, como un acto interpretativo y no como una ciencia exacta (Saldaña, 2013), y como un acto de análisis cíclico e iterativo (Charmaz, 2006; Grbich, 2013; Saldaña, 2013; Yin, 2018) de las categorías, subcategorías y códigos. El método de validación consistió en la triangulación metodológica y la validación por miembros con criterios explícitos de saturación y un manejo ético de los datos, según los protocolos establecidos (Creswell & Miller, 2000; Fusch & Ness, 2015; Guba & Lincoln, 1989; Maxwell, 2016; Valencia, 2000).

La ausencia de mecanismos formales y consolidados para la participación accionaria de los empleados en la legislación mexicana implica que los casos de estudio no pueden ser evaluados contra el ideal normativo de modelos anglosajones, como los ESOP, EOT o las grandes cooperativas. Por el contrario, esta investigación utiliza el marco teórico como una herramienta exploratoria para identificar prácticas incipientes, contextuales y funcionales que operan como sustitutos *ad hoc* de la propiedad formal. En este sentido, la fragilidad, selectividad y heterogeneidad de la propiedad compartida es considerada la principal contribución empírica del estudio. Este hallazgo revela la existencia de una “tercera vía” de propiedad compartida, que emerge a pesar de las barreras culturales y regulatorias del ecosistema emprendedor, y que evidencia los códigos específicos que sí propician una apertura de capital genuina en contextos emergentes como el mexicano.

6. Para más detalles de la investigación, véase la tesis original en Hernández Gutiérrez, G. (2020). *B Corps y propiedad de empresa: Estudio de casos en empresas con propósito en Guadalajara-México* (Tesis doctoral). Mondragón Unibertsitatea. <https://ebiltegia.mondragon.edu/xmlui/handle/20.500.11984/5149>

APORTES CIENTÍFICOS DEL ESTUDIO DE CASOS: DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA MEDICIÓN DE IMPACTO HASTA EL SURGIMIENTO DE LAS EMPRESAS CON PROPÓSITO

Frente a los múltiples y complejos desafíos planetarios actuales (Esquivel, 2015; Francisco, 2015; Harvey, 2014; Piketty, 2015; Touraine, 2005), descritos en el apartado del macrocontexto, y frente a las periódicas crisis ligadas a la falta de ética en el ejercicio empresarial, el tema de la RSE se ha colocado, sin duda, con más fuerza en el discurso empresarial, político y académico (Latapí et al., 2019). Si bien las empresas han ido adoptando cada vez más los reportes y las comunicaciones de las corporaciones (Alves, 2009; Aspen Institute, 2005; Esrock & Leichty, 1998; Tolliver-Nigro, 2009), con frecuencia queda patente el distanciamiento entre lo que miden, reportan y publicitan y los impactos reales con las partes interesadas, que llegan a prácticas de *greenwashing* y similares (Delmas et al., 2019; Delmas & Burbano, 2011).

En los estudios de caso, si bien parece existir una profunda dirección hacia el impacto socioambiental, se tiene un propósito definido y con una clara preocupación por cumplir con su RSE, no se exenta, por parte de los empresarios entrevistados, la posibilidad de que la propia certificación B pueda caer en prácticas reducidas a lo mercadológico y hasta de *greenwashing*, y que no represente el cambio sistémico aspirado por el movimiento (Abramovay et al., 2013; Correa & Cooper, 2019).

A partir del análisis, se comprobó que las empresas están en constante tensión debido a su particularidad híbrida (Battilana, 2018; Eldar, 2017; Haigh et al., 2015), y que está presente la lucha entre la necesidad imperante de ser rentable y la búsqueda del impacto sociomedioambiental (Battilana et al., 2015). Se corroboró en detalle cualitativo una amplia literatura existente sobre estas tensiones en las empresas híbridas. Las B Corps estudiadas confirman lo concluido por Battilana et al. (2015), que aseguran que las organizaciones que buscan diferentes objetivos (híbridas) requieren recursos (por ejemplo, tiempo, financiero) para dialogarse–negociarse, alinearse y poder cumplir con el desempeño como organización con objetivos múltiples.

A la vez, los datos también sugieren que las empresas estudiadas demuestran, según el análisis en profundidad, un genuino interés por la búsqueda de estos objetivos múltiples y por colocar la ética desde dentro de la empresa

y no desde fuera (Correa et al., 2004; Cortina, 2014) ni como algo cosmético (Crook, 2005; Karnani, 2011; Porter & Kramer, 2006). Con esta investigación se refuerzan y complementan estudios anteriores que también encontraron resultados en este sentido de un interés genuino de las empresas en cumplir con sus propósitos sociales y realizar esfuerzos sustanciales y auténticos. Aunque pareciera lejano, de nuevo, el cambio de sistema en su conjunto a través de la RSE (Crane et al., 2014), el valor compartido (Porter & Kramer, 2011) y sus evoluciones (De los Reyes Jr. et al., 2017), el análisis de los resultados nos arroja que tanto la certificación como el movimiento B pueden aportar una opción innovadora y atractiva a la RSE convencional. Esta expresión no es ajena a mejoras y áreas de oportunidad señaladas por los participantes, las cuales se abordan en las aportaciones prácticas.

Los reportes de impacto, de RSE, GRI (Global Reporting Initiative) y otros, si bien se han hecho más presentes en Latinoamérica (Reficco & Ogliastri, 2009; Sierra-García et al., 2014), en México, en cuanto a la RSE se refiere, es el sello de empresa socialmente responsable más conocido, aunque haya perdido, según la validación con expertos, su sentido y profundidad. En este aspecto, se encontró, a diferencia de las empresas tradicionales, que las empresas B estudiadas en diferentes niveles no ven su RSE como una actividad solo filantrópica (Araya, 2006; Logsdon et al., 2006; Meyskens & Paul, 2010; Weyzig, 2006), sino que colocan el propósito, como ya se mencionó, al centro de su modelo de negocio, además de sumar acciones de RSE complementarias.

CERTIFICACIÓN B. COMPROMISO DE LAS EMPRESAS CON PROPÓSITO

Como a menudo parece ser el caso con la GRI y otros procesos parecidos, el análisis sugiere estar en la misma línea que varios de los hallazgos de Parker et al. (2019), quienes encontraron que la certificación y los plazos de B-Lab no estaban del todo claros durante el proceso. Del mismo modo, también compartimos que, dentro de sus empresarios entrevistados, algunos señalaron que “aprendieron algo” en el proceso mismo de certificación, que, si bien percibían que “ya hacían bien las cosas”, certificarse como empresa B era “lo correcto”.

Los resultados del estudio de enfoque mixto de Parker et al. (2019), realizado con 249 compañías de Estados Unidos y considerado como una importante

contribución por otros investigadores (Gehman et al., 2019), coinciden con el análisis en que la certificación resultó ser una tarea compleja, de reflexión profunda y de recolección de información de distintas áreas, en empresas más bien pequeñas, la cual requirió un esfuerzo considerable. También se encontró una fuerte similitud con el estudio antes señalado (Parker et al., 2019), ya que en las cuatro empresas estudiadas se delegó la certificación a una sola persona sin poder ser gestionada, por ejemplo, por un servicio de *outsourcing*. Las empresas por su tamaño y capacidad de recursos (humanos, financieros) en realidad demostraron un serio compromiso en llevar a cabo el proceso de evaluación y certificación, y descubrir muchas áreas y acciones inexistentes o con mejora a la hora del diagnóstico.

Respecto a las herramientas de análisis, este trabajo va más allá que otros que se han basado también en el estudio de casos de empresas certificadas (Villela, 2016), ya que en el nuestro, entre muchas otras diferencias propias de los temas y preguntas de investigación, se realizó un estudio conjunto apoyado por un Computer-Aided Qualitative Data Analysis (CAQDAS) con las posibilidades que ello permite (Frieze, 2020; Hwang, 2008).

El siguiente aporte, si bien parte desde lo científico, culmina con ciertas recomendaciones prácticas descritas en el siguiente apartado. Se constató, a partir de estos casos, como concluye el trabajo de Abramovay et al. (2013) con empresas B en Chile, Brasil y Colombia, que el reto de escalar el movimiento —a más empresas y políticas públicas— sigue siendo vigente para no depender de iniciativas personales loables de emprendedores “extraordinarios” o “heroicos” que, al final, quedan aislados del sistema y del *mainstream empresarial*.

Al igual que en las conclusiones del estudio —con las 45 empresas fundadoras de la certificación— de Wilburn y Wilburn (2015), se encontró que los empresarios entrevistados en su conjunto revelan un alto compromiso, pero también que el proceso de evaluación y certificación los hizo más conscientes de áreas y acciones de impacto que no tenían en operación.

Igual que Wilburn y Wilburn (2015), también se puede afirmar que existe un verdadero y claro sentido de compromiso social. En esa dirección, una de las empresarias de uno de estos casos dice: “Para ser empresa B, tienes que ser negocio, empresa, pero nos preocupa el medioambiente, nos preocupa la comunidad, nos preocupa ayudar a la gente y a fin de cuentas queremos

generar un cambio para mejorar, no solo nosotros, los vecinos, la ciudad, sino el país”.

Por último, ante las numerosas certificaciones existentes en torno a la sustentabilidad y la poca investigación relevante sobre ellas (Ecolabel, 2020; Gehman et al., 2019), esta investigación abona a una perspectiva adicional y actualizada sobre la certificación de empresas B. Esta investigación podrá servir para hacer comparaciones con otros casos en otros contextos regionales a nivel nacional e internacional.

PROPIEDAD DE EMPRESA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES Y EMPRESAS B

Si bien el estudio tiene limitaciones propias como la limitante geográfica, número de casos y otros descritos en la obra original, aporta un análisis crítico de las empresas estudiadas como parte del fenómeno de las empresas con propósito, sus vivencias, la certificación y cómo se colocan ante la propiedad del capital por parte de los trabajadores. Sobre este último elemento, la contribución es considerable, ya que somos muy pocos los que lo han estudiado de manera formal (Stranahan & Kelly, 2019; Winkler, 2014).

Con base en el análisis, se puede afirmar que las empresas B, dada su conciencia y genuino interés en el impacto en las partes interesadas (Stubbs, 2017a; Wilburn & Wilburn, 2015), son escenarios que comparten, de forma limitada, algunos principios y valores de la economía social (Mugarra, 2004), y que están abiertos a otros modos de configuración de propiedad de empresa mientras les permitan lograr sus objetivos económicos y sociales (Battilana, 2018). En otras palabras, desde su particularidad de no ser empresas cooperativas o similares, las empresas B estudiadas sugieren que, el ser dirigidas por personas que buscan el impacto socioambiental, las hace más abiertas y perceptibles a aplicar sus propios esquemas de propiedad compartida, sin que ello represente ejercicios profundos–amplios (Kramer, 2010) de democracia dentro de las empresas.

En algunos casos, pudimos identificar, como Pierce et al. (2001), que la propiedad psicológica está presente en algunos trabajadores y que existen elementos que lo ligan con ciertos niveles de mayor responsabilidad, compromiso y pertenencia.

De acuerdo con las conclusiones de Winkler et al. (2018), se puede corroborar que las empresas B, al buscar cumplir con los más altos estándares de impacto socioambiental —que implica un mayor compromiso y responsabilidad con las partes interesadas—, están abiertas, hasta cierto punto y solo en la suma de ciertos valores, a la propiedad por parte de los trabajadores.

A manera de cierre, se puede afirmar que la propia fragilidad de ser empresas jóvenes, las tensiones que tienen por cumplir múltiples objetivos (Battilana, 2018), sumado a un contexto complejo y en crisis, hace que la propiedad de los trabajadores sea un esfuerzo mayor para los accionistas, complejo y, en realidad, no prioritario, salvo que esté ligado con los resultados operativos-financieros de la empresa. Se encontró que al fenómeno de apertura de capital se tienen que sumar y coincidir intereses-compromisos y una cierta madurez por las partes. La fragilidad y complejidad de la apertura del capital (Peredo et al., 2018; Rousseau & Shperling, 2003; Tannenbaum, 1983) en contextos no cooperativos, aunadas a las tensiones internas y externas (Battilana, 2018), se vuelve un fenómeno singular que debe seguir estudiándose con mayor profundidad.

En un ambiente económico cambiante e incierto, donde la competitividad se busca aumentar y donde los salarios no se pueden asegurar para las pequeñas y medianas empresas y empresas jóvenes (Rousseau & Shperling, 2003), la participación de los trabajadores puede representar una vía alterna para crear un compromiso fuerte (Winkler et al., 2018) entre los trabajadores y la empresa. Esto se suma a que cada vez más las generaciones millennial y Z ubican los factores sociales y medioambientales por encima de otros como nunca antes visto (Cone, 2017).

CONCLUSIONES

Este estudio, con sus propias limitaciones y líneas futuras de investigación, aporta una mirada nueva y actualizada de las empresas B, en particular sobre cómo sucede la participación del capital de sus trabajadores en ellas. Al igual que pasa con las organizaciones de la economía social (Borzaga et al., 2017), es necesario seguir trabajando en la construcción de redes que fortalezcan la institucionalidad y puedan tener un impacto en políticas públicas que sumen a las acciones de forma sistémica y acompañadas de legislaciones que promuevan otro tipo de empresa.

Los desafíos actuales del mundo son enormes y los diagnósticos llegan a lugares comunes donde se habla de una crisis sistémica y profunda. Esta crisis se refleja con mayor fuerza en economías vulnerables y emergentes como la mexicana.

Por un lado, las empresas B se suman al esfuerzo de otras certificaciones de impacto y se colocan como una expresión en plena evolución de la RSE. Estos modelos híbridos de empresa no están libres de tensiones internas y externas, además del esfuerzo de participar en una certificación que requiere recursos humanos y financieros, y que en el corto plazo no les representa un valor económico directo.

En cuanto a la primera pregunta de investigación, concluimos que las vivencias, imaginarios y desafíos respecto a ser empresa B son vividos de forma heterogénea entre los directivos-dueños y los trabajadores. El análisis evidenció que, entre más niveles jerárquicos de diferencia con los cuerpos directivos hay en las organizaciones, menos conocían sus colaboradores sobre la certificación y sus pretensiones. De igual manera, los trabajadores, entre más tiempo y compromiso tuvieran con la organización, más sabían, o se mostraban deseosos de saber, sobre la certificación B.

La satisfacción en la empresa se ve ligada, en la mayoría de los casos, con una vivencia positiva de la certificación y de otras expresiones de RSE. La identidad como empresa B es portada por los dueños-directivos sin llegar a ser, para muchos y muchas participantes, una identidad corporativa como tal. Se puede concluir que la certificación B, así como otras acciones puntuales de RSE, son tomadas como estrategias gerenciales para medir, mejorar su impacto y participar en un ecosistema mexicano, e incluso latinoamericano, más bien joven y conformado por emprendedores sociales en su mayoría. La identidad de ser empresa B no es en realidad compartida de manera significativa en los equipos, incluso al ser empresas pequeñas. Lo anterior no significa que no sean empresas e individuos que busquen y logren los impactos pretendidos, aunque no en su totalidad, sí de forma importante en diferentes ámbitos y según el caso y el grupo de interés en cuestión. No obstante que no llega a ser una identidad corporativa, un buen número de participantes perciben el ser B Corp como algo interesante y motivador. Otros y otras, sin embargo, apenas lo notan.

Si bien es necesario realizar mayor investigación al respecto, a partir de estos hallazgos no existen señales de que otras partes interesadas valoren,

o siquiera conozcan, lo que representa el ser una empresa certificada. Las empresas B estudiadas fungen, a nivel local, como embajadoras de la certificación-movimiento en un país y una región donde la RSE sigue siendo vista como filantrópica y como un anexo a la actividad empresarial, no como parte de su modelo de negocio.

Al partir del análisis y los aportes, se puede concluir que la obtención de la certificación B no es el punto final del proceso, sino el inicio de una mejora continua con base en una medición de impacto y una declaración formal de propósito. Las empresas B son lideradas por personas con un alto compromiso con el cambio, pero dicha energía tiene que ser escalada a un movimiento sistémico; de lo contrario, no podrá ser solución ante la dimensión del problema.

Respecto a la segunda pregunta de investigación, ligada a la propiedad por parte de trabajadores en empresas B, se tienen varias conclusiones. Para los casos estudiados, se puede señalar que la propiedad de empresa, fuera de contextos de economía social preexistentes, es una fórmula aún más frágil que puede darse, pero que reside en el interés mutuo de las partes con todo lo que la propiedad compartida incluye y representa de manera formal/legal y psicológica.

De manera heterogénea, las empresas estudiadas en su conjunto demuestran voluntades hacia la apertura de la propiedad para con los trabajadores. Lo anterior, sin que represente ejercicios de democracia extendidos ni que sea una apertura general para todos los colaboradores por igual. En ciertos casos, esta apertura se presenta a los trabajadores, o determinados trabajadores y trabajadoras, como recompensa de resultados y, en parte, para cohesionar un equipo; sin embargo, esto no se puede dar si no convergen ciertos valores compartidos y una alineación de propósitos entre la persona y la organización en términos más amplios. Como se observa en los casos y su posterior análisis, es solo con la suma de valores, con cierta permanencia en el tiempo —por ejemplo, diálogo, amistad, confianza, compromiso, satisfacción, madurez, entre otros—, que se puede dar la posibilidad de la apertura del capital a los trabajadores. En esa línea, se puede afirmar que la propiedad compartida no se da de igual modo entre los fundadores y cofundadores que con los trabajadores que se suman después.

En estos casos, el compartir en forma amplia el capital con los colaboradores no se percibe como algo automático por ser una B Corp. Se considera, pero no se ve como un elemento imprescindible.

En suma, los resultados de este estudio permiten formular una proposición teórica sobre la naturaleza relacional de la propiedad compartida en empresas con propósito. En contextos como el mexicano, donde la institucionalización de la participación accionaria de los empleados es casi inexistente, la apertura del capital no se configura como un mecanismo legal ni financiero, sino como un proceso social de construcción de confianza, sentido compartido y reciprocidad simbólica entre fundadores y colaboradores. Esta dinámica revela que la fragilidad de la propiedad compartida no responde solo a carencias normativas, sino a una tensión estructural entre propósito colectivo y preservación del control, propia de las organizaciones híbridas. En este sentido, se propone reconocer la emergencia de una tercera vía de democratización del capital: una forma contextual y evolutiva de participación económica que no replica modelos cooperativos ni capitalistas, sino que los reinterpreta desde marcos culturales y éticos locales orientados al bien común.

Por último, el reto que se desprende de este trabajo consiste en profundizar y ampliar el estudio del movimiento de las B Corps y de las formas emergentes de participación accionaria que surgen en torno a él. Se requiere avanzar hacia investigaciones comparativas y longitudinales que permitan observar la evolución de estos modelos híbridos en distintos contextos del sur global, su grado de institucionalización y su capacidad real de transformar estructuras económicas y culturales. La tarea futura no es solo describir casos ejemplares, sino entender los mecanismos de transferencia, traducción y arraigo mediante los cuales el propósito, la ética y la propiedad se entrelazan en configuraciones diversas. En ese sentido, este estudio constituye un punto de partida para repensar la democratización del capital desde una perspectiva situada, donde la sostenibilidad y la justicia social no sean un complemento del negocio, sino su razón de ser.

REFERENCIAS

- Abell, H. (2020). *The case for employee ownership*. <http://project-equity.org/>
- Abramovay, R., Correa, M. E., Gatica, S., & Van Hoof, B. (2013). *Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur América*. <https://bit.ly/3Lj7Yom>

- ACI. (2020). *Cifras y datos* | ICA. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras>
- Aguagente. (2018). *Reporte para inversionistas*.
- Aguagente. (2019). *Aguagente sitio web*. <https://www.aguagente.com/>
- Alves, I. M. (2009). Green Spin Everywhere: How Greenwashing Reveals the Limits of the CSR Paradigm. *Journal of Global Change & Governance*, 2(1).
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Arando, S., Gago, M., Jones, D. C., & Kato, T. (2015). Efficiency in Employee-Owned Enterprises. *ILR Review*, 68(2), 398-425. <https://doi.org/10.1177/0019793914564966>
- Araya, M. (2006). Exploring terra incognita: non-financial reporting in corporate Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 21, 25-38.
- Aspen Institute. (2005). *Beyond Grey Pinstripes 2005'. Preparing MBAs for Social and Environmental Stewardship*. <http://pdf.wri.org/pinstripes99.pdf>
- B-Academics. (2025). *B Academics*. <https://bacademics.org/>
- B-Lab. (2019). <https://bcorporation.net/>
- B-Lab. (2025). *B Corporation*. <https://bcorporation.net/>
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@n@gement*, 21(4), 1278-1305.
- Battilana, J., Besharov, M., & Mitzinneck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 2, 133-169.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing-Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of working integration. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139-168.

- Ben-Ner, A., & Jones, D. C. (1995). Employee participation, ownership, and productivity: A theoretical framework. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 34(4), 532–554.
- Blasi, J., Freeman, R., & Kruse, D. (2017). Evidence: What the U.S. research shows about worker ownership. *Oxford University Press Handbook of Mutual, Co-Operative and Co-Owned Business*, 211–226. <https://dash.harvard.edu/handle/1/34591608>
- Blasi, J., Freeman, R., Mackin, C., & Kruse, D. (2008). Creating a bigger pie? The effects of employee ownership, profit sharing, and stock options on workplace performance. *NBER Working Paper*, 1–43. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226056968.003.0005>
- Blasi, J., & Kruse, D. (2012). *Broad-based worker ownership and profit sharing: Can these ideas work in the entire economy?* <https://bit.ly/491olNc>
- Blasi, J., Kruse, D., & Freeman, R. (2018). Broad-based employee stock ownership and profit sharing. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 1(1), 38–60. <https://doi.org/10.1108/JPEO-02-2018-0001>
- Blasi, J., Kruse, D., & Markowitz, H. M. (2013). Risk and lack of diversification under employee ownership and shared capitalism. En *Shared Capitalism at Work* (Issue April, pp. 105–136). University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226056968.003.0004>
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19.
- Borzaga, C., Salvatori, G., & Bodini, R. (2017). Social and solidarity economy and the future of work. En *Social and solidarity economy and the future of work*. ILO.
- Bova, F., Kolev, K., Thomas, J. K., & Zhang, X. F. (2015). Non-executive employee ownership and corporate risk. *The Accounting Review*, 90(1), 115–145. <https://doi.org/10.2308/accr-50860>
- Breckenridge, J., & Jones, D. C. (2009). Demystifying theoretical sampling in grounded theory research. *Grounded Theory Review*, 8(2).
- Brock, D. (2017). *Social Value Creation by Stakeholders in Certified Benefit Corporations*. Northcentral University.
- Calgano, I., Ferreira, C., Hughes, N., Lienau, S., Pereira, M., & Sanguinetti, C. (2019). *Mujeres liderando en empresas B. ¿Revolución o suavizante? Caracterización y desafíos del liderazgo femenino en empresas B*

- en *Latinoamérica* (p. 153). Saxo. com Perú SAC. <https://doi.org/9788740400526>
- Cao, K., Gehman, J., & Grimes, M. G. (2017). Standing out and fitting in: Charting the emergence of certified b corporations by industry and region. En *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* <https://doi.org/10.1108/S1074-754020170000019001>
- Chacón, E. (2004). El uso de Atlas/TI como herramienta para el análisis de datos cualitativos en investigaciones educativas. En *Competencias Socio-Profesionales de las Titulaciones de Educación* (Jornadas Universitarias JUTEDU).
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications.
- Chaves, R. (2004). Gobierno y democracia en la economía social. *Mediterráneo Económico*, 6, 27-44. <https://core.ac.uk/download/pdf/71032577.pdf>
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2001). Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 37.
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591-603. <https://doi.org/10.1177/1350508414539784>
- Cone (2017). *2017 Cone Gen Z Study: How to speak Z*. Cone Communications. <https://bit.ly/4nEDfPP>
- Conte, M. A., & Svejnar, J. (1988). Productivity effects of worker participation in management, profit-sharing, worker ownership of assets and unionization in U.S. firms. *International Journal of Industrial Organization*, 6(1), 139-151. [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(88\)90011-2](https://doi.org/10.1016/0167-7187(88)90011-2)
- Coraggio, J. L. (2011). Economía social y solidaria en movimiento. In *El trabajo antes que el capital* (vol. 1). FLACSO Abya Yala Quito. www.ungs.edu.ar/ediciones
- Correa, M. E. (2019). *Sistema B y las empresas B en América Latina: un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial*. <https://bit.ly/49F6Bu2>
- Correa, M. E. (2020). *Mejores prácticas de diversidad e inclusión en la empresas B de América Latina* (p. 23). Academia B & IDRC.

- Correa, M. E., & Cooper, M.-A. (2019). *Entendiendo el impacto sistémico de las empresas B para ofrecer oportunidades sociales y económicas a mujeres y jóvenes en América Latina*. <https://bit.ly/4nAxBOG>
- Correa, M. E., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*.
- Cortina, A. (2014). *Ética y responsabilidad social de las empresas en un mundo globalizado*. Universidad de Chile. <https://www.youtube.com/watch?v=kl8qLTm-2Sk&xt=344s>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value.” *California Management Review*, 56(2), 130–153.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications. <https://doi.org/10.1177/1524839915580941>
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124–130.
- Crook, C. (2005). The good company. The movement for corporate social responsibility has won the battle of ideas. *The Economist*, 374(8410), 3–4.
- De los Reyes Jr., G., Scholz, M., & Smith, N. C. (2017). Beyond the “Win-Win” creating shared value requires ethical frameworks. *California Management Review*, 59(2), 142–167.
- De Sousa Santos, B. (2010). *Descolonizar el saber, reinventar el poder*. Trilce
- Defourny, J. (2004). L ’ émergence du concept d ’ entreprise sociale. *Reflète et Perspectives de La Vie Economique*, 43(3), 9–23.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2015). *The drivers of greenwashing*. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://bit.ly/4nFZ1TA>
- Delmas, M. A., Lyon, T. P., & Jackson, S. (2019). Using market forces for social good. In W. Powell & P. Bromley (Eds.), *The Nonprofit Sector, A Research Handbook* (3rd ed.). Stanford Press UCLA-Institute of the Environment and Sustainability. <https://escholarship.org/uc/item/osn9f7zo>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications (Ed.). <http://psycnet.apa.org/record/1994-98625-000>
- Díaz, J. G. (2015). Economías solidarias y territorio: hacia un análisis desde la complejidad. *Otra Economía*, 9(17), 123–135.

- Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: To have is to be*. Harvester Wheatsheaf and St. Martin's Press.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Ecolabel. (2020). Ecolabel Index. <http://www.ecolabelindex.com/>
- Eldar, O. (2017). The role of social enterprise and hybrid organizations. *Colum. Bus. L. Rev.*, 92.
- Ellerman, D. (1997). *The democratic firm*. The World Bank.
- Ellerman, D. (2016). Worker cooperatives as based on first principles. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 5(1), 20–32.
- Eosis. (2019a). *Annual Report Quaterly Results Jan March 2019*. <https://www.eosis.energy/2019-first-quarter-report/>
- Eosis. (2019b). *Eosis*.
- Esquivel, G. (2015). *Concentración del poder económico y político, desigualdad extrema en México*. https://www.oxfammexico.org/sites/default/files/desigualdadextrema_informe.pdf
- Esrock, S. L., & Leichty, G. B. (1998). Social responsibility and corporate web pages: Self-presentation or agenda-setting? *Public Relations Review*, 24(3), 305–319.
- Esteva, G. (2011). *Más allá del desarrollo: la buena vida*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/2802>
- Estrin, S., Hanousek, J., Kočenda, E., & Svejnar, J. (2009). The effects of privatization and ownership in transition economies. *Journal of Economic Literature*, 47(3), 699–728. <https://doi.org/10.1257/jel.47.3.699>
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research* (5th ed.). Sage Publications Limited.
- Flyvbjerg, B. (2011). Case study. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed.) (pp. 301–316). Sage Publications. https://www.academia.edu/3271072/Case_Study
- Fondify (2019). *Inicio—Fondify.org*. <https://fondify.org/es/>
- Francisco, P. (2015). *Laudato si': carta encíclica sobre el cuidado de la casa común*. Palabra.
- Freeman, R., Blasi, J., & Kruse, D. (2011). *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit, and gain sharing, and broad-based stock options*. <https://www.nber.org/chapters/c8085.pdf>

- Freundlich, F. (2014). *The Mondragon Corporation: Employee ownership as strategy-YouTube*. USD School of Business. <https://www.youtube.com/watch?v=zijMTOz9eYg&t=449s>
- Friese, S. (2020). *Creating a coding scheme with Atlas.ti by Susanne Friese | Atlas.ti*. <https://atlasti.com/2020/01/31/creating-a-coding-scheme-with-atlas-ti-by-susanne-friese/>
- Fusch, P., & Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408–1416.
- García, A. K. (2018, July 29). Jalisco, única entidad con crecimiento sostenido. *El Economista*. <https://bit.ly/3JzTeAX>
- Gehman, J., Grimes, M. G., & Cao, K. (2019). Why we care about certified B corporations: From valuing growth to certifying values practices. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 97–101.
- Grbich, C. (2013). Data management using qualitative computer programs. In *Qualitative data analysis: An introduction* (Second, pp. 257–288). Sage.
- Groß, K. (2007). *Equity ownership and performance: An empirical study of German traded companies*. Springer Science & Business Media.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid organizations: Origins, strategies, impacts, and implications. *California Management Review*, 57(3), 5–12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.5>
- Hansmann, H. (2000). *The ownership of enterprise*. Harvard University Press.
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Yang, Y. (2019). Why do companies obtain the B corporation certification? *Social Responsibility Journal*, 15(5), 621–639. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2018-0170>
- Harriman, A. (2015). *The making of a movement: The rise of the B Corp on the global stage a historical look at the expansion of the B Corp movement throughout South America, Australia and Europe*. Copenhagen Business School.
- Hart, O. D., & Moore, J. (1998). Cooperatives vs. outside ownership. *NBER Working Paper*, 6421, 1–55. <https://doi.org/10.3386/w6421>
- Harvey, D. (2014). *Seventeen contradictions and the end of capitalism*. Oxford University Press.
- Hiller, J. S. (2013). The benefit corporation and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 287–301. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1580-3>

- Hwang, S. (2008). Utilizing qualitative data analysis software. *Social Science Computer Review*, 26(4), 519–527. <https://doi.org/10.1177/0894439307312485>
- IIEG. (2025, enero). *Ficha informativa: Producto Interno Bruto de Jalisco 2023*. Gobierno del Estado de Jalisco. <https://bit.ly/47Aa76u>
- Kaarsemaker, E. C. A., & Poutsma, E. (2006). The Fit of Employee Ownership with Other Human Resource Management Practices: Theoretical and Empirical Suggestions Regarding the Existence of an Ownership High-Performance Work System. *Economic and Industrial Democracy*, 27(4), 669–685. <https://doi.org/10.1177/0143831X06069009>
- Kardas, P., Scharf, A. L., & Keogh, J. (1998). *Wealth and income consequences of employee ownership: A comparative study from Washington State*. Washington State Community, Trade and Economic Development.
- Karnani, A. (2011). CSR Stuck in a logical trap a response to Pietra Rivoli and Sandra Waddock's "First They Ignore You...": The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility." *California Management Review*, 53(2), 105–111.
- Kim, K. Y., & Patel, P. C. (2017). Employee ownership and firm performance: A variance decomposition analysis of European firms. *Journal of Business Research*, 70, 248–254. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.014>
- Kramer, B. (2008). *Employee ownership and participation effects on firm outcomes*. University of New York. ProQuest Business Collection.
- Kramer, B. (2010). Employee ownership and participation effects on outcomes in firms majority employee-owned through employee stock ownership plans in the US 1. *Economic and Industrial Democracy*, 31(4), 449–476. <https://doi.org/10.1177/0143831X10365574>
- Kruse, D. (2002). Research evidence on prevalence and effects of employee ownership. *Journal of Employee Ownership Law and Finance*, 14(4), 65–90.
- Kruse, D., & Blasi, J. (1995). *Employee ownership, employee attitudes, and firm performance* (No. 5277). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w5277.pdf>
- Kruse, D., Blasi, J., Weltmann, D., Kang, S., Kim, J. O., & Castellano, W. (2019). Do employee share owners face too much financial risk? *IZA Discussion Paper*, 12303, 49.

- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1.
- Lee, S. (2018). *Shared capitalism, social capital, and intra-organizational dynamics*. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 1(2-3), 144-161. <https://doi.org/10.1108/JPEO-02-2018-0005>
- Logsdon, J., Thomas, D., & Van Buren, H. (2006). Corporate social responsibility in large Mexican firms. *Journal of Corporate Citizenship*, 21(6), 51-60.
- Long, R. J. (1978). The relative effects of share ownership vs. control on job attitudes in an employee-owned company. *Human Relations*, 31(9), 753-763.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Maxwell, J. (1992). Understanding and Validity in Qualitative Research. *Harvard Educational Review*, 62, 279-300. <https://bit.ly/4oFdfpb>
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative Research Design* (2nd Ed.). Sage Publications.
- Maxwell, J. (2008). Designing a qualitative study. En *Qualitative Research*. <https://doi.org/10.4135/9781483348858.n7>
- Maxwell, J. (2013). Qualitative research design: An interactive approach. En *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd Edition, Vol. 41). Sage Publications.
- Maxwell, J. (2016). Expanding the history and range of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 10(1), 12-27.
- Meyskens, M., & Paul, K. (2010). The evolution of corporate social reporting practices in Mexico. *Journal of Business Ethics*, 91, 211-227. <http://10.0.3.239/s10551-010-0615-x>
- Moreno, F. M. (2018). *Lucha entre pobreza y riqueza: el problema de la migración en Latam* | *Foro Económico Mundial*. World Economic Forum and Alto Nivel. <https://bit.ly/47EpZoz>
- Moroz, P. W., Branzei, O., Parker, S. C., & Gamble, E. N. (2018). Imprinting with purpose: Prosocial opportunities and B Corp certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.003>
- Mugarra, A. (2004). Balance social y responsabilidad social en las empresas de economía social. *Mediterráneo Económico*, 6, 311-331.

- NCEO. (2019). *What Is employee ownership?* | NCEO. <https://www.nceo.org/what-is-employee-ownership>
- Ngambi, M. T., & Oloume, F. (2013). Employee share ownership and firm performance: Evidence From a Sample of Cameroonian Firms. *International Journal of Research In Social Sciences*, 2(3), 48–55.
- Nyssens, M. (2007). *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies, and civil society*. Routledge.
- O’Boyle, E. H., Patel, P. C., & Gonzalez-Mulé, E. (2016). Employee ownership and firm performance: a meta-analysis. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 425–448. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12115>
- Oliveira, M. (2018). *Inovação em empresas com certificação de sustentabilidade: elementos determinantes de sua convergência* dissertação. Universidade Tecnológica Federal Do Paraná. www.utfpr.edu.br
- Oulhaj, L. (2015). Breve revisión conceptual del tercer sector. In *Miradas sobre la economía social y solidaria* (pp. 17–33). Universidad Iberoamericana Puebla. <https://bit.ly/3LqAUuu>
- Oulhaj, L., & Saucedo, F. J. (2015). *Miradas sobre la economía social y solidaria en México (1a ed.)*. Universidad Iberoamericana de Puebla.
- Parker, S. C., Gamble, E. N., Moroz, P. W., & Branzei, O. (2019). The impact of B lab certification on firm growth. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 57–77.
- Pendleton, A., & Robinson, A. (2010). Employee stock ownership, involvement, and productivity: An interaction-based approach. *ILR Review*, 64(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/001979391006400101>
- Peredo, A. M., Haugh, H., & McLean, M. (2018). Common property: Uncommon forms of prosocial organizing. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 591–602. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.11.003>
- Pierce, J. L., & Jussila, I. (2011). *Psychological ownership and the organizational context: Theory, research evidence, and application*. Edward Elgar Publishing.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16(1), 121–144.

- Piketty, T. (2015). About capital in the twenty-first century. *American Economic Review*, 105(5), 48–53.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, 18. <https://bit.ly/3Lj6Wsw>
- RAE. (s.f.). *Propiedad definición*. <https://dle.rae.es/?w=propiedad>
- Razeto, L. (1997). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Lumen-Humanitas.
- Reficco, E. A., & Ogliastri, E. (2009). Business and society in Latin America: An introduction (Empresa y Sociedad en América Latina). *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 43, 1–25.
- Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. In *Social entrepreneurship* (pp. 95–120). Springer.
- Roncancio, R. A. (2013). *Benefit corporations: desde la primacía del accionista hacia la del bien común*. Universidad de Navarra. <https://bit.ly/4paQd9x>
- Rousseau, D. M., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, 28(4), 553–570.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed.). Sage Publications.
- Sanders, W. G. (2001). Behavioral responses of CEOs to stock ownership and stock option pay. *Academy of Management Journal*, 44(3), 477–492.
- Sarape Social. (2020). *Sarape Social*. <https://sarapesocial.com/>
- Secretaría de Economía. (2018). *Información económica y Estatal*. Jalisco. <http://www.rutasysabores.com.mx>
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161–194.
- Sierra-García, L., García-Benau, M. A., & Zorio, A. (2014). Credibilidad en Latinoamérica del informe de responsabilidad social corporativa. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 28–38.
- Simons, H. (2011). *Estudio de caso: teoría y práctica*. Morata.
- Stranahan, S., & Kelly, M. (2019). *Mission-led employee-owned firms: The best of the best*. <https://bit.ly/47TpGaF>

- Stubbs, W. (2017a). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, 299–312.
- Stubbs, W. (2017b). Sustainable entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy & the Environment* (John Wiley & Sons, Inc), 26(3), 331–344. <http://10.0.3.234/bse.1920>
- Stubbs, W. (2019). Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian BCorp. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), csr.1786. <https://doi.org/10.1002/csr.1786>
- Tannenbaum, A. S. (1983). Employee-owned companies. *Research in Organizational Behavior*, 5, 235–268.
- Thompson, P. B., Shanley, M., & McWilliams, A. (2013). Ownership culture and strategic adaptability. *Journal of Business Strategies*, 30(2), 145–179.
- Tolliver-Nigro, H. (2009). Green market to grow 267 percent by 2015. *Matter Network*, June, 29.
- Touraine, A. (2005). *Un nuevo paradigma. Para comprender el mundo de hoy*. Barcelona, ES.
- Trevenna, S. (2016). *B Corp: Insights for a new economy*. University of Hawai.
- Uzuriaga, A. A., Freundlich, F., & Gago, M. (2018). ULMA Architectural Solutions: A case from the Mondragon Cooperative Group. In *Employee ownership and employee involvement at work: Case studies* (pp. 37–75). Emerald Publishing Limited.
- Valencia, M. M. A. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, 18(1), 13–26.
- Villela, M. L. (2016). *Governance and value creation in hybrid organisations: A comparative case study of Sistema B and B Corps in Brazil* [Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo]. <https://hdl.handle.net/10438/17790>
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Höge, T. (2019). Psychological Research on Organisational Democracy: A Meta-Analysis of Individual, Organisational, and Societal Outcomes. *Applied Psychology*.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Schmid, B. E. (2009). The Influence of Organizational Democracy on Employees' Socio-moral Climate and Pro-

- social Behavioral Orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1127–1149. <https://doi.org/10.1002/job.615>
- Weyzig, F. (2006). Local and global dimensions of corporate social responsibility in Mexico. *Journal of Corporate Citizenship*, 2006(24), 69–81. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2006.wi.00008>
- Wiefek, N. (2017). *Employee ownership & economic well-being*. https://www.ownershipeconomy.org/wp-content/uploads/2017/05/employee_ownership_and_economic_wellbeing_2017.pdf
- Wilburn, K., & Wilburn, R. (2015). Evaluating CSR accomplishments of founding certified B Corps. *Journal of Global Responsibility*, 6(2), 262–280. <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2015-0010>
- Wilk, N. (2016). *TUM School of Management Benchmarking in sustainable entrepreneurship Elaborating on collaborative benchmarking in the context of the Sistema B certification for sustainable ventures in Chile* MSc Consumer Affairs 5th Semester. TUM School Management.
- Winkler, A.-L. P. (2014). *An Exploration of broad employee ownership and responsible stakeholder management in B Corporations (partial doctoral thesis)*. Rutgers, The State University of New Jersey.
- Winkler, A.-L. P., Brown, J. A., & Finegold, D. L. (2018). Employees as Conduits for Effective Stakeholder Engagement: An Example from B Corporations. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3924-0>
- Winther, G., & Marens, R. (1997). Participatory democracy may go a long way: Comparative growth performance of employee ownership firms in New York and Washington states. *Economic and Industrial Democracy*, 18(3), 393–422.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th ed.). In *Applied social research methods series*. <https://doi.org/10.1097/FCH.ob013e31822dda9e>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

La participación de los empleados en la propiedad: ¿una reafirmación de la primacía del accionista?

DIÓGENES LAGOS CORTÉS Y ROLANDO RONCANCIO RACHID
[COLOMBIA]

Resumen

En este trabajo exploramos la norma de la primacía del accionista con el objetivo de identificar su aplicabilidad en las empresas que cuentan con participación de sus empleados en la propiedad. Para ello, planteamos la pregunta de investigación ¿las empresas en las que participan los empleados en la propiedad pueden responder de mejor forma a los reclamos de la sociedad o, por el contrario, estas empresas son una reafirmación de la norma de la primacía del accionista? Argumentamos que las empresas en las que participan los empleados están en una mejor posición para generar un mayor beneficio a la sociedad debido a que, en comparación con otros tipos de empresas, estas pueden lograr una mejor alineación estratégica y se incentiva en los empleados una mayor preocupación por su actuación, una conciencia más grande de identidad social y mayor disposición para compartir los beneficios que obtienen producto de un mejor desempeño. Sin embargo, para que este excedente de valor pueda trasladarse a la sociedad, al menos en parte, se requiere que estas empresas adopten estructuras de gobierno corporativo que les permitan a los empleados ejercer sus derechos como propietarios, entre estos, participar en el control de la empresa.

Palabras clave: propiedad de los empleados, primacía del accionista, gobierno corporativo, gestión de los grupos de interés.

Las empresas que incorporan modelos de negocio que buscan impactar de forma positiva a la sociedad y el medio ambiente son cada vez más comunes y coinciden con la visión que legitima la existencia de la empresa a partir de

su función social (Roncancio & Lagos, 2019).¹ No obstante, el debate sobre el propósito de la empresa continúa vigente y enfrenta a dos posiciones. Por una parte, la primacía del accionista ha sido la posición dominante en las últimas décadas (Storey & Salaman, 2017) y plantea que los directivos de la empresa tienen deberes fiduciarios exclusivos con sus accionistas (Berle, 1931). Por otra, desde una posición renovada, se ha sugerido que el propósito de la empresa es más amplio, ya que es una institución económica que tiene una función social y, por lo tanto, las decisiones empresariales deben estar orientadas por deberes fiduciarios que incluyen a todos sus stakeholders (Dodd, 1932). Esta perspectiva reconoce los impactos de las empresas en la sociedad, de tal modo que su ámbito de acción implica algo más que la búsqueda de los intereses de sus accionistas (Roncancio et al., 2018).

A pesar del amplio y vigente debate sobre el propósito de la empresa, existe cierto consenso de que las empresas están en una mejor posición para ayudar a resolver los problemas sociales (Sacchetti y Tortia, 2020). En este sentido, la sociedad espera de ellas algo más que la maximización de las utilidades para sus accionistas. No obstante, aunque las empresas requieren la confianza pública para legitimar sus acciones y garantizar su supervivencia (Barton, 2011), en la actualidad experimentan una fuerte crisis de desconfianza, pues una gran parte de la sociedad las percibe como organizaciones injustas que sirven a los intereses de unas minorías, además de que son deshonestas, corruptas y con una limitada visión y propósito en el futuro (Edelman, 2020). Según el más reciente reporte del Edelman Trust Barometer, en 2020, la confianza global en las empresas alcanzaba apenas 58%, aunque ese porcentaje es mucho menor en los países desarrollados (35% en Rusia; 47% en Reino Unido; 49% en Japón; 50% en Francia, España y Estados Unidos, por mencionar algunos ejemplos).

La desigualdad y el alto desempleo no son nuevos; sin embargo, la pandemia originada por el coronavirus ha exacerbado aún más el conflicto entre la sociedad y las empresas, al aumentar la percepción de que las empresas prosperan a costa del resto de la sociedad (Porter & Kramer, 2011). Ante esto, han surgido formas organizacionales que usan el poder de las empresas para

1. En este documento usamos el término empresa de forma amplia para referirnos a todo tipo de organizaciones con o sin ánimo de lucro.

beneficiar a la sociedad (Roncancio & Lagos, 2019), a la vez que producen utilidades para sus accionistas. El capitalismo compartido incluye “esquemas que vinculan el salario o la riqueza de los trabajadores a su propio desempeño en el lugar de trabajo, ya sea a nivel del grupo de trabajo, institución o empresa” (Freeman et al., 2010, p. 5). En este marco, la participación de los empleados en la propiedad ha venido tomando impulso. Una de sus principales premisas es que, cuando los empleados disfrutan de los beneficios de la propiedad de la empresa, trabajan más y mejor, situación que conduce a un aumento del desempeño de la empresa, a la vez que estimula el crecimiento económico (Aubert et al., 2018).

La propiedad de los empleados puede derivarse de una iniciativa de la gerencia o de ellos mismos (Bartkus, 1997). El empleador les puede dar la opción de invertir en la compra de acciones de la empresa en oferta (Aubert et al., 2018), o bien, los empleados pueden tomar la iniciativa si desean preservar sus puestos de trabajo (Bartkus, 1997), por ejemplo, cuando están inconformes por una mala gestión de los directivos (Pierce & Furo, 1990). La propiedad también puede originarse en la creencia ideológica en el sistema cooperativo o como resultado de un proceso de negociación entre sindicatos y directivos (Pierce & Furo, 1990).

La participación de los empleados en la propiedad es una relación de confianza de doble vía. Por una parte, la empresa permite que los empleados participen en esta por el rol importante que desempeñan; por otra, cuando los empleados deciden participar en la propiedad están demostrando su confianza en el futuro de la empresa (Poulain-Rehm & Lepers, 2013). La propiedad de los empleados ha generado la expectativa de que estas empresas tendrán un propósito distintivo y un conjunto de objetivos que difieren de una empresa convencional; por ello, una corriente de estudio se ha enfocado en identificar la postura adoptada en la búsqueda de beneficios en estas empresas (Storey & Salaman, 2017).

En este trabajo nos proponemos explorar la norma de la primacía del accionista con el objetivo de identificar su aplicabilidad en las empresas que cuentan con participación de sus empleados en la propiedad. Para ello, planteamos la pregunta ¿las empresas en las que participan los empleados en la propiedad pueden responder de mejor forma a los reclamos de la sociedad o, por el contrario, estas empresas son una reafirmación de la norma de la primacía del accionista? Para esto, cotejamos la norma de la primacía del

accionista con la participación de los empleados en la propiedad. En primer lugar, la primacía del accionista plantea que estos son los únicos que pueden canalizar el poder de las empresas para beneficiar a la sociedad (Tsuk, 2005). Desde esta perspectiva, se argumenta que, cuando se busca maximizar el valor para el accionista, se mejora la productividad de la empresa y, como resultado, se alcanza el interés supremo de la sociedad en general (Allen et al., 2002), es decir, el beneficio para la sociedad se logra de forma indirecta. Esta situación contrasta con lo planteado desde el *stakeholder management*, en el cual se busca un beneficio directo e intencionado hacia los demás stakeholders.

Argumentamos que las empresas en las que participan los empleados están en una mejor posición para generar un mayor beneficio a la sociedad en comparación con otros tipos de empresas, ya que en ellas se puede alcanzar una mejor alineación estratégica y, por parte de los empleados, existe una mayor preocupación por su actuación, una mayor conciencia de identidad social y más disposición para compartir los beneficios que obtienen producto de un mejor desempeño. Sin embargo, para que este excedente de valor pueda trasladarse a la sociedad, al menos en parte, se requiere que estas empresas adopten estructuras de gobierno corporativo que les permitan a los empleados ejercer sus derechos como propietarios, sobre todo el derecho a participar en el control de la empresa. La literatura evidencia que los empleados que participan en la propiedad no cuentan con los mecanismos necesarios para buscar que la empresa se rija por la búsqueda de un beneficio directo e intencionada hacia la sociedad. Al menos en las empresas donde la propiedad de los empleados no es mayoritaria, se puede concluir que siguen predominando la maximización de valor para el accionista. Esto se debe a que, en gran medida, en las empresas con participación minoritaria de los empleados se limita su participación en la gestión y, particularmente, en la estructura de gobierno corporativo, lugar en el cual se podrían propiciar dichos cambios.

Este documento está organizado en siete apartados. Después de esta introducción, en la segunda parte, identificamos las características más importantes de la norma de la primacía del accionista. En la tercera, describimos algunos conceptos que permiten entender los principales elementos que se desprenden de la participación de los empleados en la propiedad. En la cuarta, abordamos los efectos de dicha participación. En la quinta, discutimos

si las empresas en las que participan los empleados en la propiedad pueden responder de mejor forma a los reclamos de la sociedad o, por el contrario, estas empresas son una reafirmación de la norma de la primacía del accionista. Por último, la sexta parte contiene las conclusiones de este trabajo.

LA NORMA DE LA PRIMACÍA DEL ACCIONISTA

El propósito de la empresa

En el centro del debate sobre el propósito de la empresa está su posible rol social. La primacía del accionista, posición dominante en las últimas décadas, sostiene que los directivos tienen deberes fiduciarios exclusivamente frente a sus accionistas y que estos deberes están dirigidos a garantizar el retorno de la inversión que han realizado quienes aportan el capital (Berle, 1931). Conceder una mayor discrecionalidad a los directivos para considerar en sus deberes fiduciarios a otros stakeholders, implicaría aumentar los problemas de agencia y sus costos asociados (Jensen & Meckling, 1976). Desde este enfoque, se plantea que los accionistas son los únicos que pueden canalizar el poder de las empresas hacia el logro de beneficios para la sociedad (Tsuk, 2005). En una posición contraria, otros teóricos han sugerido que el propósito de la empresa es más amplio. Esta perspectiva renovada señala que la empresa es una institución económica con una función de servicio social que se sobrepone a la creación de utilidades para sus accionistas, lo que implica que las decisiones empresariales deben estar orientadas por unos deberes fiduciarios que consideren no solo a sus accionistas, sino a todos sus stakeholders (Dodd, 1932). Estos deberes se cumplen cuando estos son tomados en cuenta en cada decisión directiva, y no de forma indirecta, mediante la búsqueda de la maximización de valor para el accionista.

Fundamentos teóricos de la primacía del accionista

La norma de la primacía del accionista sostiene que el valor de la acción, indicador que resume el beneficio para el accionista y la eficiencia misma de la empresa (Meese, 2002), es el objetivo de los sistemas de gobierno corporativo (Fisch, 2006). De acuerdo con los conceptos de eficiencia y racionalidad de la teoría económica clásica, el objetivo último de la empresa es generar la mayor

cantidad posible de riqueza para sus accionistas, mientras que la función de los directivos es maximizar el valor de la acción para alcanzar lo anterior.

Diferentes razones se han usado para defender la primacía del accionista. En primer lugar, está la propiedad, dado que los accionistas son los propietarios, son ellos quienes tienen el derecho a decidir sobre el propósito de la empresa, la cual debe ser gobernada de acuerdo con sus intereses (Matheson & Olson, 1992). Esta visión sostiene que, al ser propietarios de las acciones, los accionistas son dueños de una parte de los activos de la empresa (Njoya, 2007) y, por lo tanto, estos deben ser administrados para maximizar el beneficio del accionista. De esta forma, cuando se mejora la valoración de la acción en el mercado, se fortalece la productividad de la empresa y, como resultado, se alcanza el mejor interés de la sociedad en general (Allen et al., 2002).

En segundo lugar, otra razón para defender la primacía del accionista es el argumento de la eficiencia. Aquí se sostiene que las empresas prosperan siempre y cuando su comportamiento esté enmarcado en la maximización de las utilidades para el accionista (Friedman, 1953). Según este enfoque, un sistema centrado en el accionista es el escenario más eficiente para producir riqueza para todos los stakeholders (Kiarie, 2006). En caso de que los accionistas no tuvieran el control, estos exigirían una mayor utilidad para compensar el mayor riesgo que tendrían que asumir, lo que aumentaría el costo de financiamiento de la empresa y, de paso, el costo de producción para todos los stakeholders (Boatright, 2006). Así, los accionistas son los más indicados para gestionar con eficiencia la empresa, dado que su interés radica en el valor de mercado de la acción, de la que son tenedores, y ese valor es, a su vez, el indicador del desempeño integral de la empresa.

Para finalizar, en el marco de la primacía del accionista se argumenta que los directivos tienen deberes fiduciarios con la empresa y sus accionistas y no frente a otros stakeholders (Smith, 1998). Para llevar a cabo la tarea de administrar la empresa, los directivos reciben facultades que no son ilimitadas; por el contrario, están enmarcadas en los denominados deberes fiduciarios, el deber de cuidado y el de lealtad. El primero implica que los directivos tienen la obligación de administrar la empresa con la diligencia que tendrían en sus propios negocios (Roncancio et al., 2018). Esto implica estar debidamente informado sobre las políticas y los problemas de la empresa, manejar la empresa con honestidad, evitar los conflictos de interés, no desarrollar actividades ilegales, además de poner a disposición de la empresa todo su

conocimiento y habilidad (Roncancio et al., 2018). Por su parte, el deber de lealtad supone que los administradores actúen buscando el beneficio de la empresa, es decir, eviten que sus intereses prevalezcan sobre los de la empresa (Roncancio et al., 2018). El deber de lealtad también significa que los administradores eviten situaciones que ocasionen conflictos de interés y el uso indebido de información privilegiada.

La participación de los empleados en la propiedad de las empresas

El capitalismo compartido considera una amplia gama de esquemas que vinculan el salario o la riqueza de los trabajadores al desempeño laboral o de la empresa (Freeman et al., 2010), con base en la idea de que una mejor distribución de los beneficios de la propiedad conduce a un aumento del desempeño de la empresa, a la vez que estimula el crecimiento económico (Aubert et al., 2018). La participación de los empleados en la propiedad es una forma de capitalismo compartido que es cada vez más común en las empresas (Mygind, 2012; Poulain-Rehm & Lepers, 2013), aunque es más habitual encontrarla en países industrializados (Kim & Patel, 2017).

Las empresas y los gobiernos han diseñado diferentes esquemas para que los empleados accedan a la propiedad. Esta multiplicidad de formas ha conducido a que el término “empresas propiedad de los empleados” se use de manera errónea en algunos casos (Mackin, 2019; Toscano, 1983). Por ejemplo, con frecuencia se utiliza para referirse a empresas que tienen algún tipo de arreglo para que los empleados puedan beneficiarse con un porcentaje de acciones, al igual que aquellas que son 100% propiedad de los empleados. Comprender cómo funciona la propiedad en la empresa podría ser un buen comienzo para identificar a una “empresa propiedad de los empleados”.

La empresa y la propiedad

Mackin (2019) planteó dos modelos que permiten entender la propiedad en las empresas. En uno, la empresa puede ser entendida como una mercancía propiedad de los accionistas, quienes son los reclamantes residuales y, por tal razón, disfrutan de las utilidades y asumen las pérdidas en dado caso (Mackin, 2019). En este modelo, los derechos de gobernanza de los accionistas sobre la empresa se derivan del hecho de ser sus propietarios

(Mackin, 2019). En el otro modelo, la empresa también puede ser entendida como una institución social; al ser algo más que una mercancía, no está regida por los derechos de propiedad, sino por los derechos personales de los miembros, quienes, al igual que en el caso anterior con los accionistas, son los encargados de delegar responsabilidades y autoridad en la administración (Mackin, 2019).

En cuanto a su significado, la propiedad puede entenderse a partir de cuatro perspectivas: compensación, inversión, beneficio de jubilación y membresía (Mackin, 2019), en cualquiera de las cuales podrían participar los empleados como propietarios. Primero, las empresas usan la propiedad como una compensación que entrega incentivos para moldear la lealtad y el comportamiento de los directivos y empleados; en este caso, es habitual usar opciones sobre acciones y otros derivados financieros que no implican una función de propiedad dominante en el gobierno de la empresa (Mackin, 2019). Segundo, en la propiedad como inversión, las empresas diseñan planes para que los empleados participen mediante la compra de acciones, lo que significa que los empleados como cualquier inversionista esperan un retorno económico como recompensa por el riesgo asumido (Mackin, 2019). Tercero, la propiedad como beneficio de jubilación es una prestación que se paga a los empleados y directivos que salen de la empresa; por lo tanto, implica un horizonte de más largo plazo que en los casos anteriores (Mackin, 2019). Por último, la propiedad como membresía, habitual en las cooperativas de trabajadores y asociaciones profesionales, se caracteriza por la participación directa de los empleados en el gobierno de la empresa resultado de los derechos de membresía y no de derechos de propiedad. Esta participación permite que los empleados puedan elegir consejos de administración, a los cuales se les concede el poder de escoger al personal directivo, además de la facultad de decidir cómo invertir las ganancias anuales (Mackin, 2019).

Aunque la participación de los empleados en la propiedad puede darse en cualquiera de los cuatro tipos de propiedad (compensación, inversión, beneficio de jubilación y membresía), el debate sobre los beneficios y costos de la participación de los empleados en la propiedad gira en torno al modelo que entiende la empresa como una propiedad, ya que la empresa como una institución social no ha alcanzado gran escala (Mackin, 2019).

Definición de las “empresas propiedad de los empleados”

Una vez precisado el significado de la empresa y la propiedad, podemos abordar el concepto de “empresas propiedad de los empleados”. Como mencionamos, los empleados pueden participar en la propiedad de diferentes formas: desde las acciones fantasma o los derechos de apreciación de acciones, en los que la participación en el gobierno de la empresa está restringida (O’Boyle et al., 2016), y pasa por las acciones dirigidas solo a los altos directivos (Knyght, Kouzmin, Kakabadse, & Kakabadse, 2010) hasta las cooperativas de trabajadores en las que todos los empleados pueden participar de manera activa en la gestión (O’Boyle et al., 2016).

Lo anterior ha propiciado que se formulen diferentes definiciones para describir a las empresas en las que participan los empleados, lo cual puede causar confusiones al momento de abordar este tipo de propiedad (Knyght et al., 2010). Las definiciones más habituales parten de la cantidad de empleados que participan en el plan de propiedad de acciones establecido por la empresa; por ejemplo, algunas definiciones incluyen la participación de al menos un empleado (Sengupta et al., 2007); otras, la mayoría de los empleados no directivos (Robinson y Zhang, 2005); y otras más, la participación de la totalidad de los empleados (Knyght et al., 2010). Algunos autores consideran que los planes de propiedad son amplios y difieren en cada país (O’Boyle et al., 2016), además de que pocos esquemas de propiedad alcanzan a cubrir el 100% de los empleados y, en muchos casos, el derecho a participar en ellos requiere un periodo mínimo de vinculación de los empleados (Knyght et al., 2010). Por ello, sugieren usar el término “empresas propiedad de los empleados” cuando al menos el 50% de estos participan en el plan de propiedad (Mygind, 2012; Pendleton, 2001; Toscano, 1983) o, por lo menos, cuando existe un plan para que esto suceda (Toscano, 1983). Dadas las diversas formas en las que pueden participar los empleados en la propiedad, el término “empresas propiedad de los empleados” sigue siendo controversial; por lo tanto, al hacer generalizaciones sobre este tipo de propiedad es recomendable tener precaución (Knyght et al., 2010).

Esquemas para la participación de los empleados en la propiedad

Las empresas recurren a una amplia gama de esquemas para permitir la participación de los empleados en la propiedad. Aunque estos esquemas

pueden variar según la regulación en cada país (O’Boyle et al., 2016), los podemos clasificar en dos grupos. El primero consiste en planes de propiedad para empleados diseñados por las empresas, cuyas principales características son: la forma para acceder a las acciones (compra y compensación por desempeño), el precio al que pueden comprar las acciones (con descuento o a precio de mercado), los derechos de voto que reciben los empleados al ser propietarios de las acciones (derechos de voto limitados o completos), la posibilidad de reinvertir las ganancias producto de las acciones (permitida o no permitida) y el tipo de participación en el plan (voluntaria u obligatoria) (O’Boyle et al., 2016).

Según el plan definido por la empresa, los empleados pueden obtener diferentes porcentajes de participación en la propiedad, incluso puede llegar al 100% (Knyght et al., 2010). Las acciones de la empresa pueden ser compradas por un fideicomiso de empleados para luego distribuirlas en parte o en su totalidad a cada empleado; así, la posesión de las acciones puede ser individual o colectiva (Knyght et al., 2010). El *Employee Stock Ownership Plan* (ESOP) es uno de los esquemas usados y pueden ser apalancados y sin apalancamiento. En los primeros se solicita un préstamo, garantizado por la empresa, para comprar acciones de esta que pasan a un fideicomiso de propiedad de los empleados (Bartkus, 1997). En esta figura, el fideicomiso tiene el control total de las acciones hasta que se pague la deuda con las utilidades de la empresa y, a medida que esto va sucediendo, las acciones se transfieren del fideicomiso a los empleados (Bartkus, 1997). En cambio, en un ESOP sin apalancamiento, las acciones se distribuyen de forma directa a los empleados como bonificaciones por resultados o se permite la compra directa de acciones por parte de los empleados (Bartkus, 1997). Por otra parte, los empleados pueden participar en la propiedad en forma de cooperativas o de asociaciones similares. En este tipo de organización, los miembros tienen la posesión total y el control de forma democrática (Knyght et al., 2010).

El efecto de la propiedad de los empleados

Algunos estudios han discutido los posibles efectos de la propiedad de los empleados en diferentes ámbitos de la empresa. En general, la evidencia sugiere que esta clase de propiedad puede tener efectos positivos y negativos (Aubert et al., 2014). Por una parte, se ha documentado un efecto positivo

en el comportamiento de los empleados que puede traducirse en beneficios para la empresa. Sin embargo, en lo referente a la empresa, han surgido dos posiciones: una que argumenta que la propiedad de los empleados tiene un impacto positivo en el desempeño de la empresa como resultado de un mejor comportamiento de los empleados (Aubert et al., 2014; O'Boyle et al., 2016), y la otra que plantea que la propiedad de los empleados puede causar efectos negativos en el desempeño de la empresa, derivados principalmente de estructuras de gobierno corporativo ineficientes (Aubert et al., 2014; O'Boyle et al., 2016). A continuación, presentamos dichas perspectivas.

Beneficios de la propiedad de los empleados

Estudios previos han encontrado que la propiedad de acciones de los empleados produce efectos positivos en el comportamiento de los empleados (Aubert et al., 2014) que pueden estar relacionados con el desempeño de la empresa. La forma en que actúa la propiedad en ello se puede entender a partir de tres perspectivas: intrínseca, instrumental y extrínseca (Klein, 1987).

La perspectiva intrínseca plantea que la propiedad de los empleados, en sí misma, puede cambiar la actitud de estos frente a la empresa y al trabajo mismo (Klein, 1987); por lo tanto, están dispuestos a actuar en pro de los intereses de la empresa y no pensar en los propios (Davis et al., 1997). En este sentido, la propiedad de los empleados puede aumentar su compromiso con la empresa, así como la satisfacción con sus empleos (Klein, 1987; Pierce & Furo, 1990). Otros estudios sugieren que esta forma de propiedad también fomenta la participación de los empleados en las actividades de la empresa, a la vez que reduce la rotación y la intención de esta (Aubert et al., 2014). Del mismo modo, ayuda a una mayor cooperación, monitoreo mutuo, menor rotación de personal y absentismo (Aubert et al., 2018), además de mayor motivación y cohesión entre los empleados (Pierce & Furo, 1990).

Aunque la perspectiva intrínseca nos ayuda a entender que la propiedad de los empleados produce cambios positivos en su comportamiento, no explica cuáles son los posibles efectos de este nuevo comportamiento ni cómo o por qué se producen estos cambios. Estos aspectos son abordados en las perspectivas instrumental y extrínseca. La primera plantea que la satisfacción y el compromiso del empleado son el resultado de la participación en la toma de decisiones y del control percibido sobre el trabajo, en tanto que en la se-

gunda refiere que la propiedad de los empleados es motivadora solo cuando es económicamente gratificante (Klein, 1987); de esta forma, la motivación se desprende de las expectativas que tienen los empleados sobre el flujo de efectivo y no sobre los derechos de control. En este sentido, los empleados ven la propiedad como una inversión de la cual esperan recibir dividendos y las ganancias en el valor de la acción (French, 1987).

Tanto la perspectiva instrumental como la extrínseca han sido identificadas en diferentes estudios. Respecto a la instrumental, Knapp (1988) sostiene que la propiedad aumenta el interés de los trabajadores en el control, por lo cual la propiedad de los empleados debería conducir a empresas más democráticas (Rosen, 1989). En este sentido, algunas empresas que incluyen a los empleados en la propiedad usan estructuras y procesos democráticos en su gobierno. Por ejemplo, John Lewis Partnership, un minorista con operaciones exitosas en Reino Unido y otros países y que es propiedad 100% de sus empleados, tiene tres autoridades de gobierno: el presidente, el consejo de la asociación y la junta de asociación, en la que participan representantes de los empleados. Además, cuenta con una estructura escalonada de comités que parten de cada sucursal, pasan por cada división y culminan a nivel corporativo con el objetivo de hacer que la administración rinda cuentas a todos sus socios (Storey & Salaman, 2017). De esta forma, existe un verdadero compromiso para compartir el poder, el conocimiento y las recompensas, mediante un gobierno corporativo que proporciona controles y contrapesos (Storey & Salaman, 2017).

Controlar y participar en la empresa es un derecho que deberían tener los empleados cuando son parte de la propiedad (Blasi, 1988); por ello, la combinación de la propiedad de los empleados y una adecuada participación de estos en la gestión debe incrementar el desempeño de la empresa (Rosen, 1989). Los hallazgos de diversos estudios han hecho evidente que el nuevo comportamiento de los empleados, originado por su participación en la propiedad, conduce a un mejor desempeño (Freeman et al., 2010; O'Boyle et al., 2016). Estos resultados se fundamentan, principalmente, en la teoría de la agencia, la cual sugiere que la participación de los empleados en la propiedad proporciona los incentivos correctos para alinear los objetivos de los accionistas y los empleados, de tal modo que es posible mitigar los problemas de agencia derivados de la separación entre la propiedad y el control (O'Boyle et al., 2016). En forma reciente, el debate sobre los beneficios de la propiedad se

ha centrado en determinar si la proporción en la propiedad está relacionada con los incentivos; específicamente, se cuestiona si un bajo porcentaje de participación en la propiedad por parte de los empleados es suficiente para ajustar los intereses de los accionistas y los empleados (O'Boyle et al., 2016).

Sin embargo, otros autores han encontrado que los empleados que participan en la propiedad no siempre desean controlar la empresa. Por ejemplo, French (1987) mostró que la propiedad estaba asociada con un menor deseo de control por parte de los empleados debido a que estos ven los planes de propiedad como una inversión en la que no se asume el control. El valor práctico de un plan de propiedad para los empleados es limitado, ya que ellos, en muchos casos, no están dispuestos a asumir las responsabilidades que implica el activismo accionarial. Del mismo modo, aunque las empresas, al menos las registradas en los mercados de valores, están obligadas a ofrecer derechos de voto a los empleados, en la mayoría de los casos, los empleados que obtienen un plan de propiedad son una minoría en relación con la estructura de propiedad, hecho que dificulta su participación en el control de la empresa (French, 1987). Algunos estudios han mostrado que, por esas limitaciones, los planes de propiedad de acciones de los empleados no causan algún efecto sobre el desempeño de la empresa y la creación de valor, tanto para los accionistas como para otros grupos de interés (Poulain-Rehm & Lepers, 2013).

Respecto a la perspectiva extrínseca, con base en la teoría de los derechos de propiedad, se ha planteado que los empleados son más propensos a invertir capital humano específico cuando reciben derechos residuales mediante la participación en las ganancias de la empresa (Wang et al., 2009). Asimismo, desde la teoría contractual, se ha propuesto que cuando los empleados participan en la propiedad contarán con los incentivos necesarios para aumentar el desempeño de la empresa, dado que la mejora se verá reflejada en el precio de la acción y, por consiguiente, su compensación variable será mayor (O'Boyle et al., 2016).

Costos de la propiedad de los empleados

La literatura también proporciona evidencia que sugiere un efecto negativo en el desempeño de la empresa derivado de la participación de los empleados en la propiedad. Algunos estudios señalan la dificultad de repartir entre

los empleados los beneficios de la propiedad en virtud de sus habilidades diferentes, ya que algunos con mayores habilidades recibirían menos de lo que les correspondería, en tanto que los que tienen menores habilidades recibirían más (O'Boyle et al., 2016). Estas diferencias pueden causar conflictos que afectarían el desempeño (Hansmann, 1996).

Otros estudios han planteado que las empresas propiedad de los empleados tienen problemas en la toma de decisiones colectivas (Jensen & Meckling, 1979; Mygind, 2012; Tirole, 2001), ya que los empleados pueden estar más interesados en obtener salarios más altos y otros beneficios a expensas de los accionistas (Jensen & Meckling, 1979). También se ha documentado que la participación de los empleados en la propiedad puede aumentar la aversión al riesgo (Berk et al., 2010; Sanders, 2001). Dado que los empleados poseen una parte importante de su capital en la empresa, si participan en su control, estos podrían actuar en forma conservadora para mantener la estabilidad de la empresa, situación que podría limitar su crecimiento (Berk et al., 2010; Sanders, 2001).

Por último, la crítica más fuerte a las empresas que permiten la participación de los empleados en la propiedad es que algunos estudios han mostrado que la propiedad de los empleados es usada de manera equivocada por los gerentes para garantizar el control corporativo estratégico (Rauh, 2006). Por ejemplo, en las empresas listadas en la bolsa de valores, los gerentes, en su afán de evitar ser reemplazados, adoptan estrategias para contrarrestar la disciplina del mercado financiero (Shleifer y Vishny, 1989). En este sentido, se ha demostrado que la propiedad de los empleados es utilizada como un mecanismo de atrincheramiento gerencial contra posibles adquisiciones hostiles (Atanassov & Kim, 2009; Bertrand & Mullainathan, 2003; Brown & Caylor, 2009; Cronqvist et al., 2009; Pagano & Volpin, 2005). Dado que los empleados asocian las adquisiciones o fusiones con recortes de personal, existe una baja probabilidad de que voten en contra de la administración en un proceso de adquisición (Aubert et al., 2014), ya que, como contraprestación por su participación, los directivos les pueden ofrecer salarios más altos y un control menos intensivo (Atanassov & Kim, 2009; Bertrand & Mullainathan, 2003; Cronqvist et al., 2009). Todo lo anterior genera un efecto disuasorio en los posibles compradores (Aubert et al., 2014; Blasi, 1988; Brown et al., 2006; Gordon & Pound, 1990; Rauh, 2006).

Como resultado del atrincheramiento gerencial a partir del uso de la propiedad de los empleados, el gobierno corporativo se vuelve deficiente debido a la posible colusión entre los empleados propietarios y la administración (Aubert et al., 2014). Esto puede ocasionar efectos negativos para la empresa. Algunos estudios han documentado que los mercados financieros reaccionan de manera desfavorable ante la implementación de un plan de participación en la propiedad para los empleados (Chang, 1990; Chang & Mayers, 1992; Conte et al., 1996). Otras investigaciones han encontrado que las empresas que establecen la propiedad de los empleados tienen mayores dificultades para conseguir capital, porque el mercado las asocia con un mayor riesgo dadas las posibles ineficacias en su gobernanza (Dow, 2003; Mygind, 2012).

DISCUSIÓN

La propiedad de los empleados está inmersa en un sistema de derechos y responsabilidades que puede ser valorado mejor por la sociedad (Nussbaum, 2004; Sen, 1999). En este sentido, una mayor preocupación por el bienestar de la sociedad en su conjunto en las empresas propiedad de empleados puede darse por diferentes situaciones:

Primero, la alineación estratégica. Las empresas obtienen una ventaja competitiva cuando son capaces de desarrollar de manera adecuada este proceso (Chenhall & Langfield-Smith, 1998). Para ello, es necesario integrar diferentes componentes clave, como estrategias, liderazgo, cultura, procesos, personas y sistemas (Weiser, 2000), con la intención de que los propósitos y objetivos de la empresa sean apoyados con el mismo compromiso en todos los niveles (Ghobadian et al., 2007). La alineación estratégica se aborda desde dos enfoques: vertical y horizontal. En el primero, se pretende que los empleados comprendan los objetivos de la empresa y el papel que ellos desempeñan en el logro de esos objetivos (Chenhall & Langfield-Smith, 1998). En el segundo, se procura articular las necesidades y los intereses de los clientes y otros actores externos con la dinámica interna de la empresa (Labovitz & Rosansky, 2012). En las empresas propiedad de los empleados, la participación directa o indirecta de estos en los órganos de gobierno facilita la alineación de intereses entre los empleados y los demás accionistas (Ginglinger et al., 2011). De esta manera, los objetivos de sostenibilidad, ahora alineados, contarían con el apoyo también de los niveles más altos de decisión.

Segundo, la responsabilidad de los empleados en la producción. Un empleado no se puede desentender de las consecuencias que se generan cuando ejerce una actividad (McIntyre, 2011), es decir, aunque los accionistas son quienes proporcionan el capital para que la empresa funcione, los empleados no deben ceder a estos la responsabilidad por su tiempo de trabajo (Burczak, 2006). De acuerdo con la teoría de la propiedad laboral, los empleados son quienes, mediante el esfuerzo físico y mental, participan en la producción de bienes y servicios; por lo tanto, también son responsables de sus consecuencias (Ellerman, 1992). En el caso de las empresas de propiedad compartida los empleados que participan en la propiedad asumen ante la sociedad en su conjunto las responsabilidades de su rol como empleados, pero también como accionistas.

Tercero, la identidad social. De acuerdo con la teoría de la identidad social, las personas buscan mejorar y mantener una identidad social positiva (Aber-son et al., 2000). La pertenencia a una organización le permite a un individuo definirse a sí mismo en términos de dicha organización (Mael & Ashforth, 1992). Los empleados son conscientes y sensibles a la sostenibilidad de la organización a la que pertenecen, situación que los motiva a esforzarse más con el objetivo de crear y fortalecer una imagen distintiva de la organización en cuanto a sostenibilidad (Farooq et al., 2019). Para los empleados en general, pertenecer a una empresa que genera un beneficio a la sociedad es un motivo de orgullo; sin embargo, en el caso de los empleados que participan en la propiedad, por el doble rol de empleados y accionistas, existe un alto nivel de identificación, hecho que han destacado algunos estudios como un elemento importante en la búsqueda de la sostenibilidad (Farooq et al., 2019).

Cuarto, un mayor desempeño. La participación en la propiedad por parte de los empleados puede aumentar el compromiso de estos hacia la empresa. Si consideramos que el desempeño es el resultado del compromiso de los empleados (Bourne et al., 2013), entonces podemos pensar que las empresas propiedad de los empleados tienen un mejor desempeño. En este sentido, el metaanálisis de O'Boyle et al. (2016) mostró que las empresas en las que participan los empleados en la propiedad presentan un mejor desempeño independientemente del tipo de muestreo, la medición usada para el desempeño, el tipo de empresa (listada o no en el mercado de valores) o la clase de plan para permitir la participación en la propiedad. El hecho de obtener un mejor desempeño podría implicar que estas empresas estén en mejor posición

para generar un mayor beneficio a la sociedad. Si a lo anterior le sumamos la responsabilidad por las consecuencias de su trabajo y una búsqueda más grande de identidad social en los empleados que participan en la propiedad, estas empresas no solo estarán en una mejor posición para beneficiar a la sociedad, sino que también tendrán una mayor disposición para incluir en su estrategia una visión más amplia que la simple maximización de valor para el accionista.

Sin embargo, aunque las condiciones sean propicias para que la participación de los empleados produzca un mayor impacto en la sociedad en su conjunto, se requiere que estos ejerzan sus derechos como accionistas de la empresa. Tres derechos fundamentales se derivan de la propiedad: el derecho a controlar la empresa; el derecho a recibir las utilidades generadas por la empresa; y el derecho a disfrutar de la valorización del patrimonio de la empresa (Mygind, 2012); por supuesto, estos derechos aplican en el caso de los empleados que son propietarios. En cuanto a los derechos a las utilidades y a la valorización del patrimonio, existe poca discusión, en virtud de que, en general, los empleados que son propietarios los reciben; no obstante, la discusión sobre el derecho a controlar la empresa aún continúa.

La clave para que una empresa en la que participan los empleados en la propiedad genere valor para sus accionistas y para la sociedad en su conjunto es el involucramiento de los empleados en el gobierno corporativo. En teoría, estos pueden ejercer el derecho de control de forma directa, participando en la toma de decisiones, o de forma indirecta, cuando son representados en los órganos de gobierno (Boatright, 2004). Para que la participación de los empleados en la propiedad produzca beneficios para la empresa y para la sociedad se requiere que la empresa, a través de sus gerentes, esté dispuesta a compartir la toma de decisiones con los empleados de niveles inferiores (Bartkus, 1997).

Un estudio ha mostrado que la participación de los empleados en el gobierno de la empresa puede ayudar a la maximización de valor en diferentes formas. La combinación del rol de accionistas y empleados crea una mayor proximidad con la alta dirección que hace más efectiva la transferencia de información (Zolezzi, 2004). Por ejemplo, el hecho de que los empleados, por medio de sus representantes, puedan conocer la situación real de la empresa origina un mayor compromiso y cooperación en momentos de dificultad (Freeman & Lazear, 1995). Asimismo, el buen conocimiento de la empresa

por parte de los empleados reduce la asimetría de información, la cual, a su vez, puede limitar los comportamientos oportunistas de la administración (Smith, 1991). En este sentido, los empleados, a través de sus representantes, pueden entregar información más precisa a los órganos de gobierno sobre la actuación de estos (Acharya et al., 2011). Por último, la representación de los empleados en los órganos de gobierno facilita la alineación de intereses entre estos y los accionistas (Ginglinger et al., 2011).

A pesar de la evidencia que revela los beneficios para la empresa cuando se permite la participación de los empleados en el gobierno corporativo, en la práctica se observa que los planes de propiedad para empleados originados en la empresa no provocan cambios significativos en cuanto al control y la estructura de las empresas (Bartkus, 1997); en realidad, estos aumentan el control de la administración (Rosen, 1989). Por ejemplo, en Estados Unidos, la ley que regula la propiedad de los empleados tiene requerimientos mínimos de voto en las empresas no listadas, situación que contrasta con las empresas listadas (Rosen, 1989). Del mismo modo, en el caso de un ESOP apalancado, es habitual que el fideicomisario dependa de la administración para obtener cualquier información (Dye, 1985); incluso, es frecuente que este fideicomisario sea un empleado de la empresa (Blasi, 1988). A lo anterior se suma que la mayor parte de los ESOP se estructuran para reducir el impacto del voto de los empleados, a quienes se les permite votar solo en situaciones determinadas, lo que hace que la influencia en la toma de decisiones por parte de los empleados sea insignificante (Bartkus, 1997).

Por otra parte, también se requiere que los empleados estén dispuestos a compartir la responsabilidad de las decisiones (Bartkus, 1997). Aunque en las empresas en las que participan en la propiedad pueden tener el control legal, sus derechos de propiedad como accionistas no aumentan su participación en la toma de decisiones, dado que rara vez los empleados que son accionistas usan su derecho de control para involucrarse en el gobierno de la empresa (Boatright, 2004). En la mayoría de los casos, estos empleados, de acuerdo con la perspectiva extrínseca de Klein (1987), están más motivados por las expectativas sobre el flujo de efectivo que por los derechos de control; por lo tanto, ven la propiedad como una inversión que les entrega beneficios a través de los dividendos o aumentos en el precio de la acción (French, 1987).

Otra corriente de la literatura sugiere que la participación de los empleados-accionistas en el gobierno corporativo es ineficiente debido a que su horizonte

económico difiere del de las inversiones (Jensen & Meckling, 1979). Algunos autores han sugerido que la participación de los empleados en los órganos de gobierno dificulta la toma de decisiones (Jensen & Meckling, 1979; Mygind, 2012; Tirole, 2001) dado que los empleados estarán más enfocados en lograr mejores salarios y otros beneficios a expensas de los accionistas (Jensen & Meckling, 1979). También, se afirma que la participación de los empleados en el gobierno corporativo genera mayor aversión al riesgo en las políticas de la empresa (Berk et al., 2010; Sanders, 2001).

Otros estudios han argumentado que los representantes de los empleados en los órganos de gobierno tienen un rol limitado como directores independientes en virtud de que sus representados siguen dependiendo de la alta dirección y, por lo tanto, se les dificulta contradecir sus decisiones (Gharbi & Lepers, 2008). Por último, la representación de los empleados en los órganos de gobierno aumenta la probabilidad de que los empleados participen o sean usados como una medida para frenar adquisiciones en el mercado. Diversos estudios han mostrado que la propiedad de los empleados es usada como un mecanismo de atrincheramiento gerencial contra posibles adquisiciones hostiles (Atanassov & Kim, 2009; Bertrand & Mullainathan, 2003; Brown et al., 2006; Cronqvist et al., 2009; Pagano & Volpin, 2005), y que una alianza potencial entre directivos que representan a empleados y accionistas destruye valor a expensas de los accionistas (Noamene, 2014).

Los problemas derivados de la participación de los empleados en la propiedad y, como resultado de esta, en el gobierno corporativo pueden ser superados mediante algunas acciones concretas. Por ejemplo, las empresas deben implementar esquemas de propiedad para los empleados solo cuando exista una verdadera convicción para ello, de tal forma que se les permita el acceso a información relevante, a la vez que puedan ejercer su derecho de control sobre la empresa (Pierce & Furo, 1990). Empresas como John Lewis Partnership generan confianza no solo a partir de la propiedad compartida, sino que hacen uso de su cultura, estatutos, principios y valores para evitar que la gestión esté orientada exclusivamente a la maximización de valor para sus accionistas (Storey & Salaman, 2017), lo que se traduce en una fuerte estrategia de responsabilidad social empresarial cuyo elemento principal es cómo se producen las ganancias, y no cuántas y cómo distribuirlas (Storey & Salaman, 2017).

Asimismo, las empresas deben promover en los empleados una cultura de propietarios para que participen activamente con la dirección en la toma de decisiones de la empresa (Pierce & Furo, 1990). Diversos estudios han mostrado que el activismo de los accionistas puede provocar efectos positivos en el desempeño y en el comportamiento de la empresa. Aunque es evidente que la primacía del accionista es la posición dominante, nada impide que el activismo de los accionistas, cada vez más conscientes de los problemas de la humanidad, pueda impulsar otras formas de actuar más acordes con lo que espera la sociedad en general (Remacha, 2017).

La forma en que los empleados accionistas participan en el control de la empresa y el activismo accionarial debe revisarse en el ámbito de las estrategias tradicionales que permiten a los empleados participar en el gobierno corporativo; por ejemplo, la gestión participativa, la propiedad de acciones de los empleados y la representación de los empleados en la junta directiva, dado que existen dudas sobre su efectividad (Boatright, 2004). Para ello, es necesario comprender de manera adecuada cuáles son los intereses, tanto de los accionistas como de los empleados accionistas, y cómo estos intereses pueden alcanzarse sin afectar los de los otros stakeholders (Boatright, 2004).

CONCLUSIONES

Una de las principales premisas del capitalismo compartido es que, cuando los empleados disfrutan de los beneficios de la propiedad en la empresa para la que laboran, trabajan más y mejor, situación que conduce a un aumento del desempeño de la empresa, a la vez que estimula el crecimiento económico (Aubert et al., 2018). Los empleados pueden participar en la propiedad de diferentes formas: desde las acciones fantasma o los derechos de apreciación de acciones en los que la participación en el gobierno de la empresa está restringida (O’Boyle et al., 2016), pasando por las acciones dirigidas exclusivamente a los altos directivos (Knyght et al., 2010), hasta las cooperativas de trabajadores en las que pueden participar de manera activa en la gestión todos los empleados (O’Boyle et al., 2016).

Para comprender el impacto que produce en la sociedad en su conjunto la participación de los empleados en la propiedad, en primer lugar, es necesario abordar el problema de la definición, es decir, cómo identificar que se trata de una “empresa propiedad de los empleados”. Dado que las empresas y los

gobiernos han creado numerosas formas para que los empleados accedan a la propiedad, en muchas ocasiones este término se usa de manera incorrecta (Mackin, 2019; Toscano, 1983), porque se confunden las empresas que manejan algún esquema para que los empleados puedan tener acceso a la propiedad con las empresas que son 100% propiedad de los empleados. Es muy importante ser precisos en la definición para entender adecuadamente los resultados sobre los efectos de la participación de los empleados en la propiedad (Knyght et al., 2010).

En este documento, analizamos evidencia empírica sobre los beneficios y costos de la participación de los empleados en la propiedad. Mostramos que los empleados que participan en la propiedad con escasas oportunidades cuentan con los mecanismos necesarios para buscar que la empresa se rija por la búsqueda de un beneficio directo e intencionado hacia la sociedad. Al menos en las empresas donde la propiedad de los empleados no es mayoritaria, podemos señalar que sigue predominando la maximización de valor para el accionista. Concluimos que esto se debe a que, en gran medida, en las empresas con participación minoritaria de los empleados se limita su participación en la gestión y, en específico, en la estructura de gobierno corporativo, lugar en el cual se podrían propiciar dichos cambios. En general, la propiedad de los empleados es usada como un mecanismo de atrincheramiento gerencial (Aubert et al., 2018) y no para agregarle un propósito distintivo a estas empresas.

Para finalizar, consideramos que la propiedad de los empleados proporciona los incentivos correctos para alinear los objetivos de los accionistas y los empleados; de esa forma, es posible mitigar los problemas de agencia derivados de la separación entre la propiedad y el control, situación que puede conducir a una mayor generación de valor. En este sentido, las empresas que permiten la participación de los empleados en la propiedad estarán en mejores condiciones para trasladar, al menos en parte, estas mejoras en el desempeño a la sociedad en su conjunto, de tal forma que la búsqueda del beneficio para la sociedad no sea una consecuencia indirecta de la búsqueda de la maximización del beneficio para el accionista, sino que, por el contrario, sea directo e intencionado. Consideramos que, en comparación con otros tipos de empresas, estas pueden lograr una mejor alineación estratégica e incentivar en los empleados una mayor preocupación por su actuación, una conciencia más grande de identidad social y una mayor disposición para compartir los beneficios que obtienen producto de un mejor desempeño.

REFERENCIAS

- Aberson, C. L., Healy, M., & Romero, V. (2000). Ingroup bias and self-esteem: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 4(2), 157–173.
- Acharya, V. V., Myers, S. C., & Rajan, R. G. (2011). The internal governance of firms. *The Journal of Finance*, 66(3), 689–720.
- Allen, W. T., Jacobs, J. B., & Strine, L. E. (2002). The great takeover debate: A meditation on bridging the conceptual divide. *The University of Chicago Law Review*, 1067–1100.
- Atanassov, J., & Kim, E. H. (2009). Labor and corporate governance: International evidence from restructuring decisions. *The Journal of Finance*, 64(1), 341–374.
- Aubert, N., Ben Ameer, H., Garnotel, G., & Prigent, J. (2018). Optimal employee ownership contracts under ambiguity aversion. *Economic Inquiry*, 56(1), 238–251.
- Aubert, N., Garnotel, G., Lapied, A., & Rousseau, P. (2014). Employee ownership: A theoretical and empirical investigation of management entrenchment vs. reward management. *Economic Modelling*, 40, 423–434.
- Bartkus, B. R. (1997). Employee ownership as catalyst of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 10(4), 331–344. <https://bit.ly/4oSFPD1>
- Barton, D. (2011). Capitalismo para el largo plazo. *Harvard Business Review*, 89(4), 70–78.
- Berk, J. B., Stanton, R., & Zechner, J. (2010). Human capital, bankruptcy, and capital structure. *The Journal of Finance*, 65(3), 891–926.
- Berle, A. A. (1931). Corporate powers as powers in trust. *Harvard Law Review*, 44, 1049–1076.
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2003). Enjoying the quiet life? Corporate governance and managerial preferences. *Journal of Political Economy*, 111(5), 1043–1075.
- Blasi, J. (1988). *Employee ownership: Revolution or ripoff*. Ballinger Publishing Company.
- Boatright, J. R. (2004). Employee Governance and the Ownership of the Firm. *Business Ethics Quarterly*, 1–21.
- Boatright, J. R. (2006). What's wrong—and what's right—with stakeholder management. *Journal of Private Enterprise*, 22(2), 106–130.

- Bourne, M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Mura, M. (2013). Generating organisational performance: The contributing effects of performance measurement and human resource management practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11/12), 1599–1622.
- Brown, J., Liang, N., & Weisbenner, S. (2006). 401 (k) matching contributions in company stock: Costs and benefits for firms and workers. *Journal of Public Economics*, 90(6–7), 1315–1346.
- Brown, L., & Caylor, M. (2009). Corporate governance and firm operating performance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 32(2), 129–144.
- Burczak, T. (2006). *Socialism after Hayek*. University of Michigan Press.
- Chang, S. (1990). Employee stock ownership plans and shareholder wealth: An empirical investigation. *Financial Management*, 48–58.
- Chang, S., & Mayers, D. (1992). Managerial vote ownership and shareholder wealth: Evidence from employee stock ownership plans. *Journal of Financial Economics*, 32(1), 103–131.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243–264.
- Conte, M. A., Blasi, J., Kruse, D., & Jampani, R. (1996). Financial returns of public ESOP companies: Investor effects vs. manager effects. *Financial Analysts Journal*, 52(4), 51–61.
- Cronqvist, H., Heyman, F., Nilsson, M., Svaleryd, H., & Vlachos, J. (2009). Do entrenched managers pay their workers more? *The Journal of Finance*, 64(1), 309–339.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.2307/259223>
- Dodd, E. M. (1932). For whom are corporate managers trustees? *Harvard Law Review*, 45(7), 1145–1163.
- Dow, G. K. (2003). *Governing the firm: Workers' control in theory and practice*. Cambridge University Press.
- Dye, T. R. (1985). Strategic ownership positions in US industry and banking. *American Journal of Economics and Sociology*, 44(1), 9–22.

- Edelman. (2020). *Edelman Trust Barometer 2020*.
- Ellerman, D. (1992). *Property and contract in economics: The case for economic democracy*.
- Farooq, O., Farooq, M., & Reynaud, E. (2019). Does employees' participation in decision making increase the level of corporate social and environmental sustainability? An investigation in South Asia. *Sustainability*, 11(2), 511.
- Fisch, J. E. (2006). Measuring efficiency in corporate law: The role of shareholder primacy. *Journal of Corporate Law*, 31(3), 637–674.
- Freeman, R., Blasi, J., & Kruse, D. (2010). Introduction. In D. Kruse, R. Freeman, & J. Blasi (Eds.), *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing and broad-based stock options*. Chicago University Press.
- Freeman, R., & Lazear, E. (1995). An economic analysis of works councils. In J. Roger & W. Streeck (Eds.), *Works councils: Consultation, representation, and cooperation in industrial relations* (pp. 27–52). University of Chicago Press.
- French, J. L. (1987). Employee perspectives on stock ownership: Financial investment or mechanism of control? *Academy of Management Review*, 12(3), 427–435.
- Friedman, M. (1953). The methodology of positive economics. In *Essays in positive economics*. University of Chicago Press.
- Gharbi, H., & Lepers, X. (2008). Actionnariat salarié et enracinement des dirigeants: Un essai de compréhension. *Innovations*, 1, 121–146.
- Ghobadian, A., O'Regan, N., Howard, T., Gallea, D., Kathuria, R., Joshi, M. P., & Porth, S. J. (2007). Organizational alignment and performance: Past, present and future. *Management Decision*.
- Ginglinger, E., Megginson, W., & Waxin, T. (2011). Employee ownership, board representation, and corporate financial policies. *Journal of Corporate Finance*, 17(4), 868–887.
- Gordon, L. A., & Pound, J. (1990). ESOPs and corporate control. *Journal of Financial Economics*, 27(2), 525–555.
- Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*. Harvard University Press.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. <https://bit.ly/4nZo3dD>

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination. *Journal of Business*, 469–506.
- Kiarie, S. (2006). At Crossroads: Shareholder value, stakeholder value and enlightened shareholder value: Which road should the United Kingdom take? *International Company and Commercial Law Review*, 17(11), 329–343.
- Kim, K. Y., & Patel, P. C. (2017). Employee ownership and firm performance: A variance decomposition analysis of European firms. *Journal of Business Research*, 70, 248–254.
- Klein, K. J. (1987). Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 319.
- Knapp, T. (1988). Employee ownership, control of pension funds, and industrial democracy in the United States. *Mid-American Review of Sociology*, 3–20.
- Knyght, P. R., Kouzmin, A., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. P. (2010). Auditing employee ownership in a neo-liberal world. *Management Decision*.
- Labovitz, G., & Rosansky, V. (2012). *Rapid realignment*. John Wiley & Sons, Inc.
- Mackin, C. (2019). *Defining employee ownership: Four meanings and two models*.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.
- Matheson, J. H., & Olson, B. A. (1992). Corporate law and the long-term shareholder model of corporate governance. *Minnesota Law Review*, 76, 1313–1391.
- McIntyre, R. (2011). Worker appropriation as responsibility and right. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(3), 221–227.
- Meese, A. J. (2002). The team production theory of corporate law: A critical assessment. *William and Mary Law Review*, 43(4), 1629–1702.
- Mygind, N. (2012). Trends in employee ownership in Eastern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1611–1642.
- Njoya, W. (2007). *Property in work: The employment relationship in the Anglo-American firm*. Ashgate Publishing.
- Noamene, T. Ben. (2014). Employee ownership and corporate governance: Evidence from The French Market. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30(5), 1353–1364.

- Nussbaum, M. C. (2004). Beyond the social contract: capabilities and global justice. An Olaf Palme lecture, delivered in Oxford on June 19, 2003. *Oxford Development Studies*, 32(1), 3-8.
- O'Boyle, E. H., Patel, P. C., & Gonzalez-Mulé, E. (2016). Employee ownership and firm performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 425-448.
- Pagano, M., & Volpin, P. (2005). Workers, managers, and corporate control. *Journal of Finance*, 60(2), 841-868.
- Pendleton, A. (2001). *Employee ownership, participation and governance: A study of ESOPs in the UK*. Routledge.
- Pierce, J. L., & Furo, C. A. (1990). Employee ownership: Implications for management. *Organizational Dynamics*, 18(3), 32-43.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-67.
- Poulain-Rehm, T., & Lepers, X. (2013). Does employee ownership benefit value creation? The case of France (2001-2005). *Journal of Business Ethics*, 112(2), 325-340.
- Rauh, J. D. (2006). Own company stock in defined contribution pension plans: A takeover defense? *Journal of Financial Economics*, 81(2), 379-410.
- Remacha, M. (2017). Activismo accionarial desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa. *Cuadernos de La Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa*, 36, 1-22. <https://bit.ly/49JoDbA>
- Robinson, A. M., & Zhang, H. (2005). Employee share ownership: Safeguarding investments in human capital. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 469-488.
- Roncancio, R., & Lagos, D. (2019). El enfoque del bien común: un soporte teórico para las benefit corporations. *Revista Empresa y Humanismo*, 22(1), 101-136. <https://bit.ly/4onPykK>
- Roncancio, R., Lagos, D., & Cortés, S. (2018). Benefit corporations: ¿hacia una primacía renovada del accionista? *Universidad & Empresa*, 20(35), 143-168. <https://bit.ly/3WHZfyT>
- Rosen, C. (1989). Employee ownership: Promises, performance, and prospects. *Economic Development Quarterly*, 3(3), 258-265.
- Sacchetti, S., & Tortia, E. (2020). Social responsibility in non-investor-owned organisations. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.

- Sanders, W. G. (2001). Behavioral responses of CEOs to stock ownership and stock option pay. *Academy of Management Journal*, 44(3), 477-492.
- Sen, A. (1999). *Desarrollo y libertad*. Planeta.
- Sengupta, S., Whitfield, K., & McNabb, B. (2007). Employee share ownership and performance: golden path or golden handcuffs? *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1507-1538.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Management entrenchment: The case of manager-specific investments. *Journal of Financial Economics*, 25(1), 123-139.
- Smith, D. G. (1998). The shareholder primacy norm. *The Journal of Corporation Law*, 23, 277-323.
- Smith, S. (1991). On the economic rationale for codetermination law. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 16(3), 261-281.
- Storey, J., & Salaman, G. (2017). Employee ownership and the drive to do business responsibly: A study of the John Lewis Partnership. *Oxford Review of Economic Policy*, 33(2), 339-354.
- Tirole, J. (2001). Corporate governance. *Econometrica*, 69(1), 1-35.
- Toscano, D. J. (1983). Toward a typology of employee ownership. *Human Relations*, 36(7), 581-601.
- Tsuk, D. (2005). From pluralism to individualism: Berle and Means and 20th-century American legal thought. *Law and Society Inquiry*, 30(1), 179-225.
- Wang, H. C., He, J., & Mahoney, J. T. (2009). Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: The roles of economic-and relationship-based employee governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1265-1285.
- Weiser, J. R. (2000). Organizational alignment: Are we heading in the same direction. *The Kansas Banker*, 90(1), 11-15.
- Zolezzi, G. (2004). L'actionnariat salarié influent face aux théories des droits de propriété et de la gouvernance partenariale. *Communication Présentée Au Colloque Métamorphoses Des Organisations, Université Nancy, 2*.

Desafíos en la gestión de las organizaciones de la economía social, solidaria y popular: un análisis de tres experiencias de generación de redes asociativas

MARIANA COMELLINI Y VERÓNICA CORTIÑAS,
COOPERATIVA FACTORIAL [ARGENTINA]

Resumen

Factorial es una cooperativa de trabajo de Buenos Aires, Argentina, dedicada a brindar servicios profesionales a cooperativas y actores de la economía social, solidaria y popular. El objetivo de este capítulo es contribuir a la temática de propiedad de empresa al abordar el funcionamiento de las cooperativas de trabajo en el país y el modo a través del cual sus trabajadores y trabajadoras forman parte del capital de cada una de sus cooperativas. La propiedad conjunta del capital empresario en estas cooperativas implica una serie de desafíos y responsabilidades para sus trabajadores y trabajadoras, que serán problematizados en este escrito. De manera adicional, se relatan tres experiencias de redes cooperativas con el propósito de señalar cómo la conformación de estas redes puede ser de utilidad a la hora de pensar y afrontar desafíos en la gestión de las empresas de la economía social, solidaria y popular.

Palabras clave: economía popular, social y solidaria, cooperativas de trabajo, desafíos, redes asociativas.

En 2011, guiados por la convicción de crear herramientas que puedan acompañar el proceso de recuperación de empresas por parte de sus trabajadores y trabajadoras en la ciudad de Buenos Aires, un grupo de jóvenes estudiantes vinculados a las ciencias sociales promovieron el diseño y aplicación de herramientas de gestión de cooperativas con el objetivo de apoyar el trabajo de autogestión dentro de estas. En ese contexto, dichos jóvenes fundaron la cooperativa de trabajo Factorial Ltda.

A lo largo de los años, la cooperativa se ha enfocado en desarrollar más y mejores servicios para las empresas en las que prima el trabajo por encima del capital y la incorporación de más compañeros y compañeras en la construcción de un modelo de negocios que basa su sustentabilidad en la solidaridad y la asociación con otras empresas.

Pretendemos que nuestra cooperativa no solo sea un medio económico de subsistencia sino también un proyecto de transformación individual y colectivo, sumergido en los procesos sociales y políticos que afectan a nuestro país y de manera más amplia a nuestra región. Partimos de la fundación de una empresa gestionada por sus propios trabajadores y trabajadoras, y extendemos el horizonte en pos de una economía nacional justa, libre, solidaria y participativa. Desde la práctica diaria, apostamos por la transformación de los valores individualistas y consumistas mediante el compromiso personal con el colectivo, la solidaridad entre las trabajadoras y trabajadores, el aprovechamiento de las capacidades de cada socio y el desarrollo constante de ideas, innovaciones, métodos organizativos y asociativos.

Al día de hoy, nuestra cooperativa está formada por un grupo interdisciplinario cuyo principal objetivo radica en brindar servicios profesionales especializados para cooperativas, grupos precooperativos, pequeñas y medianas empresas (pymes) y emprendimientos productivos de la economía social, solidaria y popular (ESSyP). Estas organizaciones tienen problemáticas comunes, por lo que nuestro desafío es sumar cualitativamente al tratamiento específico y artesanal de cada unidad productiva con soluciones de conjunto. Analizamos las formas de producción, comercialización, desarrollo e integración, y nos centramos en la búsqueda de escala y la generación de redes asociativas. Consideramos que la ESSyP, con una fuerte impronta feminista, es el marco para fomentar el trabajo genuino y soberano.

Implementamos herramientas de planificación económica, financiera, asesoría contable, capacitación, investigación, comunicación y diseño. Nuestra cooperativa comprende siete áreas importantes, todas vinculadas transversalmente por la educación cooperativa con una práctica de educación popular y feminista.

EL CONCEPTO DE ECONOMÍA SOCIAL, SOLIDARIA Y POPULAR

Es complejo conceptualizar la ESSyP; no hay una única definición, aproximaciones y miradas, quizá por el fuerte arraigo al hacer, a la experiencia, al territorio y sus personas y a encontrar nuevas formas de vincularnos para construir otros modos de trabajo, de consumo y reproducción ampliada de la vida. En este apartado, buscamos definir algunos ejes de análisis que nos permitan debatir para reflexionar sobre nuestras prácticas en cuanto realidad económica, política y social que acontece. Asimismo, no es nuestra intención diferenciar conceptualmente economía social de economía solidaria y, a su vez, de economía popular: por el contrario, en todos los casos hablamos de otras economías que se contraponen a la economía capitalista como sistema mundo. De la misma manera, las personas somos el principal componente, protagonista y motor de la ESSyP, y apelamos a articular todos los aspectos de la persona y su comunidad.

El cooperativismo surge hacia finales del siglo XIX con el desarrollo del estado capitalista como respuesta a la situación económica, necesidades y desigualdades que los trabajadores padecían en la época de la Revolución Industrial. El movimiento cooperativo nace por iniciativa de los sectores sociales más desfavorecidos y apoyados en ciertos valores, como la solidaridad, la ayuda mutua y prácticas democráticas, con el deseo de generar nuevas identidades. En ese contexto se origina la economía social y solidaria (ESS) como práctica de un conjunto de personas que buscaban cambiar la lógica con la que, hasta ese momento, se organizaba el trabajo y la distribución de los bienes en la sociedad. El objetivo era crear alternativas, a través de cooperativas y mutuales, a las desigualdades que ocasionaba la expansión de la economía capitalista a nivel mundial.

Situamos la consolidación de la ESS y la economía popular (EP) en Argentina en los últimos veinte años. Podemos afirmar que esa consolidación se impone como una de las consecuencias de la exclusión de amplios sectores poblacionales en nuestro país y efecto de la implantación y desarrollo del modelo neoliberal. Las políticas sociales implementadas por el modelo neoliberal en un contexto donde el alto nivel de desempleo estructural ponía en riesgo tanto la supervivencia de numerosas familias como la integración social llevaron a que muchas personas vieran en la organización autónoma de sus proyectos productivos una alternativa ante la pérdida de la fuente de

trabajo. Algunas personas eligieron hacerlo de manera individual, mientras que otras comenzaron en formato asociativo mediante cooperativas, grupos de producción comunitaria o pequeñas unidades productivas familiares. Desde entonces, en Argentina y en otros países latinoamericanos surgieron novedosas experiencias de cooperativismo, en particular del cooperativismo de trabajo.

Muchas de las experiencias de ESS en la Argentina están constituidas por empresas y fábricas recuperadas por sus trabajadoras y trabajadores. A partir de la década de los noventa, se originó una estrecha relación entre el desempeño de variables macroeconómicas, como el crecimiento del PBI y la cantidad de establecimientos recuperados por sus trabajadores (Programa Facultad Abierta, 2014). De manera similar, y compartiendo con las fábricas recuperadas la preponderancia en el cuidado de los trabajadores y trabajadoras por encima del interés en la reproducción del capital, aparecen en el país numerosas experiencias cooperativas en el campo popular, de carácter familiar o asociativo, en cuya gestión intervienen valores solidarios, de ayuda mutua, y el desarrollo de prácticas democráticas. Así, asistimos a un proceso de convergencia de prácticas propias de la ESS con otras provenientes del campo popular, que promueven organizaciones que situamos dentro del espectro de la ESSyP.

Para la economía capitalista, el trabajo es un recurso más que se compra y se vende en el mercado. La economía social propone que el trabajo es una actividad transformadora, creativa y liberadora que no se reduce a la reproducción material de la vida, y que el objetivo de la vida económica es el desarrollo integral de los individuos y no la búsqueda ilimitada de acumulación de ganancias. En la economía social se busca la igualdad en la distribución de los bienes y los beneficios del trabajo, y se evita la depredación de la naturaleza y la concentración de la riqueza en pocas manos.

Razeto (1999) invita a pensar en otras economías y plantea la unión de los conceptos de economía y solidaridad, con la intención teórica de que la solidaridad se introduzca en la economía misma, y opere y actúe en las diversas fases de su ciclo económico, es decir, producción, circulación, consumo y acumulación, así como en los desarrollos teóricos que la sustentan. De esta manera, surge una nueva racionalidad económica conformada por diversos modos de organización. Para Razeto (1999), pensar en una economía de la solidaridad no implica negar la economía de mercado, sino darle una orientación crítica y transformadora a las grandes estructuras y formas

de organización y acción que caracterizan a la economía contemporánea. Distingue en su interior dos dimensiones que son parte de un proceso de retroalimentación: por un lado, la que se refiere a la solidaridad en las organizaciones de la economía tradicional, la cual traería aparejado un proceso de solidaridad progresiva y creciente de la economía global; por otro, la solidaridad identificada con un proceso de construcción y desarrollo paulatino de un sector especial de la economía. Podemos decir que la economía popular es el conjunto de actividades económicas y prácticas sociales fomentadas por los sectores populares con miras a garantizar, mediante la utilización de su propia fuerza de trabajo y los recursos disponibles, la satisfacción de las necesidades básicas, tanto materiales como inmateriales (Tiribia, 2001).

LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN COLECTIVA EN LOS EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL, SOLIDARIA Y POPULAR

Gracias al trabajo que hemos compartido estos años en el sector de la ESSyP con diferentes emprendimientos, unidades productivas y cooperativas, y por elegir este formato de trabajo, podemos afirmar que, en todas las organizaciones autogestionadas, existen necesidades y cuestiones a resolver en cuanto a la importancia de la organización y gestión colectiva para no solo ser productivos, sino para atender también la reproducción de la vida en un sentido amplio e integral. Algunas de estas necesidades se vinculan a lo que llamamos el triple desafío: ser dueños y dueñas, asociados y asociadas, trabajadores y trabajadoras. Así, en términos concretos, podemos ver cómo la propiedad conjunta del capital empresario se plasma en la cotidianidad de las organizaciones de la ESSyP, y brinda a sus trabajadoras y trabajadores la posibilidad de ser los responsables y verdaderos protagonistas de sus propias empresas, y, al mismo tiempo, deposita en ellos la responsabilidad de la gestión de cada uno de los emprendimientos. De esta obligación se desprenden varias dificultades que los trabajadores y trabajadoras deben enfrentar a la hora de gestionar sus organizaciones.

A partir del diálogo con trabajadoras y trabajadores de la ESSyP, podríamos reconocer algunas de estas dificultades en diversos ejes. En primer lugar, en algunas organizaciones surgen problemas en la toma de decisiones democráticas en la gestión de las organizaciones, lo cual se refleja en la dificul-

tad de que todos los trabajadores tengan una participación activa en dicha gestión. En segundo, también observamos que no todos los trabajadores y trabajadoras de las organizaciones de la ESSyP presentan el mismo grado de compromiso con el proyecto implicado en la organización, lo que, algunas veces, deriva en conflictos internos. Esto se debe a que muchos de ellos tienen diferencias internas que responden a la experiencia en la organización o a la visión a futuro que puedan tener del proyecto, que resulta en problemáticas a la hora de poder lograr una convivencia armónica.

Otra cuestión que se observa a menudo es la dificultad de cumplir con la puntualidad y asistencia de cada trabajador o trabajadora en la organización; este se considera un asunto que es necesario resolver. Por último, la productividad del proyecto también se presenta como un problema, porque es una de las condiciones indispensables para la supervivencia del proyecto productivo (Cooperativa Factorial et al., 2017).

En la gestión de sus organizaciones, los trabajadores y trabajadoras de la ESSyP han diseñado diversas herramientas con las cuales intentan hacer frente a estas problemáticas. Consideramos que hay diversos formatos de organización interna que resultan beneficiosos y pueden contribuir a resolver problemas que las organizaciones de carácter asociativo encuentran en su quehacer cotidiano. Como resultado de nuestro trabajo con organizaciones de la ESSyP y de nuestra propia experiencia como cooperativa de trabajo, podemos asegurar que el trabajo colectivo, autogestionado y asociativo enfrenta desafíos cotidianos justamente porque su esencia política, social y económica viene a cepillar a contrapelo las formas de trabajo dominantes y nuestras propias subjetividades. La toma de decisiones conjunta, la participación económica, los liderazgos colectivos como forma de organización del trabajo y del capital, y la democratización de los procesos organizativos confluyen en la generación de sistemas de gobernanza que se proponen interpelar a un sistema mundo capitalista que no solo es económico, sino que está caracterizado por una relación de fuerzas y una marcada división del trabajo. Todo esto implica otras formas de organización del trabajo y de reproducción de la vida en contraposición a lo ya instalado y esperado para los trabajadores, lo que representa un desafío constante que encuentra una herramienta fundamental en la creación de redes asociativas.

LAS REDES ASOCIATIVAS COMO FACILITADORAS DE LA GESTIÓN COLECTIVA

El establecimiento de redes asociativas como posible respuesta a algunos de los desafíos que se les presentan a las organizaciones autogestionadas nos impulsó, con base en la historia de Factorial, a estrechar vínculos con diferentes actores y replicar estas experiencias en ramas productivas diversas a la nuestra. De esta manera, a lo largo de los últimos años, emprendimos diversos proyectos de investigación participativa a fin de consolidar redes preexistentes en algunos casos, así como generar otras donde no las había.

La importancia de las redes asociativas es sostenida por diversos autores y autoras, quienes han señalado que las cooperativas se integran en redes en forma natural por el carácter asociativo, la democracia en la toma de decisiones y la identidad cooperativa proveniente de sus valores y principios (Halary, 2006; Birchall & Simmons, 2008; Menzani & Zamagni, 2010). También, argumentan que, en regiones de gran concentración de cooperativas, aparece una serie de externalidades positivas para la integración, como capacidades gerenciales, capital social, acceso al financiamiento y vínculo en la cadena de suministro (Halary, 2006). En definitiva, se busca poder compartir conocimientos entre organizaciones similares para lograr competir con empresas más poderosas en cuanto a su capital (Novkovic, 2008).

Como hemos mencionado, los contextos de crisis socioeconómicas son un escenario que facilita el surgimiento de cooperativas de trabajo; esto se debe a que la preponderancia del cuidado de las personas por sobre el capital es una de las características que les permiten a esas empresas, arruinadas en tiempos de crisis, ser viables con la gestión de los trabajadores sin mayores cambios. En esa racionalidad radica la resiliencia de las cooperativas a la crisis (Sánchez & Roelants, 2012). Sin embargo, al mejorar el contexto y reactivarse la actividad económica, se presentan nuevos desafíos, y uno de ellos es la posibilidad de mejorar las condiciones de inserción de la empresa en el mercado a fin de convertirse en una opción económica de resistencia y no solo alternativa. Aquí podemos visualizar las numerosas dificultades que enfrentan las cooperativas de trabajo; las más acuciantes son la debilidad económica derivada de su inserción estructural, ya que son, en su gran mayoría, pymes con una marcada dificultad de acceso al crédito. A esto se suma que se trata de empresas que, o bien se iniciaron sin capital, o se recu-

peraron de una quiebra, lo cual también implica inconvenientes específicos. Por último, las cooperativas, al colocar a sus trabajadores y trabajadoras en el centro de la escena, rechazan las típicas políticas empresariales, como la reducción de los costos relacionados con la menor contratación de mano de obra. Esto hace necesario el diseño de alternativas de mayor creatividad para sostener, e incluso incrementar, las fuentes de trabajo, a la vez que garantizar la competitividad de la empresa.

Todas estas cuestiones hacen necesaria la complejización de los debates y las acciones vinculadas a la sostenibilidad de las experiencias de la ESSyP en general, y de las cooperativas de trabajo en particular. Aplicar a las cooperativas de trabajo un criterio de sostenibilidad microeconómico estricto (Caballero, 2004; Coraggio, 2008) no hace más que sesgar el debate, ya que da por supuesto el individualismo metodológico hegemónico, que escinde las consecuencias sobre el trabajo y el medioambiente, las cuales busca integrar la ESSyP. Si invertimos las bases del criterio microeconómico estricto, debemos cambiar el eje de análisis de lo micro- a lo mesoeconómico. Las iniciativas de la ESSyP tienen la potencialidad de contrarrestar la fuerza del capital si se constituyen en un subsistema abierto, pero internamente vinculado por lazos de intercambio, cooperación y solidaridad, que controle las tendencias al lucro desmedido y a la competencia que imprime el mercado capitalista. Creemos que potenciando los esfuerzos para construir mayor asociativismo y solidaridad pueden encontrarse perspectivas que aporten a la sostenibilidad de la ESSyP de manera estratégica.

Esta estrategia de integración mesoeconómica ha sido comprendida como necesaria y levantada como bandera política en diversas instancias del movimiento cooperativo de nuestro país. Sin embargo, las dificultades en su materialización se deben a distintas causas, entre las que se destacan la ausencia de profesionales y saberes técnicos que acompañen desde la práctica la propuesta teórico-política de integración. En consecuencia, vemos necesario la realización de estudios, investigaciones y análisis de casos de integración desde una perspectiva técnica y rigurosa, de manera que se construyan las herramientas teóricas adecuadas para armar y fortalecer redes sectoriales cooperativas, a la vez que incentivar a docentes, investigadores y técnicas a incorporar y profundizar su conocimiento empírico en torno a las problemáticas y los desafíos de la ESSyP, y comprometerse con su desarrollo. Este aporte conjunto de saber técnico y compromiso social es

un factor indispensable que multiplica las condiciones para la articulación productiva y comercial entre redes y cooperativas, y origina, de este modo, resultados directos del proceso de investigación aplicada.

A causa del proceso de articulación e integración que han protagonizado muchas experiencias cooperativas en la Argentina, se han conformado numerosas federaciones de cooperativas y varias confederaciones. Asimismo, se ha propiciado la construcción de redes sectoriales para promover estrategias empresariales de conjunto que fortalezcan a cada una de sus integrantes. La experiencia de más larga data en términos de articulación sectorial es la Federación Red Gráfica Cooperativa, que ha logrado una sólida inserción en el mercado y desarrollo sustentable a partir de la integración cooperativa y el compromiso con la comunidad. Esta red le ha permitido a las cooperativas que la integran ganar escala y sinergias con ventajas comparativas y competitivas como consecuencia.

La federación agrupa a 30 empresas gráficas organizadas como cooperativas de trabajo que congregan a más de 950 asociados y asociadas cada una de ellas. Entre sus beneficios, además del ahorro generado por la expansión productiva, la complementación de productos y servicios, y la optimización de procesos a través de la reducción de estructuras, han logrado el acceso a nuevos servicios comunes financiados por la organización, el desarrollo conjunto de instrumentos de gestión cooperativos, la habilitación de espacios de capacitación cooperativa y la creación de un fondo común como instrumento que aumentó su capacidad de ahorro, financiamiento y avance tecnológico. La experiencia de la Red Gráfica es ilustrativa en lo referente a la construcción de redes empresariales de cooperativas, y constituye sin duda un ejemplo para todo el sector del cooperativismo de trabajo de nuestro país. Tanto es así que, a partir de esta experiencia, se han construido diversas redes sectoriales en áreas de tecnología (Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnología, Innovación y Conocimiento), textil (Red Textil Cooperativa), comunicación (Red Colmena) y producción de alimentos (Federación de Organizaciones Productoras de Alimentos).

ANÁLISIS DE CASOS: RED METALÚRGICA COOPERATIVA

En 2012 se constituyó la Red Metalúrgica Nacional Cooperativa (RMNC) como emprendimiento productivo integral y con el propósito de articular en tér-

minos comerciales y productivos a las cooperativas de la rama metalúrgica de la región sur del conurbano bonaerense y permitirles lograr una mayor solidez empresarial en el conjunto. Este proceso de construcción contó con el apoyo de la seccional Quilmes de la Unión Obrera Metalúrgica y de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina. Ambas entidades comparten la motivación que da inicio a este proyecto: fortalecer institucional y productivamente a las entidades cooperativas conformadas por trabajadores y trabajadoras metalúrgicos asociados. Como agregado, este proyecto de integración y fortalecimiento se desenvuelve en un sector clave y estratégico dentro del sector industrial en nuestro país como es el metalúrgico, golpeado por crisis sucesivas que han afectado su capacidad estructural de competencia.

Los asociados y asociadas de Factorial, junto con el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo,¹ llevamos a cabo un proyecto de investigación sobre la RMNC, entendiendo que, en este caso, se ha avanzado en su consolidación formal, pero las complejidades de la actividad cotidiana de cada cooperativa, los diferentes sistemas de gestión, las notables dificultades para la incorporación de innovaciones productivas y el bajo nivel de integración de procesos de encadenamientos productivos entre empresas dispersas geográficamente han sido obstáculos significativos para el efectivo funcionamiento de la red. Los objetivos de este proyecto se definieron en torno a un diagnóstico que evidenció la necesidad de complementar la voluntad política institucional de integración con los análisis y herramientas técnicas que permitan su adecuada materialización. Nos propusimos alcanzarlos mediante el análisis de las características del mercado en el que participan las cooperativas metalúrgicas, del diseño de una estructura adecuada para el efectivo desempeño de la red, y de un plan de acción para materializar las oportunidades de integración de las cooperativas metalúrgicas.

El proyecto se llevó a cabo entre 2015 y 2016, periodo en el cual se trabajó en profundidad con cuatro cooperativas de la RMNC: Galaxia —cooperativa dedicada al diseño y producción de extractores de aire, forzadores y aspiradores de conductos, campanas de cocina y aberturas—, Mecber —dedicada

1. Este centro forma parte de la carrera de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

a la producción de mecanizados de piezas de aluminio para la industria automotriz y cajas de electricidad—, La Esperanza —cooperativa de diseño y producción de extractores y purificadores, motores para extracción y ventilación de aire, extractores para cocina, turbos y ventiladores de techo— y 7 de Septiembre —que fabrica motores de aplicación doméstica e industrial: sopladores, secadores, ventiladores, lustradoras, hidromasajes, amoladoras, turbos sopladores, extractores de sangre y taladros dentales.

En la primera etapa del proyecto llevamos a cabo una investigación empírica sobre las cooperativas mencionadas; el objetivo fue elaborar un diagnóstico a partir del cual pudiéramos formular recomendaciones que ayudaran a las organizaciones a mejorar su gestión interna, a la vez que analizar la factibilidad de realizar producciones encadenadas. Para determinar la base de factibilidad para la integración en red, el análisis apuntó a cuantificar la capacidad actual de producción, los diversos procesos productivos, los insumos, los clientes principales y las máquinas que se utilizan en cada cooperativa. Evaluamos las posibilidades de integración y analizamos las variables que harían posible la coordinación entre empresas. Estudiamos la posibilidad de sinergia entre cooperativas ante mercados potenciales para valorar la viabilidad de encarar producciones, inversiones y estrategias comerciales en conjunto; esto, con el propósito de potenciar a cada empresa metalúrgica mediante la RMNC. En definitiva, uno de los fines principales de la investigación fue la articulación de conclusiones y pautas del relevamiento inicial que permitan armar una propuesta de acción para la RMNC mediante una planificación de las tareas necesarias para fortalecer su unidad productiva y comercial.

Como resultado del trabajo de campo que incluyó el relevamiento de todas las cooperativas mediante encuestas y entrevistas en profundidad, categorizamos la evaluación productiva y de la capacidad instalada de las cooperativas según diversidad productiva, gestión de la producción, capacidad instalada, procesos tercerizados, insumos, proveedores e inversiones. A continuación, sintetizamos los hallazgos en cada una de estas categorías:

- **Diversidad productiva:** observamos una significativa diversidad en la oferta productiva de la RMNC que dividimos en dos categorías principales: artículos de consumo durable de uso hogareño, por un lado, y piezas y mecanizados para la industria automotriz, por el otro. En segundo plano,

encontramos los servicios de diseño, mecanizado, instalación y mantenimiento para una amplia demanda que va desde artículos pequeños para el hogar hasta cañerías especiales.

- **Gestión y planificación de la producción:** una de nuestras conclusiones es que podría perfeccionarse la gestión de la producción en términos integrales en las cooperativas de la RMNC si se capacita en planificación; se diversifica la producción a favor de los productos con más ventas y mayor margen; se definen lotes óptimos de producción; y si se maximizan tiempos, eliminan cuellos de botella, se ajusta el ritmo a la demanda estacional y se maneja estratégicamente el stock de productos finales en función de los costos de producción.

- **Capacidad instalada:** con base en lo observado en las visitas a las cooperativas, podemos señalar que, en la actualidad, se utiliza un porcentaje bajo de la capacidad instalada, menor del 60%. En cuanto a la maquinaria, que tiene en promedio más de veinte años de uso, corresponde evaluar el alto grado de desgaste y obsolescencia. Este factor constituye la principal limitación al ritmo de la producción, a la productividad por hora/hombre y al desarrollo de innovaciones productivas. Por último, el análisis de capacidad instalada remarca la necesidad de preparar un plan de mantenimiento integrado que considere la prevención y predicción de fallas de los equipos durables para prolongar la vida útil de los componentes que conforman la planta, así como reducir los impactos económicos de reparación y los tiempos muertos de producción.

- **Procesos tercerizados:** en las cooperativas de la RMNC se terceriza el servicio de pintura, matricería e inyección de plástico, los fletes para grandes distancias, el mantenimiento preventivo y refacción de maquinarias, y la matricería para máquinas complejas, entre otros procesos. Muchas veces, esto responde a una cuestión de escala: el tamaño de las cooperativas no justifica inversiones importantes de dinero, tiempo o mano de obra. Del estudio se desprende que la RMNC, en su carácter de gran empresa cooperativa, podría invertir para proveer estos servicios y, de esta manera, bajar costos para el conjunto de sus integrantes.

- **Insumos:** una de las características del sector metalúrgico es el alto grado de participación del costo de insumos sobre el costo total. En el caso de las cooperativas de la RMNC, se da una participación entre el 60% y el 80%, lo que implica que un pequeño cambio en el precio de los insumos

impacta fuertemente sobre los costos totales. En cuanto a la capacidad de negociación de los precios, esta suele ser baja o nula dado que las compras se realizan por cantidades reducidas. Sin embargo, hay determinados productos que son utilizados con mucha frecuencia y en grandes cantidades, lo cual nos lleva a afirmar que unificar estas compras permitiría mejorar la rentabilidad económica de las cooperativas de la RMNC, al elevar la capacidad de negociación con los proveedores y superar el volumen de compra mínima requerida por cantidad.

- **Inversiones:** la inversión no suele ser una variable que se analiza estratégicamente en la RMNC, ya que, de manera habitual, la proyección del crecimiento de la empresa y la acumulación de capital durable no se plasma en los objetivos de mediano y largo plazo. En estos últimos años, las cooperativas han logrado invertir en algunas maquinarias de reemplazo para procesos productivos indispensables, aunque es bajo el porcentaje de inversión en maquinarias en general. Entre sus causas, están la falta de proyección estratégica, el alto costo de las máquinas industriales, la inexistencia de oferta nacional y el limitado acceso al crédito para cooperativas. Las herramientas y maquinarias de baja complejidad se suelen comprar con fondos propios, pero la inversión se dificulta cuando se trata de máquinas costosas. Para las inversiones de magnitud, las cooperativas han contado en algunos casos con la ayuda de subsidios y préstamos a tasa baja de ministerios públicos o entidades del sector de la ESSyP.

Por último, nuestro trabajo de investigación concluyó con el planteamiento de una serie de recomendaciones y propuestas con miras a fortalecer la integración de las cooperativas metalúrgicas de la RMNC, que surgieron como resultado del análisis de los datos relevados durante el transcurso del proyecto. De estas, se desprende la viabilidad de avanzar hacia el armado productivo y comercial de la RMNC sin la necesidad de invertir una cantidad de recursos, dinero y tiempo de los asociados en el proceso que exceden las posibilidades reales de las cooperativas. A continuación, sintetizamos estas recomendaciones, las cuales hemos clasificado según su temporalidad en corto, mediano y largo plazo.

En primer lugar, y en el corto plazo, dimos cuenta de la necesidad de diseñar una página web comercial propia de la RMNC; implementar un espacio de comercio electrónico a través de redes sociales y plataformas electrónicas.

cas; diseñar un catálogo gráfico de productos de la RMNC; y crear un área comercial que se especialice en analizar la oferta integral, armar paquetes de oferta, y efectuar acciones clave para el desarrollo comercial, como la promoción, publicidad, folletería, atención telefónica, agenda de llamados, base de contactos y relaciones comerciales.

A un mediano plazo, mencionamos la utilidad de profundizar los intercambios comerciales de bienes y servicios entre cooperativas de la RMNC, al minimizar la tercerización de bienes y servicios; establecer un sistema de compra conjunta de insumos; armar una logística de rotación y uso conjunto de maquinarias; internalizar procesos tercerizados entre las mismas cooperativas; intercambiar conocimientos y habilidades en clave de compra-venta de servicios y también de formación técnica; informar sobre la potencialidad de los equipos de trabajo de las diferentes cooperativas, con el objetivo de aprovechar la mano de obra calificada; designar responsables de mantenimiento y administración de la RMNC; incluir servicios profesionales contables, legales, ingenieriles y de diseño para demandas particulares de la RMNC o de alguna de sus cooperativas; diseñar y gestionar líneas conjuntas de financiamiento; y armar una logística propia de transporte para necesidades de las cooperativas asociadas.

Por último, entre las propuestas de largo plazo, destacamos la utilidad de una integración vertical de la cadena de producción, con foco en la especialización de las cooperativas en diversas etapas de un mismo proceso, y la planificación de inversiones estratégicas propias de la RMNC, como la compra de equipos durables, instalaciones propias, procesos innovadores, investigación y desarrollo.

Por otro lado, un objetivo paralelo al desarrollo de pautas técnicas de integración fue la profundización del conocimiento de los asociados a las cooperativas metalúrgicas acerca de las posibilidades y potencialidades de la RMNC. Para esto, planteamos una difusión sistemática de los resultados parciales de las distintas etapas del proyecto de investigación. Asimismo, en calidad de grupo de investigación, participamos en diversos eventos de difusión académica, a los cuales fueron invitados los referentes de cooperativas y federaciones involucradas para participar en el intercambio desde el rol de asociado a la RMNC. Este trabajo de difusión y debate entre las cooperativas asociadas, a modo de visibilización de los beneficios del trabajo conjunto, tuvo el objetivo de reforzar la voluntad política y la convicción necesaria

para asumir los compromisos fundamentales para darle vida productiva y comercial a la RMNC.

EL CASO DE LA RED DE CONSTRUCCIÓN COOPERATIVA

A pesar de la existencia de algunas experiencias de constitución de ramas productivas, en la de la construcción, la generación de estas redes es todavía un área vacante. Tomando los ejemplos ya mencionados, y dando cuenta de los enormes beneficios que trajo para las cooperativas asociadas, nos planteamos la idea de fomentar la creación de una federación de cooperativas específica de la rama de la construcción, de ahí surge el proyecto de la Red de Construcción Cooperativa (RCC).

La necesidad de una red de construcción cooperativa nace de un análisis previo de las organizaciones del sector. Partiendo de este, durante la etapa de formulación del proyecto, los asociados de Factorial, junto con los de Tava² y docentes de la carrera de Arquitectura de la Universidad Nacional de Avellaneda,³ nos propusimos establecer instancias de encuentro, capacitación y asesoramiento para impulsar una red vinculada al rubro de la construcción; el objetivo fue promover la integración vertical y horizontal productiva y, de esta manera, contribuir a la superación de los obstáculos que se les presentan a las cooperativas de la rama de la construcción. Algunos de estos obstáculos se originan en su tamaño y en las dificultades jurídicas y operacionales, características que les dificulta acceder a una economía de escala, a los volúmenes de calidad de la demanda, y a ventajas en las compras, solo por mencionar algunos. La importancia de la integración de la RCC reside en su potencialidad para generar instancias interuniversitarias de asesoramiento científico, tecnológico y económico que redunden en el fortalecimiento de las organizaciones y de vínculos para transferir conocimientos a actores

2. Tava es una empresa cooperativa dedicada a la arquitectura, formada por profesionales fuertemente comprometidos con su trabajo y su profesión. Ofrece un modo de trabajo que abarca desde la concepción participativa de los proyectos hasta la concreción de las obras, en la cual los protagonistas de los proyectos son quienes luego habitarán los espacios.
3. La carrera de Arquitectura de la Universidad Nacional de Avellaneda, perteneciente al Departamento de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, se propone desarrollar un ámbito integrador y multidisciplinario a través del cual poder conocer mejor el mundo en que vivimos, así como también las mejores estrategias a seguir para conservarlo en un óptimo estado, y asume en materia ambiental un claro compromiso con la sociedad y las futuras generaciones.

productivos territoriales en temas como coordinación logística, problemas asociados a la autogestión, desarrollo de productos, planes de negocio y gestión administrativa.

La ejecución del proyecto comprendió varias instancias, con tareas y objetivos específicos en cada una de ellas. En primer lugar, realizamos un relevamiento de cooperativas y pymes dedicadas al sector de la construcción en la Ciudad de Buenos Aires y el primer cordón del conurbano bonaerense. Dicho relevamiento fue luego analizado en función de una serie de variables relevadas en cada una de las organizaciones, y que tuvieron que ver con una breve historización de cada una de las organizaciones, formas de organización comercial y productiva, y gestión económica y administrativa. Con base en el análisis de estas variables, seleccionamos un subgrupo de organizaciones que identificamos como potenciales actores de la RCC. La elección de algunas respecto a otras respondió a dos motivos principales: sus intenciones reales de participación en un espacio de articulación colectiva y sus necesidades, que debían poder ser satisfechas por las acciones que se canalizarían mediante el funcionamiento efectivo de la RCC. En la gran mayoría de los casos, esas necesidades rondaron en torno a una marcada exigencia de aumentar el caudal de ventas.

El subgrupo con el cual llevamos a cabo el proyecto quedó constituido por Coinpo, SA, pyme enfocada en la construcción de todo tipo de estructuras metálicas, naves industriales, galpones, techos, entresijos y herrería; cooperativa de trabajo La Nacional, empresa creada en 2003 por un grupo de trabajadores con más de cuarenta años de experiencia en el rubro y que opera en el campo de la carpintería en general; Cooperativa de Trabajo Surco, que provee servicios de construcción en obra civil multirubro; Cooperativa de Trabajo Ingecoop, que surge como el proyecto de un grupo de profesionales de unir las ideas del cooperativismo y asociativismo con el diseño de soluciones integrales en ingeniería y servicios; Cooperativa de Trabajo 17 de Octubre, dedicada la construcción de cloacas y redes de agua; Cooperativa de Trabajo Tiluchis, que presta servicios generales de construcción; Janjetic Hnos., pyme que comercializa productos químicos y para la construcción al por mayor; y Cooperativa de Trabajo Servicoop, especializada en los servicios de mantenimiento y reformas.

Las entrevistas en profundidad en dichas organizaciones nos permitieron indagar sobre las posibilidades o potenciales intenciones de cada una de

ellas de participar en la RCC, sus historias y forma de organización interna de trabajo, sus fortalezas y dificultades. Con este panorama, empezamos a imaginar los objetivos concretos que tendría la creación de la RCC como espacio de fortalecimiento de sus organizaciones.

En una siguiente etapa, convocamos a las diferentes organizaciones a participar en un encuentro, que tuvo como uno de sus objetivos principales el conocimiento mutuo y el diálogo sobre las potencialidades de desarrollo de la RCC. En ese espacio se intercambiaron las perspectivas de las organizaciones acerca de distintos temas, por ejemplo, el manejo de las relaciones comerciales, las fortalezas y dificultades de las organizaciones, y los servicios ofrecidos por cada una. Al final del encuentro, reflexionamos acerca de las posibilidades de articulación conjunta de servicios. Algunos de los acuerdos a los que llegaron los participantes de manera colectiva como resultado de este primer encuentro son:

- Asumir la conducción colectiva del espacio entre los participantes interesados, y organizar reuniones plenarias en plazos no menores de dos meses.
- Priorizar el trabajo dentro de la RCC para disminuir la capacidad ociosa del conjunto, con el objetivo de lograr una continuidad de trabajo para todos y todas, y poder responder a nuestros clientes sin perder estándares de calidad y gestión de los trabajos.
- Determinar estándares y mecanismos para fortalecer la capacidad de gestión, organizativa e institucional de los integrantes.
- Diseñar herramientas que permitan aumentar las ventas del colectivo.

Consideramos que la integración de la RCC, materializada en este primer encuentro, constituye por sí mismo un resultado de vasto alcance. La formulación de los acuerdos mencionados comenzó a darle identidad a la RCC, lo cual representa un primer paso que nos permite dar cuenta de un trabajo de consolidación de ese espacio que venimos desarrollando de forma continua. Sin embargo, creemos pertinente dar a conocer otro tipo de resultados que hemos visto materializados con este proyecto. Por un lado, la generación de trabajo conjunta para los actores integrantes de la RCC, que ha surgido gracias a una gestión colectiva. Algunos de los instrumentos comerciales que hemos utilizado en este sentido han sido plataformas virtuales de demandas y ofertas de trabajos vinculados al sector de la construcción. La propuesta

realizada a las pymes y cooperativas de la red ha sido participar en estos espacios como una forma de generar trabajo para las organizaciones, a modo de ensayo, y con la idea de crear una plataforma de características similares propia de la RCC que considere la idiosincrasia de la ESSyP.

Por otro lado, hemos formado parte como colectivo de la Ronda de Negocios Multisectorial de La Matanza,⁴ en julio de 2017, un espacio cuyo objetivo fue concretar reuniones de negocios con representantes del sector empresarial, en función de sus intereses específicos, lo que permitió a las empresas participantes hacer contactos, identificar potenciales compradores de sus productos o servicios, realizar negocios y establecer alianzas estratégicas de negocios a nivel local y regional. La participación en la Ronda de Negocios ha sido de mucha utilidad para la RCC por su difusión como red productiva y la captación de potenciales clientes.

Por último, hemos avanzado en el diseño de la gráfica propia de la RCC gracias a la contribución de profesionales expertos en el tema, y como resultado del intercambio con los mismos protagonistas. Lo anterior brinda a la RCC una identidad propia y estrecha vínculos entre las organizaciones que la integran.

EL EJEMPLO DE LA RED TRANSDISCIPLINARIA DE COOPERATIVAS DE TRABAJO DE SERVICIOS PROFESIONALES

A principios de 2016, conformamos una alianza entre dos cooperativas de profesionales, Tava y Factorial, que permitió mejorar sus relaciones con cooperativas de profesionales de otras ramas en diversas provincias del país. Este espacio de intercambio tiene como objetivo la integración de una red transdisciplinaria de cooperativas de trabajo de servicios profesionales, algunas de las cuales se enfocan en una misma disciplina, mientras que otras están constituidas por un equipo de trabajo interdisciplinario.

La creación de la Red de Cooperativas de Trabajo de Servicios Profesionales (RCTSP) se viabilizó, como en el ejemplo anterior, a través de un proyecto de investigación participativa, formulado y desarrollado junto con

4. La Matanza es una localidad situada en el primer cordón del conurbano bonaerense, caracterizada por la presencia de una gran cantidad de empresas y fábricas de la rama de la construcción.

la Cooperativa Tava y profesionales de la Universidad de Tres de Febrero. Los objetivos planteados en el proyecto consistieron en el refuerzo y ampliación de las redes de trabajo cooperativo y los vínculos entre diferentes cooperativas; la habilitación de un espacio de intercambio como formador y capacitación conjunta; el desarrollo de saberes conjuntos como recurso valioso para la formulación de planes de trabajo compartidos; y la creación de un nuevo espacio fundacional de intercambio para las cooperativas.

Uno de los pilares que sustentó este proyecto es la convicción de que el desarrollo de servicios profesionales especializado para cooperativas de trabajo desde cooperativas de trabajo requiere un aprendizaje y especialización profesional de mucho tiempo con el objetivo de promover saberes específicos. Por este motivo, hay un doble desafío: crear herramientas técnicas especiales para ofrecer servicios acordes con las necesidades de las cooperativas de trabajo, desde las áreas de ingeniería, arquitectura, economía, comunicación, sociología, psicología, entre otras, y generar estas herramientas en un espacio de trabajo colectivo, ya que, como profesionales comprometidos con el desarrollo de la ESSyP, creemos necesario ser parte de ella.

Esta doble pertenencia al campo universitario y profesional, por un lado, y al de trabajadores y cooperativistas, por el otro, fue una de las características que compartimos los asociados de las cooperativas que somos parte de este proyecto. Dichas cooperativas son: Cambalache Cooperativa Geográfica, un proyecto de bases geográficas, inspirado en la difusión y la conectividad de esta ciencia, que surge de la interdisciplinariedad, la experiencia y la interacción de quienes lo desarrollan; Cooperativa de Trabajo Gestionar, orientada a ofrecer servicios profesionales de consultoría y asesoramiento, diagnóstico y realización de trabajos relacionados con el área contable económico-financiera, social, legal y técnica a entidades privadas y públicas; Estudio Cooperativo Contable de Rosario, proveedor de servicios contables, impositivos, asesoramiento institucional, económico y financiero, y capacitaciones destinadas a organizaciones sociales, cooperativas, productores, emprendedores y trabajadores de la ESSyP; Camba, empresa cooperativa tecnológica, dedicada al desarrollo de software a medida; Cooceplad, cooperativa de trabajo integrada por economistas cuya actividad principal es investigación en el campo de la teoría económica de la planificación; Entropía, cooperativa de psicólogos que en esos momentos se encontraba en proceso de conformación; y Cooperativa Ingecoop, Cooperativa Tava y Cooperativa Factorial, las cuales ya hemos presentado.

TABLA 8.1 PRINCIPALES DEBATES DESARROLLADOS EN LAS JORNADAS DE PROBLEMATIZACIÓN DE LA RED DE COOPERATIVAS DE TRABAJO DE SERVICIOS PROFESIONALES

	Ejes de debate
Taller 1	¿Por qué nos conformamos como cooperativa de trabajo? ¿Cómo se toman las definiciones en la cooperativa? ¿Hay diferentes niveles de compromiso de los asociados? ¿Cómo se realizan las incorporaciones de nuevos asociados?
Taller 2	Esquemas de retiros: ¿cómo se remunera en cada cooperativa? Distintos esquemas de retiros a lo largo de la historia de cada cooperativa. Sustentabilidad en el corto plazo
Taller 3	Sustentabilidad en el largo plazo: perfil de los trabajos, clientes/usuarios. Financiamiento, capitalización, presupuestos, planificación económica
Taller 4	Trabajo interno en la cooperativa. Trabajos interdisciplinarios entre cooperativas. Objetivos y propuestas de la RCTSP

TABLA 8.2 SÍNTESIS DE LAS DISCUSIONES EN LAS JORNADAS DE PROBLEMATIZACIÓN DE LA RCTSP

Temática	Principales temas abordados
La mirada política del trabajo	Importancia de la persona respecto al capital, concepto de integralidad de la persona. La organización democrática, la propiedad conjunta, la toma de decisiones participativa, autogestión y asociativismo. Otras formas de trabajo en contraposición al trabajo hegemónico del sistema capitalista
La planificación del trabajo cooperativo	¿Cómo generamos y distribuimos el trabajo? ¿De qué manera planificamos la organización interna de la cooperativa? ¿De qué manera generamos las instancias y herramientas de gobernanza? ¿Cómo repartimos los excedentes?
Sustentabilidad en el largo plazo	Presupuestación de nuestro trabajo de la mano de la diferenciación de mercados y clientes con los cuales trabajamos. Análisis de la capacidad productiva de las cooperativas. La problemática del financiamiento. ¿Cómo presupuestamos nuestro trabajo teniendo en cuenta la estructura de costos de la cooperativa?
Trabajar desde y para el sector de la essay	Estrategias para promover el intercambio de experiencias, inquietudes y proyecciones. Consolidación de prácticas de solidaridad y trabajo comunitario, que lleven a la transformación de nuestra praxis para atender los territorios y actores con los cuales trabajamos

La investigación comprendió dos grandes etapas. El objetivo de la primera fue explorar las características generales en las cooperativas sobre la gestión y organización: esquemas de remuneración al trabajo, distribución de proyectos, trabajos interdisciplinarios e intercooperativos. Vale la pena mencionar

que el enfoque en estas cuestiones respondió a inquietudes de los propios cooperativistas. La segunda etapa tuvo que ver con la puesta en práctica de un espacio de reflexión entre las cooperativas sobre los problemas identificados por ellas mismas; para ello, se realizaron cuatro jornadas de problematización sobre las temáticas planteadas. Estas jornadas asumieron un formato taller a fin de intercambiar información, experiencias y cuestiones de debate para los trabajadores en los aspectos mencionados. La planificación de cada uno de los encuentros se presenta en la tabla 8.1.

Los resultados de este proyecto se asociaron, por un lado, al refuerzo de las redes en los planes de trabajo compartidos, que fueron elaborados en las dinámicas de trabajo en los encuentros entre las cooperativas. Consideramos que un indicador del éxito de las jornadas ha sido la apropiación del espacio como un lugar de intercambio y formación por parte de las cooperativas que participaron.

En la tabla 8.2 mostramos brevemente algunas de las discusiones de los encuentros, que detonan muchas otras que tendremos en calidad de Red de Cooperativas de Profesionales en un futuro próximo.

Si bien la investigación formal finalizó, los vínculos que en este marco nacieron siguen vigentes. En tal sentido, las cooperativas nos seguimos planteando objetivos que apuntan a continuar con el fortalecimiento de la RCTSP. Por un lado, proyectamos el crecimiento de la red mediante la incorporación de nuevas cooperativas. Por otro, creemos que es indispensable mantener los espacios de diálogo y reflexión entre las organizaciones de las que formamos parte, y que estos espacios actúen como detonantes para la profundización de las discusiones existentes, así como para el surgimiento de nuevos debates. Por último, y siguiendo uno de los objetivos propuestos en el cuarto de los encuentros, consideramos fundamental avanzar en el trazado de proyectos de trabajo compartidos entre las diferentes cooperativas que forman este colectivo.

CONCLUSIONES

Trabajar desde la ESSyP para el mismo sector nos permite comprender sus problemáticas, desafíos y ensayar prácticas, vínculos y acciones para la sustentabilidad y crecimiento del sector y en particular de nuestros proyectos productivos. El cooperativismo de trabajo es amplio y diverso; no es nuestra

intención romantizar este formato de trabajo, pero sí conocer sus desafíos, apuestas y entender que no hay una sola forma de comprendernos como trabajadoras y trabajadores en este sistema mundo capitalista. El modelo de gestión asociado, a través de la propiedad conjunta del capital empresario en manos de sus propios trabajadores y trabajadoras, presenta un sinfín de fortalezas que observamos una y otra vez al analizar la gestión de las cooperativas, pero también estos formatos de organización implican innumerables desafíos. Una de las particularidades de la ESSyP son los retos que presenta a sus trabajadores y trabajadoras, pero también la amplia gama de estrategias que propone como alternativas para hacerles frente. En este capítulo abordamos una de esas estrategias: la construcción de redes asociativas.

Entendemos el capitalismo no solo como un sistema de explotación y acumulación de capital, sino también como un modo de creación de subjetividades, división del trabajo y relación de fuerzas que oprimen. Como trabajadores y trabajadoras, buscamos otras formas de desarrollo del trabajo y de creación de relaciones sociales, y apostamos a una toma de decisiones colectiva, la socialización de los medios de producción, los liderazgos colectivos, la construcción de procesos de democratización en nuestros espacios de trabajo, y una gobernanza democrática como proceso organizativo. Buscamos, con estas formas, romper con la concentración del poder y con el conformismo mecánico que el sistema capitalista nos busca imponer.

De esta manera, construimos cada día una economía social, solidaria y popular materializada en el formato de trabajo cooperativo, que combina trabajo y educación, y que desarrollamos de manera arraigada en los territorios y las comunidades. Las distintas experiencias compartidas tienen características comunes relativas al trabajo autogestionado, asociativo y en red, al mismo tiempo que un carácter formativo muy importante como dispositivo de transformación, participación e incorporación de herramientas teóricas y prácticas para la reflexión y la acción. El trabajo de creación de estas redes asociativas no ha finalizado; por el contrario, estas prácticas asociativas y comunitarias continuarán forjándose con la proliferación de nuevos vínculos en los cuales la solidaridad y la cooperación serán factores clave en la transformación de la subjetividad de cada trabajador y trabajadora, y darán lugar a nuevas dialécticas transformadoras y nuevos saberes que combinen conocimientos y prácticas.

REFERENCIAS

- Birchall, J., & Simmons, R. (2008). *The role and potential of co-operatives in the poverty reduction process*. <https://bit.ly/3LuSf5v>
- Caballero, L. E. (2004). *Economía social: algunas reflexiones sobre propuestas y practices*. In Segundo Foro Federal de Investigadores y Docentes de Economía Social, Buenos Aires. www.riless.org
- Cooperativa Factorial, Leiva, V., Odriozola, S., & Vázquez, G. (2017). *Formas de autorregulación en cooperativas de trabajo*. <https://bit.ly/3Xd2Gxf>
- Cooperativa Factorial (2016). *Integración cooperativa: el caso de la Red Metalúrgica Cooperativa*. <https://bit.ly/4oqiL8F>
- Coraggio, J. L. (2008). La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria. *Revista Otra Economía*, II (3). <https://bit.ly/3JhUgl6>
- Halary, I. (2006). *Co-operatives un globalization: The advantages of networking*. <https://bit.ly/3JvpqWb>
- Menzani, T. & Zamagni, V. (2010). *Cooperative networks in the Italian economy*. <https://bit.ly/49EIvQ9>
- Novkovic, S. (2008). *Defining the co-operative difference*. <https://bit.ly/4okAIM1>
- Programa Facultad Abierta (2014). *Informe del IV relevamiento de empresas recuperadas en la Argentina. Las empresas recuperadas en el periodo 2010-2013*. SEUBE-Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.
- Razeto, L. (1999). La economía de solidaridad: concepto, realidad y proyecto. *Revista Persona y Sociedad*, XIII (2).
- Sánchez Bajo, C., & Roleants, B. (2012). *El capital y la trampa de la deuda. Aprendiendo de las cooperativas en la crisis global*. Intercoop.
- Tiribia, L. (2001). *Economía popular y cultura del trabajo: pedagogía de la producción asociada*. Ijui, Unijui.

Arrojados del mundo: la propiedad privada y las vidas utópicas

JOSÉ BAYARDO PÉREZ ARCE [MÉXICO]

La historia de las libertades garantizadas a los seres humanos ha sido, hasta ahora, repetidamente confundida con la historia de las libertades garantizadas por los seres humanos a la economía.

R. VANEIGEM

Todas las cosas de este mundo subsisten en un exilio perceptible.

TIQQUN

Resumen

*Este capítulo cierra la obra colectiva con un profundo análisis filosófico-político y conceptual que abarca el constructo de la propiedad desde su origen hasta sus recreaciones e impactos positivos y negativos. El autor hace un recorrido por diferentes escuelas de pensamiento filosófico y nos confronta con ideas retadoras frente a la propiedad y sus facetas. **Palabras clave:** propiedad privada, utopía, exclusión, metafísica, devenir-propiedad.*

Es muy probable que, para personas no interesadas en el pensamiento filosófico y político, resulte casi irrelevante lo que sobre la propiedad pudieron decir filósofos hace siglos e incluso lo que pueden decir los contemporáneos —siempre y cuando puedan conservar sus propiedades o seguir aspirando a tenerlas, y mientras quienes se pronuncian críticamente sobre la propiedad siguen teniéndolas—.¹ Rara vez se tiene conciencia de cuán antiguas y extensas pueden ser las raíces de los pensamientos e ideas que, de un modo u

1. Esta es una dificultad señalada por Sereni (2007): “Es verdaderamente paradójico el volver a poner en cuestión el derecho establecido de propiedad y continuar ejerciéndolo, a fin de cuentas, como si nada. La crítica parece así pensar en un mundo y vivir en otro, mientras que el objeto de su crítica pertenece a este último” (p. 9) (traducción del autor).

otro, organizan y guían nuestra cotidianidad. No obstante, la tarea de pensar nuestro tiempo, las realidades que lo configuran y agitan, y las inquietudes que lo dinamizan exige dirigir la mirada, aunque sea un poco, más allá de sí mismos, y más en una época en la que la autorreferencialidad y el desarraigo son tentaciones recurrentes. Por tal motivo, consideramos oportuno recuperar algunas ideas que, al provenir de distintas épocas y contextos, puedan dar lugar a voces que despierten en nosotros tanto la sensación de un vínculo con una historia que nos pudiera parecer lejana, la inquietud propia de quien se experimenta “descubierto” por las palabras de otro, lo mismo que el terror ante la irrupción de una real posibilidad de alternativa a la realidad en la que hemos sido, somos y en la que fraguamos lo que seremos.

En este sentido, se trata de expresiones que, aun cuando puedan ser muy “filosóficas”, de algún modo resuenan o consueñan con lo que ocurre en la vida cotidiana contemporánea. Es parte del trabajo de pensar el sumergirse en lo pensado con los riesgos que eso conlleva, sea el no hallar el respiro de la claridad y las palabras, sea el no lograr desembocar en la praxis que hace de lo pensado un lugar habitable. Pensar es también habitar, y hacerlo en un mundo cada vez más inhóspito entraña inesperados riesgos —sobre todo cuando ese carácter inhóspito puede ser también resultado de haberse negado a pensar o de haber osado hacerlo—. Este es el caso de la propiedad, y más en concreto, de la propiedad privada. No es necesario un esfuerzo excesivo para notar el grado de intimidad que tiene este tema en la experiencia humana contemporánea y sus inquietudes más acuciantes, como el sufrimiento, la felicidad, el sentido y la seguridad y, por lo mismo, forma parte de los dinamismos que funcionan como motores principales de pasiones, reflexiones y acciones: ¿qué ocurre con quienes no tienen o no pueden tener propiedad? ¿Quién posee qué? ¿Quién puede ser propietario y quién no? ¿Por qué unos son propietarios y otros no? ¿Qué determina o autoriza la propiedad? ¿Qué poder ha de regular la propiedad? ¿Qué hacer con la indolencia del propietario frente al no propietario? ¿Qué hacer del resentimiento o ira experimentada por quien se ve privado de la propiedad? ¿Qué ocurre entre propiedad y propietario que hay quien llega a quitar la vida a otros para proteger dicha relación? ¿De qué modo la propiedad se ha infiltrado en la vida humana que parece haberse convertido en algo sagrado e inviolable? No abordaremos ni responderemos todas estas cuestiones en este texto. Nos enfocaremos solo en dos rasgos problemáticos de la propiedad privada contemporánea: su carácter metafísico y

su compleja relación con la utopía, los cuales tienen parte importante en la constitución y operación de su dinamismo productor de exclusión.

Respecto al término exclusión, es importante mantener presentes los señalamientos de Castel (2015) acerca de las trampas implícitas en el uso contemporáneo del término:

- La difuminación o borrado de la especificidad de las situaciones, de tal modo que imposibilita identificar en qué consiste de manera precisa lo que está faltando.
- La consideración de la situación de exclusión como algo autónomo, ajeno a la serie de procesos que tienen lugar a su alrededor, cuando más bien el sentido de los “estados” de exclusión ha de ser buscado en las trayectorias y procesos que conducen a ellos y atraviesan el conjunto de la sociedad, y que se originan en el centro y no en la periferia de la vida social —por ello, Castel prefiere hablar de desafiliación.
- La parálisis o ineptitud de la acción debida a una reflexión que se limita a la descripción de estados de desposesión al margen de su presencia al interior de procesos más amplios, lo que en realidad aporta una mejor comprensión de los mismos procesos de la sociedad. Para no caer en ambigüedades que crean una impresión de conciencia de lo que ocurre, no hablaremos aquí de “capitalismo”, sino de procesos concretos de la vida ordinaria que operan aunque, por ser ideología, permanecen “invisibles” siendo perceptibles.²

LA UTOPIA DE LA PROPIEDAD

Pasar del sobrevivir al vivir. He ahí una descripción sintética del ideal moderno de la existencia humana. La lectura de la historia humana como progreso generalizada en la modernidad —aunque no exclusiva de ella, al menos en lo que concierne a la jerarquía de las actividades, lo cual ya estaba presente en la antigüedad— asumió que la tarea esencial de sobrevivir correspondía a un estadio inferior del ser, propio de la animalidad —vista de modo despectivo—, por lo que la humanidad habría de caracterizarse por ocuparse del

2. “No lo saben, pero lo hacen”, así es como Marx (2016) describe en una genial fórmula lo que es la ideología.

vivir, lo que históricamente abarca desde la división del trabajo hasta la democratización del hedonismo y estetización de la vida. Esta división —una de las tantas ficciones de la modernidad— jerarquizada del sobrevivir/vivir ignoró que podrían mantenerse en dialéctica tensión ambas —sobrevivir y vivir— como lo ha hecho la humanidad en otros contextos.³ (Sobre esta tensión y su antigüedad da testimonio el relato bíblico del Génesis, ya que, por un lado, plantea como condición del ser humano en la naturaleza la encomienda de nombrar y colaborar⁴ a modo de jardinero del Edén y, por otro, aparece también el dominio y proliferación⁵ a modo de conquistador del Edén y su exterior. Esta doble y contrapuesta encomienda podría ser expresión de la crónica tensión entre vivir y sobrevivir, mucho más acentuada tal vez en un contexto inhóspito, y de la cual el relato no da ninguna resolución.) Sin embargo, como se podrá ver en los siguientes textos de Locke (2017), el vivir es comprendido no como mera conservación, sino como mejora, mejora de sí y del mundo. Esta referencia a Locke responde a dos razones: a su relevancia en la modernidad respecto a la historia y configuración del tema de la propiedad, y a su uso como interlocutor más que como canon para nuestra meditación sobre la propiedad en este tiempo. Ahora bien, como ya mencionamos, la utopía moderna considera la mejora como rasgo esencial y, de acuerdo con Locke (2017),⁶ la propiedad es parte esencial de ella.

El trabajo de su cuerpo [del hombre] y la labor producida por sus manos podemos decir que son suyos. Cualquier cosa que él saca del estado en que la naturaleza la produjo y la dejó, y la *modifica con su labor y añade a ella algo que es de sí mismo*, es, por consiguiente, propiedad suya. [...] *Ese*

3. Una referencia clave son las investigaciones de Eduardo Viveiros de Castro y su cuestionamiento a la división naturaleza/cultura, por ejemplo, en Viveiros de Castro (2013). *La mirada del jaguar. Introducción al perspectivismo Amerindio*. Tinta Limón.

4. Gn 2,18-20: “Después, el Señor Dios dijo: ‘No es bueno que el hombre esté solo. Haré una ayuda ideal para él’. Entonces el Señor Dios formó de la tierra todos los animales salvajes y todas las aves del cielo. Los puso frente al hombre para ver cómo los llamaría, y el hombre escogió un *nombre* para cada uno de ellos. Puso nombre a todos los animales domésticos, a todas las aves del cielo y a todos los animales salvajes...”.

5. Gn 1, 27-28: “Y Dios creó al hombre a su imagen. Lo creó a imagen de Dios. Hombre y mujer los creó. Y los bendijo Dios con estas palabras: ‘*¡Reproduzcanse, multiplíquense, y llenen la tierra! ¡Domínenla! ¡Sean los señores de los peces del mar, de las aves de los cielos, y de todos los seres que reptan sobre la tierra!*’”.

6. Las itálicas en los textos de Locke son del autor.

trabajo estableció la distinción entre lo que devino *propiedad* suya y lo que permaneció siendo *propiedad común* (pp. 66-67).

Dios ha dado a los hombres el mundo en común; pero como se los dio para su beneficio y para que sacaran de él lo que más les conviniera para su vida, no podemos suponer que fuese la intención de Dios *dejar que el mundo permaneciese siendo terreno comunal y sin cultivar*. Ha dado el mundo para que el hombre trabajador y racional lo use; y *es el trabajo lo que da derecho a la propiedad*, y no los delirios y la avaricia de los revoltosos y los pendencieros. Aquel a quien le ha quedado lo suficiente para su *propia mejora* no tiene necesidad de quejarse, y no debería interferirse en lo que otro ha mejorado con su trabajo (p.71).

La naturaleza ha dejado bien sentado cuáles han de ser *los límites de la propiedad*, pues éstos dependerán *del trabajo que realice un hombre y de lo que le resulte conveniente para vivir*. Ningún trabajo humano fue capaz de apropiárselo todo; y tampoco podía disfrutar hombre alguno más que de parte pequeña (p.73).

[...] es el trabajo *lo que introduce* la diferencia de valor en todas las cosas (p.78).

Pues si el pan tiene más valor que las bellotas, el vino más que el agua y los vestidos más que las hojas o las pieles, ello se debe enteramente al trabajo y a la industria. [...] En qué medida [los productos elaborados para el consumo] tienen más valor que [las materias primas] lo veremos si computamos cuánto trabajo es invertido en la mayor parte de las cosas de las que disfrutamos en este mundo. Veremos también que *la tierra que proporciona las materias primas es de escaso valor, si es que tiene alguno*; tan poco, que, incluso entre nosotros, la tierra que es dejada en su estado natural, que no se mejora para el pastoreo y no se labra ni siembra es llamada tierra yerma [waste], y ciertamente lo es, y vemos que el beneficio que de ella se deriva es prácticamente nulo (p.80).

Así fue como se introdujo el uso del dinero: una cosa que los hombres podían conservar *sin que se pudriera*, y que, por mutuo consentimiento, podían cambiar por productos verdaderamente útiles para la vida, pero de *naturaleza corruptible* (p.85).

De los anteriores textos, podemos entresacar algunos de los elementos que configuran la concepción de la propiedad —claramente orientados a la línea del liberalismo y del utilitarismo— y que visibilizan más la mencionada relación entre propiedad, metafísica y utopía, al menos como un primer intento de esbozo.

En primer lugar, llama la atención el planteamiento del status originario de lo existente como propiedad. Originario y no original, pues más que una genealogía de la propiedad, aquí se trata de una explicación ontológica, es decir, señalar aquello que, de un modo u otro, sigue operando en lo existente, que lo sostiene como tal en sus diversas configuraciones y que es también “lugar” de su apertura y no de clausura. La referencia teológica hecha por Locke no se limita a una afirmación historiográfica en la medida en que presupone la operatividad vigente de eso que ya se daba desde el principio de los tiempos “en la voluntad divina”. En otros términos, el mundo puede acceder a una verdad —y a su verdad— en la medida en que su carácter de propiedad le da acceso a ello. La propiedad es un existencial⁷ de lo existente; es condición de verdad —no en sentido meramente proposicional, sino ontológico.

En esta concepción, el mundo no deja de ser propiedad. Esto se refuerza con la proposición de que la acción humana está regida por una intencionalidad que la precede —simbolizada por la alusión a Dios— y que opera como imperativo de sacar al mundo de su estado de naturaleza mediante su intervención y la introducción en él de lo humano, que es determinado también por su mismo ser propiedad-de-sí y propiedad-para-sí. El trabajo es la actividad humana que introduce la distinción y transición entre las formas de propiedad: es la propiedad (de sí) operando sobre otros seres en espera-

7. El término existencial corresponde a lo que Heidegger designa como propio del ser, constitutivo de la existencia, del estar-en-el-mundo, o bien, de su condición ontológica, mientras que lo existencial sería lo concerniente a las determinaciones históricamente variadas de lo óntico, es decir, a las distintas respuestas a la pregunta por el sentido del ser o formas de la comprensión de sí al estar-en-el-mundo. Cf. M. Heidegger, *Ser y tiempo*, §4.

de-devenir-propiedad para transformarlos en propiedad (para sí), pues, en la medida en que obra sobre otros, los extrae de su “nada” o no-ser-propiedad y los convierte en propiedad; es decir, la propiedad aparece como dinamismo último (causalidad eficiente y final) de lo existente. De esta manera, la propiedad designa lo originario de lo existente y, como tal, es también el horizonte que abre su realización última. El manifestarse del ser de lo existente aparece, y es posibilitado por el trabajo, tanto en lo concerniente a las cosas como al hombre, por lo que podríamos decir que, en términos heideggerianos, la *alétheia* es, primordialmente, la revelación de lo existente como propiedad. Con base en esta lógica, sin propiedad no hay verdad.

En segundo lugar, la lectura ontológica anterior requiere unas realizaciones concretas que permitan comprender y configurar lo óntico, es decir, el mundo de las cosas como las tratamos más acá de las preocupaciones ontológicas. Algunas de esas realizaciones son explicadas por Locke con los términos “mejora”, “derecho” y “conveniencia” empleados en los textos antes citados. Estos términos no son extraños para las sociedades occidentales contemporáneas, aunque no hemos de asumir que tengan estrictamente el mismo sentido que tenían para Locke, lo cual sería una ingenuidad y un error. No obstante, es su presencia y uso en los discursos ordinarios contemporáneos lo que aquí interesa. En las sociedades occidentales actuales, cada uno de estos términos expresa formas normativas de la existencia contemporánea —e incluso muy populares— en distintos órdenes, todas ellas grávidas también de una carga utópica.

La “mejora” corresponde a un imperativo tecnológico, en tanto que pone en relación la potencia de acción y eficiencia de y sobre lo existente con una exigencia práctica que demanda el continuo perfeccionamiento de lo existente por el puro hecho de ser posible. El *upgrade* forma parte ya, incluso, de los principios rectores de la existencia humana, no solo respecto a las cosas sobre las que actúa, sino de sí mismo, y tiene más injerencia en la psique que en la libertad, pues, en este planteamiento, la mejora no está sujeta a la ética, antes bien, se trata de algo incuestionable, sino es que constituye la ética misma. La propiedad es una especie de existencial histórico de la mejora como condición efectiva de su realización —así también lo sugiere en sus términos Locke— y también, en la medida en que asume como inexorable e innegable el carácter positivo de la mejora, se convierte en condición material del telos o finalidad de lo existente. En consecuencia, la utopía no parece concebible

sino por mediación y presencia de la propiedad, lo cual es visible en la “última utopía”: los derechos humanos (Moyn, 2012, pp. 35, 223).

El derecho es la forma normativa que opera y rige en lo intersubjetivo y en el estar-en-el-mundo —es decir, en el estar, hacer y relacionarse del ser humano consigo mismo y con el resto de los seres—. Como imperativo institucional, el derecho aparece como dinamismo y estructura que puede ser expresión de un orden metafísico o su sustitución ante la desaparición o negación de este último. La obligación de la tarea de instituir vínculos adquiere un rasgo muy peculiar en el caso de la propiedad. Dada la pretensión de que la ley sea expresión no de una mera voluntad, sino de la razón, la conservación y ratificación de la propiedad por el derecho, plantea en su forma extrema la disyuntiva entre propiedad e irracionalidad, entre propiedad y nihilismo. La misma pretensión de dar cumplimiento a un mandato o intención divinos mediante la propiedad pareciera confirmar tal disyuntiva. No obstante, la discusión acerca del nihilismo jurídico sigue abierta como lo señala y trata de resolver Zagrebelsky (2012) —a mi parecer sin contundencia, aunque sí con sentido práctico.

En efecto, el *horror vacui* o el horror al vacío de derecho parece ser clave tanto para la afirmación de la propiedad privada —conjurando la violencia— como para promoverla, debido a que constituye un fundamento esencial en el proyecto propio de la ideología jurídica que tiende a la juridificación de todas las relaciones sociales posibles, ya que así las vuelve previsibles y calculables (Capella, 2008). Una vez más, la utopía de un mundo racional y sin violencia, un mundo de derecho, aparece sostenido sobre la propiedad privada. Más aún, la ideología jurídica —que es un rasgo del mundo administrado señalado por Horkheimer— parece avanzar de manera exitosa, puesto que el alcance del derecho en la vida cotidiana pareciera no conocer límites. Con base en la premisa de asegurar la existencia y de afirmar la subjetividad, sea de seres humanos como de cosas, no solo el derecho se ha infiltrado en las áreas más íntimas de la vida, sino que ha facilitado que la propiedad privada también lo haga. Mientras la inclusión de la propiedad como parte de los existenciales materiales del ser humano —los derechos humanos— visibiliza el alcance de la propiedad privada en el orden que sustituye al orden metafísico, o que lo confirma en su uso ordinario, también la vida ordinaria refleja dicho alcance en la medida en que la ideología propietarista toca y configura hasta las relaciones con el cuerpo que se es y con las ideas. En este sentido, el derecho es uno de los principales aliados de la propiedad privada contemporánea.

La conveniencia es expresión del imperativo intencional o del interés subjetivo. A los ojos de la modernidad, es incuestionable la búsqueda del propio interés, aquello que resulte más conveniente para sí, lo que puede extenderse a los propios proyectos o planes, dada su implicación en la realización de la propia existencia. En el pensamiento de Locke, la conveniencia puede regular la propiedad y el afán de apropiación. Sin embargo, el carácter objetivo de la cantidad de trabajo realizada —que por derecho conferiría propiedad— entra en tensión con el carácter subjetivo de la conveniencia, porque la determinación de “lo conveniente para vivir” implica o lidiar con la arbitrariedad del interés humano o asumir una medida objetiva preestablecida. De aquí surgen dos ideales utópicos: el de la sociedad organizada por el egoísmo productivo del liberalismo y neoliberalismo capitalista o el de la sociedad planificada organizada por lo colectivo y lo común del socialismo y comunismo. En ambas formaciones sociales opera de modo significativo el elemento utópico (Hinkelammert, 2002).

Por su parte, Locke (2017), quien toma partido por una conveniencia objetiva percibida subjetivamente⁸ desde su posicionamiento a favor de la propiedad, parte del doble presupuesto de la limitada capacidad del trabajo humano para apropiarse de todo y de la limitada capacidad de disfrute del ser humano. No obstante, con el pasar del tiempo los dos presupuestos fueron puestos en entredicho puesto que la relación entre propietarios y no propietarios —esto mucho antes de Locke— se mostró susceptible de configurarse de tal manera que existiera e incluso que aumentara la cantidad de trabajo incapaz de devenir en propiedad directa, mientras que la capacidad de disfrute, con el avance de la técnica y del afianzamiento de instituciones que garantizaran cierta estabilidad social, se extendió hacia el futuro y accedió a una más amplia gama de posibilidades de goce.

Ahora bien, un trabajo que, debido a la preexistencia de la propiedad, ya no es capaz de producir propiedad, en la época que pretende afirmar la libertad de todos los seres humanos, padece una pérdida de densidad ontológica frente a y por causa de aquello que era su efecto social y ontológico: por el trabajo algo devenía propiedad, pero ante la preexistencia de la propiedad

8. Queda abierta la cuestión de si la percepción subjetiva en realidad puede captar una objetividad que determine su conveniencia o si se trata más bien de una objetividad aparente o perspectivista, o bien, si la percepción subjetiva de la conveniencia es más bien resultado de un influjo de la configuración de lo objetivo.

—y más ante su prolongación y perpetuación—, el trabajo se vuelve incapaz de producir propiedad. Su efecto y producto se separa así de la actividad humana y se convierte en algo abstracto, o bien, resulta ser más bien el principio originario que daba sentido y razón de ser al trabajo: hacer presente la propiedad como existencial de lo existente. La actividad humana pierde también densidad ontológica en la medida en que el hacer queda subordinado al tener. Del mismo modo, ya no es simplemente la estabilidad social la que asegura la permanencia de la propiedad, sino que la propiedad se manifiesta como lo que procura la estabilidad social y ontológica y, por ende, es lo que asegura el goce de la vida. Un bienestar que garantiza estabilidad de seguridad y abundancia de goce aparece como utopía, una utopía que conviene al ser humano o es más conveniente a la propiedad y, en forma secundaria, a los propietarios, aunque no deja de ser seductora y —casi— convincente.

En tercer lugar, el valor desde la perspectiva de la propiedad aparece como algo “fuera de este mundo”, puesto que el texto de Locke refleja un claro desprecio de la materia en nombre de la acción humana. La negación casi total de un valor de la tierra, o la madera, hace de la propiedad no solo el signo de la negación de la materia, sino incluso la inversión del orden al grado que la propiedad se convierte en condición de existencia de lo material. Un mundo “sobrenatural”, un orden metafísico de manufactura humana se convierte en el soporte de lo “natural”. El orden de la propiedad es el del sometimiento —y negación— de lo material, biológico, físico, a la actividad humana, sometimiento de carácter dialéctico, ya que, por un lado, la propiedad exige colocar lo material al borde de la nada —al menos en términos de valor—, mientras que requiere lo material como lugar de realización de la propiedad. Por otro lado, es la actividad humana la que aparece como productora de valor, tanto de sí misma por medio de su propia cuantificación como también de aquello sobre lo que se actúa. Lo existente es nada y, gracias a su sometimiento por la propiedad, lo existente deviene algo, aunque de forma pasajera y dependiente, porque, sin el trabajo humano, sin la propiedad, regresa irremediabilmente a su nada o no-valor inicial. Por la propiedad se pretende salvar al ser de ser nada.

Por ello, como lo describe Locke, se hace viable la alteración de la relación entre lo corruptible y lo incorruptible, pues, mediante el uso del dinero, lo necesario y lo innecesario, entran en un intercambio que es la constitución de una equivalencia perversa. Lo necesario se vuelve “innecesario” y lo inne-

cesario, “necesario”. Lo incorruptible desplaza lo necesario, de modo que el valor de uso es sometido y degradado por el valor de cambio, y la propiedad encuentra la salida de la temporalidad efímera y volátil para integrarse en la que se distiende a lo largo del tiempo: la propiedad se convierte en símbolo de lo abstracto y permanente —en el sentido de que permanece—, que es realización del obrar humano y, a su vez, es su ideal. Sin propiedad, no hay sino impermanencia, existencia efímera y un obrar intrascendente. Ser propietario es la utopía; no serlo, la distopía.

Por ello, la dimensión utópica de la propiedad plantea de forma normativa —como signo de mejora, con fuerza de derecho y como realización de lo conveniente— que “todos pueden ser propietarios”. La propiedad es planteada como el ámbito de realización del ideal del hombre: utilidad, mejora, seguridad, libertad, satisfacción y legalidad; así también, las cosas hallan su realización mediante la mejora producida por la intervención humana. La propiedad aparece como medio y experiencia de trascendencia en la plena inmanencia; es la utilidad y sentido del valor. Es auténtica utopía de las utopías, ya que aparece como realizable históricamente, aunque, a su vez, se le mantiene a distancia, pues querer hacer el cielo en la tierra solo produce el infierno (Hinkelammert, 2002). En cuanto planteamiento utópico, el dinamismo de la propiedad asume la problemática tensión, propia de un dinamismo histórico, que consiste en que, al tiempo que propone un ideal general, se resiste a su realización efectiva (no es ningún secreto que, mientras en el discurso se afirma el deseo y la convicción de que “todos sean propietarios”, en la práctica no solo se considera inviable e insostenible, sino indeseable). Sin duda, habrá que tener cuidado ante las dos posturas inequívocas que aparecen insostenibles respecto de la utopía: su desprecio sistemático y su exaltación acrítica (Abensour, 2017).

La *utopía* de la propiedad es, en última instancia, *utopía de la propiedad*; no nuestra, como lo deja entrever Marx (2018):

La propiedad privada nos ha hecho tan estúpidos y unilaterales que un objeto sólo es nuestro cuando lo tenemos, cuando existe para nosotros como capital o cuando es inmediatamente poseído, comido, bebido, vestido, habitado, en resumen, utilizado por nosotros. Aunque la propiedad privada concibe, a su vez, todas esas realizaciones inmediatas de la posesión sólo

como medios de vida y la vida a la que sirven como medios es la vida de la propiedad, el trabajo y la capitalización (p.179).

LA PROPIEDAD PRIVADA... Y SU SECRETO

Nada se convierte en propiedad por sí mismo. No existe un mecanismo autógeno natural u ontológico de devenir-propiedad, ni un principio teleológico que determine como realización del ser o de un ente específico el devenir-propiedad, ni un principio deontológico que demande la realización del devenir-propiedad del ser o de un ente concreto. Con la expresión devenir-propiedad se indica algo más que solo “convertir algo en propiedad”, acción que es meramente exterior, una imposición que, aunque no tiene alcance ontológico, sí tiene la pretensión de tenerlo, es decir, de determinar a tal grado el estar-en-el-mundo de algo que es capaz de alterarlo hasta remover y negar cualquier resistencia, oposición o disidencia respecto al régimen, dinamismo y lógica de la propiedad. En este sentido, ante el devenir-propiedad o se afirma el poder de la acción humana sobre el ser, sobre todo cuanto está en el mundo, o se afirma que dicha acción solo concurre con un dinamismo intrínseco de la realidad misma de las cosas: en sí mismas llevan el dinamismo del volver-volverse propiedad y la acción humana ayuda a que este tenga lugar. En cualquier caso, el devenir-propiedad implica un soporte metafísico, pues, al no contar con ninguna “complicidad” metafísica, la propiedad ha de ser reconocida como un fenómeno de exterioridad, de etiqueta, un artificio más que, dada su carencia de carácter metafísico, solo puede fingir tenerlo, revestirse de un disfraz metafísico que le permita compensar esa carencia con la exageración de su dominio en el plano de las cosas ordinarias y que puede operar ejerciendo su poder aparente en ámbitos como la duración, el arraigo o la participación en lo real y la determinación de la existencia.

La propiedad requiere, pues, una metafísica que la respalde, ya sea como sostén efectivo o aparente. Incluso, la mera idea de que todo sería caos en su ausencia sugiere que se reconoce o atribuye a la propiedad cierta esencialidad respecto a lo existente. Sin embargo, la propiedad, en la medida en que no es más que una apariencia —¿quién puede demostrar de forma fehaciente la existencia de eso que se llama propiedad?—, y una apariencia que pretende ser lo más real, al grado de que es decretada como ley, es la radicalización de una inmanencia que afirma cínicamente la conciencia del carácter arti-

ficioso de la propiedad o la facticidad regida por la propiedad como hecho inexorable y, con ello, pareciera negar también la misma metafísica. En este sentido, la propiedad contemporánea se erige de manera simultánea como artificio metafísico y como negación de la metafísica. Estas primeras densas, pero empíricamente observables observaciones comienzan a delinear cómo “[t]odas las cosas de este mundo subsisten en un exilio perceptible” (Tiqqun, 2015). o bien, cómo la propiedad (privada contemporánea) nos conduce a ser-arrojados-fuera-del-mundo.

La expresión ser-arrojados-fuera-del-mundo tiene al menos dos sentidos. En primer lugar, se trata de una expresión opuesta y correspondiente a la expresión ser-arrojado-en-el-mundo con la que el filósofo Martin Heidegger describía la condición existencial del ser humano. Este último se encuentra en el mundo como ente cuyo modo de estar-en-el-mundo —de existir— consiste en ser un proyecto, ser arrojado en el mundo para habérselas con este, lo que implica que se plantee la pregunta por el ser, por el sentido del ser, pregunta cuya respuesta supone tanto al ente que se plantea la pregunta como a todo el ser y, por tanto, que no puede contar con una simple respuesta única, y que tampoco orienta a una exaltación del ente que se pregunta por el sentido del ser para constituirlo como dominador o poseedor del ser —de todo lo existente— ni a colocarlo en el mundo como algo separado de este. El ser humano tiene mundo en la medida en que configura un mundo y, con ello, también opera sobre sí, sin que esto signifique que es el centro determinante de todo —como podría inducir a pensar un humanismo proclive al antropocentrismo—. Así, ser-arrojados-fuera-del-mundo refiere el confinamiento en una condición de radical impotencia e insignificancia; es la condición propia del espectáculo en el que no hay nada más que el mero hecho de estar ahí, mientras se presencia una gradual pérdida de ser, de peso y consistencia de todo. Si ser-arrojado-en-el-mundo se caracterizaba por cierta angustia, ser-arrojados-fuera-del-mundo se define por la sensación de estar ausentes estando presentes; cada uno es para sí mismo lo más ajeno (Tiqqun, 2005, par. 3). En efecto,

[l]a soledad, la precariedad, la indiferencia, la angustia, la exclusión, la miseria, el estatuto de extranjero, todas las categorías que el Espectáculo despliega para hacer el mundo ilegible desde el ángulo social, lo vuelven simultáneamente límpido en el plano metafísico. Todas ellas recuerdan,

aunque de manera diferenciada, el completo desamparo del hombre en el momento en que *la ilusión* de los “tiempos modernos” acaba de volverse inhabitable [...]. Y es entonces que el Exilio del mundo es más objetivo que la constante de gravitación universal fijada en $6.67259 \cdot 10^{-11} \text{ N} \cdot \text{m}^2/\text{kg}^2$. (Tiqqun, 2013).

Esta condición de exilio en el mundo de la propiedad es puesto en palabras de forma explícita por el siguiente monólogo tomado de la película *Trainspotting*:

Elige la vida. Elige un empleo. Elige una carrera. Elige una familia. Elige un pinche televisor enorme. Elige lavadoras, coches, equipos de compact disc y abrelatas eléctricos. Elige buena salud, colesterol bajo y seguro dental. Elige hipoteca a interés fijo. Elige tu primera casa. Elige a tus amigos. Elige ropa deportiva y maletas a juego. Elige pagar a plazos un traje de marca en una amplia gama de putos tejidos. Elige bricolaje y preguntarte quién chingados eres los domingos por la mañana. Elige sentarte en el sofá a ver tele-concursos que emboban la mente y aplastan el espíritu mientras llenas tu boca de puta comida basura. Elige pudrirte de viejo cagándote y meándote encima en un asilo miserable, siendo una carga para los pinches mocosos egoístas y valemierda que has engendrado para reemplazarte. Elige tu futuro. Elige la vida... ¿pero por qué iba yo a querer hacer algo así? Yo elegí no elegir la vida: elegí otra cosa. ¿Y las razones? No hay razones. ¿Quién necesita razones cuando tienes heroína? (Boyle, 1996).

Existir pareciera ser, más que un estar *en* el mundo, el esfuerzo por *salirse del* mundo, aunque las posibilidades de ello, en el mundo-propiedad, parecen ser muy pocas o nulas, o más aún, propias de un proceso trágico o de desgracia. Aquí adquiere concreción el segundo sentido de la expresión ser-arrojados-fuera-del-mundo: en un sentido muy literal, el mundo de la propiedad va cortando los hilos que sostienen a los seres como parte de él —en especial, pero no únicamente, a los seres humanos— hasta arrojarlos fuera; el ser humano ya no es caracterizado como proyecto, sino como abyecto. Este “cortar hilos” alude a la desafiliación expuesta por Castel, y también a la progresiva restricción de los espacios habitables, llámese alojamiento, deambular, desplazarse, divertirse, convivir, e incluso el arte y el hablar mismo.

El dinamismo de la propiedad privada hace que el mundo en el que operan los sentidos experimente un progresivo condicionamiento de dicho operar a la capacidad de pagar. El uso de composiciones de palabras, imágenes, sonidos, sabores y olores en lo público parece estar cada vez más acotado por el régimen de la propiedad privada; más aún, lo que ocupa y constituye buena parte de los contenidos de la vida cotidiana es el espectáculo de la propiedad privada que se muestra, seduce y se apropia de cada aspecto de la vida: videos, canciones, vehículos, textos, viviendas, vestimenta, todo es el gran desfile y exposición de la propiedad privada pavoneándose frente a todos y en todas partes. Mientras más se afirma el estatus ontológico y hegemónico de la propiedad, más abyectos se vuelven el ser humano, su vida y cuanto hay en el mundo. Las vidas *ab-yectas*⁹ son la forma dinámica y continuamente en estado de desecho que podemos denominar también como vidas utópicas, vidas-sin-lugar, porque son arrojadas fuera del mundo.

En un mundo que privilegia la estabilidad e individualidad, la propiedad privada aparece como pequeñas burbujas flotantes en el extenso magma de lo no-devenido-propiedad-aún; no obstante, en la proporción en que el énfasis se desplace hacia la movilidad y lo difuso, posiblemente sea ese extenso magma el que se convierta en propiedad privada y las burbujas sean solo zonas muertas, aisladas, incapaces de comunicarse sin pasar a través del tributo dado al propietario. En otros términos, para salir del encierro, de las burbujas de exclusión, habrá que pagar, pagar para ser parte del mundo, de una clase, de una sociedad, aunque sea durante un breve tiempo y en determinado espacio. La libertad será exclusiva de quienes podrán pagar por vivir y deambular en el mundo de la libertad de propiedad: libres *para* la propiedad, pero no liberados de la propiedad (Marx, 2015).

9. La etimología de abyecto es: *ab-* indica “de”, “desde”, “separación”, “alejamiento”, y *jacere* significa “arrojar”, “echar”. Por su parte, utopía viene de *ou-* “negación” y *topos* “lugar”. Esta última significa sin lugar, y la primera parece indicar el dinamismo o condición de realización de ese no tener lugar. Se trata de un uso del término utopía distinto al tradicional, pero, aun así, dentro de las posibles comprensiones del término, en especial por el paradójico carácter antiutópico de esta utopía de la propiedad, como lo sugiere Hinkelammert (2002).

LAS VIDAS UTÓPICAS: LA NEGACIÓN DE LA PROPIEDAD

La utopía de la propiedad privada produce vidas utópicas, esto es, vidas sin lugar, lugares sin vida. Hablar de propiedad implica hablar de negación o, mejor dicho, de la doble negación de la propiedad, la negación que esta realiza produciendo vidas-sin-lugar, y la negación de la propiedad a través de vidas utópicas —vidas-fuera-de-lugar por llamarlas de algún modo en su no ajustarse al régimen de la propiedad— que abren otras vías de existencia.

La negación hecha por la propiedad privada contemporánea consiste en que, ante la negación del recurso a una metafísica incontestable, propio de un tiempo y pensamiento posmetafísico (Habermas), siempre cabe recurrir al simulacro metafísico sin mencionarlo ni hacerlo evidente,¹⁰ para lo cual el dispositivo de la propiedad tendrá que hacer un montaje que haga experimentar la inviabilidad de la existencia sin la propiedad, ya sea por motivos de lógica o de practicidad, lo mismo que expondrá la deseabilidad de la existencia con ella. Por tal motivo, lo primero que mostrará la propiedad es su capacidad de hacer perdurar combatiendo la efimeridad, su poder de incorporar y arraigar en el mundo creando un vínculo entre propietarios y cosas; su potencial de producir sentido y valor. La propiedad aparece como remedio contra la nada y el olvido, como acceso al goce, a las pasiones, a la sensación de realidad, y como mediación de trascendencia de lo existente. De acuerdo con el desarrollo de la “estrategia espectacular” de la propiedad, quien no es propietario queda expuesto a la nada y al olvido, carece de goce —o de derecho a este— en su exclusión de la realidad, y es intrascendente. Quien no es propietario es calificado como desposeído de existencia —existencia para la propiedad, pues ya se planteó que quizá la existencia sea el esfuerzo por salir del mundo-de-la-propiedad— o, en otras palabras, es un ser-arrojado-fuera-del-mundo. Aunque en última instancia, paradójicamente, también el propietario es un ser-arrojado-fuera-del-mundo, ya que también se halla en exilio, dado que la propiedad es la forma cósmica de la identidad en la medida en que un sujeto se define por su propiedad (Gorz, 1969) y, más aún, si su estar-en-el-mundo es determinado por ella. La propiedad es

10. Esto lo sugiere Baudrillard en su libro *De la seducción* (1981).

indiferente al propietario. No hay personalización ni vínculo que confiera aura o singularidad. En términos de enajenación, Gorz (1969) lo explica así:

La no-propiedad no es en sí misma una enajenación. El proletariado no está enajenado porque no posea nada, está enajenado porque no posee nada en un mundo donde todas las cosas (y, por tanto, su trabajo sobre las cosas y su producción de cosas nuevas) son poseídos por otros ajenos a él. No puede intentarse desencadenar al proletariado dándole propiedades o la posibilidad de adquirirlas. Porque la posesión, lejos de ser una des enajenación, es siempre una enajenación a la cosa poseída (de ahí, por otra parte, el valor que confiere el cristianismo a la pobreza) (p.173).

Como hemos podido ver, la propiedad privada actual aparece como pretensión de negación de la metafísica, como orden del mundo sin metafísica, pero en realidad es una metafísica de la negación, por la cual todo lo existente se muestra vacilante, pendiendo de un hilo llamado propiedad, tal como es descrito por Tiqqun (2015):

Todas las cosas de este mundo subsisten en un exilio perceptible. Son víctimas de una ligera y constante pérdida de ser. Ciertamente, esa modernidad que pretendía carecer de misterios y que juró liquidar la metafísica, más bien la ha realizado. Ha producido un decorado hecho de puros fenómenos, de puros entes que no son nada más allá del simple hecho de mantenerse ahí, en su positividad vacía. (Tiqqun, 2015).

La negación de la propiedad como aquí proponemos es más bien un fenómeno de “destitución”, esto es, más que presentar una oposición activa contra la propiedad, hay que atacar la necesidad que tenemos de ella; más que criticarla, asumir realmente lo que se supone que hace, pero fuera de ella (Comité Invisible, 2017). En este sentido, es posible identificar en la praxis franciscana de la pobreza (*altissima povertà*) una destitución en acto, no solo como práctica, sino como forma de vida. Como señala Agamben (2013) en su libro *Altísima pobreza*, la forma de vida franciscana encarna una vida-fuera-del-derecho, pero no por ello ilegal, ya que procede de una *abdicatio iuris* (renuncia a un derecho) en virtud de que hace uso de las cosas sin apropiarse de ellas, al ejercer el derecho a renunciar a un derecho. La desactivación de la propiedad y de

su derecho no son factibles por la mera ejecución de actos aislados; han de ser resultado de una forma de vida que privilegia el uso sobre la propiedad, con lo cual la renuncia al derecho de propiedad no es un acto aislado, sino el resultado de una opción afirmativa que hace de esa renuncia una forma de vida.

Sin duda, el anterior planteamiento evoca de inmediato en el lector la idea de utopía, pero es oportuno recordar que se trata de un hecho histórico, más que mirar hacia el futuro —como se suele mirar cuando se habla de utopía—, habrá que mirar al pasado que testimonia una irrupción de lo impensable en el mundo a través de Francisco de Asís y su forma de vida evangélica. Su vida-fuera-de-lugar puede, tal vez, dar pistas para repensar nuestro presente, de modo que, en vez de postergar la espera de una realización futura, nos demos a la tarea de recuperar los rastros de lo ocurrido y de lo dado por perdido en el pasado, a fin de reencender la chispa que ya “dinamitó”, aunque sea una vez y por un tiempo, nuestro mundo. En quienes viven en condición de ser-arrojados-fuera-del-mundo hay ya concreciones de un vivir que no pasa siempre a través de la propiedad ni la deuda. Esto no implica asumir la vida mendicante franciscana; más bien, experimentar y rehacer desde la práctica otras formas de vida, aunque, como dijo Benjamin (2013), “es propio de la salvación su sólida acometida, aparentemente brutal”, por lo que tal vez no nos atrevamos a ensayar sino hasta que la catástrofe nos toque y nos ponga ante el emerger de una nueva idea de la vida y una nueva disposición a la alegría, que es lo propio de una situación revolucionaria (Hazan & Kamo, 2013).

Vale la pena evocar para concluir las palabras de Morris (2013):

[...] tendré que indicar en qué nos quedamos cortos en nuestra aspiración actual a una vida decente. Tendré que preguntar a los ricos y a las personas acomodadas qué clase de posición es la que se muestran tan ansiosos por mantener a toda costa y si, a fin de cuentas, sería una pérdida tan terrible para ellos renunciar a ella; y tendré que indicar a los pobres que ellos, con la capacidad de vivir una vida digna y generosa, se encuentran en una posición que no pueden mantener sin degradarse cada vez más (pp. 48-49).

Y tal vez, como en ninguna otra época, tendremos que reconocer que una inmensa mayoría de los seres humanos estamos en una posición que no podemos mantener sin degradarnos cada vez más y estamos ansiosos por mantenerla a toda costa.

REFERENCIAS

- Abensour, M. (2017). *Utopia. From Thomas More to Walter Benjamin*. Univocal.
- Agamben, G. (2013). *Altísima pobreza*. Editorial Adriana Hidalgo.
- Baudrillard, J. (1981). *De la seducción*. Ediciones Cátedra.
- Benjamin, W. (2013). *Libro de los pasajes*. Akal.
- Boyle, D. (dir.). (1996). *Trainspotting* [película]. Film4 Productions.
- Capella, J. R. (2008). *Fruta prohibida. Una aproximación histórico-teórica al estudio de derecho y del estado*. Trotta.
- Castel, R. (2015). *Las trampas de la exclusión. Trabajo y utilidad social*. Topía.
- Comité Invisible. (2017). *Maintenant*. La Fabrique.
- Gorz, A. (1969). *Historia y enajenación*. Fondo de Cultura Económica.
- Hazan, E. & Kamo. (2013). *Premières mesures révolutionnaires*. La Fabrique.
- Hinkelammert, F. J. (2002). *Crítica de la razón utópica*. Desclée de Brouwer.
- Locke, J. (2017). *Segundo tratado sobre el gobierno civil*. Alianza.
- Marx, K. (2015). *Antología. Biblioteca del pensamiento socialista*. Siglo XXI.
- Marx, K. (2016). *El capital*, libro I, tomo I. Akal.
- Marx, K. (2018). *Manuscritos de economía y filosofía*. Alianza.
- Morris, W. (2013). *Cómo vivimos y cómo podríamos vivir*. Pepitas de Calabaza.
- Moy, S. (2012). *The last utopia. Human rights in history*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Sereni, P. (2007). *Marx, la personne et la chose*. L'Harmattan.
- Tiqqun (2005). *Teoría del Bloom*. Melusina.
- Tiqqun. (2013). *Teoría del Bloom*. [Entrada de blog]. <https://tiqqunim.blogspot.com/2013/01/bloom.html>
- Tiqqun. (2015, 16 de mayo). *¿Qué es la Metafísica Crítica?* [Entrada de blog]. <https://tiqqunim.blogspot.com/2015/05/metafisica.html>
- Vaneigem, R. (2019). *A declaration of the rights of human beings. On the sovereignty of life as surpassing the rights of man*. PM.
- Viveiros de Castro, E. (2013). *La mirada del jaguar. Introducción al perspectivismo Amerindio*. Tinta Limón.
- Zagrebelsky, G. (2012). *La virtud de la duda. Una conversación sobre ética y derecho con Geminello Preterossi*. Trotta.

Acerca de las y los autores

Nicolas Aubert es profesor en la Escuela de Posgrado en Administración de Empresas de la Universidad de Aix-Marsella (Francia) y especialista en propiedad accionaria de los empleados. Ha publicado más de cincuenta artículos y capítulos de libros. Su trabajo se ha presentado en Europa y América, ha recibido reconocimientos del *Financial Times*, el CNRS, la FNEGE, la Asociación Francesa de Finanzas (AFFI), la Comisión Europea y la Universidad Rutgers, donde es investigador asociado desde 2019. Es *faculty fellow* y mentor del Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing y, desde 2023, Consejero Científico del HCÉRES. Dirige Capital Collectif, organización dedicada a la investigación y formación en participación accionarial, y ha sido asesor científico de la Federación Francesa de Asociaciones de Accionistas Empleados (FAS). También es consultor en Assembly Conseil y Parte, donde acompaña a empresas en planes de reparto de valor y propiedad accionaria de los empleados.

José Bayardo Pérez Arce es maestro en Estudios de Paz y Justicia por la Universidad de San Diego, California. Colabora con el Instituto de Estudios Críticos 17 en Ciudad de México y es profesor de filosofía. Ha trabajado en proyectos de reconstrucción del tejido social en contextos rurales y urbanos, especialmente con comunidades afectadas por violencia, precariedad laboral y marginación. Su obra profundiza en la relación entre vida cotidiana, religión, capitalismo y violencia, a partir del pensamiento de Marx, Walter Benjamin y el anarquismo.

Joseph Blasi es J. Robert Beyster Distinguished Professor Emeritus en la Universidad Rutgers, donde dirigió el Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing hasta 2025. Sociólogo y economista, ha impartido cursos sobre gobernanza corporativa y ha investigado sociología económica, historia económica y políticas públicas, con énfasis en la distribución

del capital: propiedad accionaria amplia de empleados, reparto de utilidades y opciones sobre acciones. Ha estudiado Silicon Valley y distintas etapas de la historia económica de Estados Unidos. Actualmente es Visiting Associate en la School of Historical Studies del Institute for Advanced Study y Senior Fellow del Aspen Institute.

Mariana Comellini fue licenciada en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Quilmes y becaria investigadora en el Centro Cultural de la Cooperación. Sus líneas de investigación se enfocaron en la gestión económica y comercial de organizaciones y en la planificación, formación e intervención en proyectos sociales, educativos y productivos vinculados con la economía popular, social y solidaria en Argentina.

Chris Cooper es licenciado en Ciencias Políticas por la Universidad Estatal de Kent, donde dirige el Ohio Employee Ownership Center. Su trabajo se centra en la cultura de la propiedad, la educación y la formación; asesora a propietarios de empresas en sucesión y venta a empleados, y participa en iniciativas de desarrollo empresarial y modelos de propiedad compartida. Es coautor de *Sustainable Jobs, Sustainable Communities: The Union Co-op Model* y colaborador en diversas publicaciones y blogs especializados. Recientemente concluyó un libro sobre sucesión y propiedad de empleados dirigido a dueños de negocios.

Miguel Cordova es profesor asociado en la Business School del Tecnológico de Monterrey (México). Doctor en Dirección Estratégica y Sostenibilidad, investiga poder e influencia, sostenibilidad, estrategia, cadenas globales de suministro, economía azul, nueva economía espacial y negocios internacionales. Es Chair del Teaching & Education SIG de la Academy of International Business (AIB) y editor asociado del *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Ha sido profesor visitante en universidades de América, Europa y Asia, y previamente fue profesor asociado y jefe de internacionalización en la Pontificia Universidad Católica del Perú (2014–2024). Ha recibido fondos de investigación y premios en innovación docente, es autor de más de sesenta publicaciones académicas y cuenta con veinte años de experiencia directiva en diversos sectores.

Verónica Cortiñas es licenciada en Sociología por la Universidad de Buenos Aires. Es profesora e investigadora en la Universidad Nacional de San Luis y becaria investigadora en el Centro Cultural de la Cooperación (Argentina). Sus líneas de investigación se centran en la gestión económica y comercial de organizaciones, así como en la planificación, formación e intervención en proyectos sociales, educativos y productivos en el marco de la economía popular, social y solidaria en Argentina.

Fred Freundlich es doctor en Educación por la Universidad de Harvard (Estados Unidos). Investigador del Instituto Lanki de Estudios Cooperativos y profesor en la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea. Ha impartido cursos sobre cooperativismo, empresas de propiedad compartida y cultura organizacional, y cofundó la maestría en Empresa Cooperativa y Gestión de Negocios Sociales. Su investigación analiza los efectos psicosociales y organizativos de la propiedad compartida y la experiencia de los participantes antes, durante y después de procesos formativos.

Gonzalo Hernández Gutiérrez es doctor en Dirección Avanzada de Organizaciones y Economía Social por Mondragon Unibertsitatea (España). Maestro en Estudios del Desarrollo por la Université Catholique de Louvain (Bélgica), maestro en Economía Social por la Universidad de Mondragón, maestro en Gestión de Organizaciones de Economía Social por la Universidad Iberoamericana de Puebla y licenciado en Comercio Internacional por el ITESO, donde se desempeña como investigador y profesor titular de tiempo completo. Es *fellow* del Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing de la Universidad Rutgers, profesor visitante en la Universidad Iberoamericana de Puebla y de la Universidad de Liubliana en Eslovenia. Con más de veinte años de experiencia nacional e internacional en proyectos, docencia e investigación. Sus líneas de trabajo se centran en la propiedad de los empleados y las empresas con propósito desde una perspectiva de economía social.

Douglas L. Kruse es doctor en Economía por la Universidad de Harvard. Realiza estudios econométricos sobre propiedad de los empleados, reparto de utilidades, discapacidad, desplazamiento laboral, pensiones y diferenciales salariales. Su libro *Profit Sharing: Does It Make a Difference?* recibió el premio Richard A. Lester de la Universidad de Princeton. Entre sus obras

más recientes figura *The Citizen's Share: Reducing Inequality in the 21st Century* (Yale University Press), en coautoría con *Joseph R. Blasi* y *Richard B. Freeman*. Fue economista senior en el Consejo de Asesores Económicos de la Casa Blanca (2013–2014). Es investigador asociado del National Bureau of Economic Research y research fellow del IZA – Institute for the Study of Labor.

Diógenes Lagos Cortés es doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional de La Plata (Argentina). Investigador del grupo de Empresas Familiares y Gobierno Corporativo de INALDE Business School de la Universidad de La Sabana (Colombia), donde también es profesor de posgrado. Reconocido como investigador junior por el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia. Sus intereses de investigación incluyen gobierno corporativo, responsabilidad social empresarial, empresa familiar y sostenibilidad.

Ion Lezeta Ruiz de Alegría es maestro en Psicología por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (España). Profesor e investigador del Instituto Lanki de Estudios Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea, donde coordina el certificado de posgrado en Empresa Cooperativa, facilita procesos de cambio organizacional en cooperativas de Mondragón y enseña cursos de licenciatura y maestría. Su doctorado se centra en el aprendizaje transformacional y los efectos de la formación en propiedad cooperativa en los participantes y sus organizaciones.

Maite Legarra es doctora por la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea (Oñati, País Vasco, España). Profesora e investigadora en la misma facultad, coordina y enseña en la Maestría en Gestión Estratégica del Talento y comparte cursos interdisciplinarios de licenciatura. Su investigación se enfoca en la atracción y gestión estratégica del talento, la comunicación organizacional en cooperativas, los predictores del desempeño organizacional y del bienestar laboral, así como en las respuestas cooperativas ante la pandemia de covid-19.

Aitzol Loyola es doctor en Sociología por la Universidad del País Vasco (Leioa, España). Profesor e investigador en el Instituto Lanki de Estudios Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea. Diseña e imparte programas

de formación en propiedad cooperativa y cursos de licenciatura y posgrado sobre cooperativismo, innovación y transformación social, y métodos cualitativos de investigación. Su investigación actual se centra en la corresponsabilidad entre los miembros de las cooperativas y los factores organizacionales y contextuales que la influyen.

Bill Nobles es licenciado en Ingeniería Química por la Universidad de Misisipi. Tras una carrera de 35 años en Exxon Corporation —donde llegó a desempeñarse como vicepresidente corporativo de Sistemas de Información— se ha dedicado a labores de mentoría y acompañamiento profesional. Es *executive fellow* en la School of Management and Labor Relations de la Universidad Rutgers y mentor de veteranos en la organización American Corporate Partners. Es coautor, junto con Paul Stalev, del libro *Questioning Corporate Hierarchy*.

Michael Palmieri es doctor en Ciencia Política por la Universidad Estatal de Kent. Coordinador de programas en el Ohio Employee Ownership Center (OEOC) y *fellow* del Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing de la Universidad Rutgers. Investiga política estadounidense y políticas públicas. Su tesis analiza los beneficios económicos y políticos que las empresas propiedad de los trabajadores aportan a las personas y a la sociedad.

Rolando Roncancio Rachid es doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por el Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra (España). Rector de la Universidad de La Sabana (Colombia). Profesor de estrategia y gobierno corporativo en INALDE Business School e investigador del grupo de Empresas Familiares y Gobierno Corporativo. Sus intereses de investigación incluyen gobierno corporativo y sostenibilidad.

Frank Shipper es doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Utah. Reconocido investigador y conferencista en propiedad de los empleados. Ha impartido ponencias en el Haier Group (China), en la Universidad de Oxford y en conferencias en Estados Unidos. Ha recibido becas Kelso y Ruble de la Universidad Rutgers y el Regents' Award for Excellence in Research. Es coautor de *Shared Entrepreneurship: A Path to Engaged*

Employee Ownership, obra galardonada con el William Foote Whyte and Kathleen King White Book Prize. Es profesor emérito de Gestión en la Perdue School of Business de Salisbury University.

Dan Weltmann es doctor en Relaciones Industriales y Recursos Humanos por la Universidad de Rutgers (Estados Unidos). Es profesor asociado de Gestión de Recursos Humanos en Western Connecticut State University —The Ansell School of Business. Sus intereses abarcan la propiedad accionaria de los empleados, el comportamiento organizacional y la gestión de recursos humanos. Ha publicado en el *Journal of Participation and Employee Ownership*, *Human Resource Management* y el *Industrial and Labor Relations Review*. Su trabajo examina cómo opera la propiedad accionaria de los empleados dentro de los sistemas de recursos humanos y cómo interactúa con áreas como liderazgo, economía, compensación e innovación.

Rodrigo Zuloaga Fernández del Valle es licenciado en Comercio Internacional por el ITESO. Fundador del Centro de Capital Incluyente (capital-incluyente.org). Promotor de la participación accionaria de los empleados, busca incrementar su presencia, alcance e impacto en México y América Latina. Es *executive fellow* del Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing de la Universidad Rutgers. Cofundador de Somos Amigos Inc. y Parte Inc., emprendimientos de la industria alimentaria donde los miembros del equipo participan en los resultados. Fue vicepresidente de desarrollo de nuevos productos en KIND Snacks.

Capital compartido y democracia económica en América

se terminó de imprimir en marzo de 2026
en Gráfica Premier, 5 de febrero #2309,
San Jerónimo Chicahualco, Metepec,
Estado de México, CP 52170.
La edición estuvo al cuidado
de la Oficina de Publicaciones del ITESO.