

NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y DEMOCRACIA ECONÓMICA



ELECCIONES SINDICALES



Con la colaboración de la Plataforma por la Democracia Económica

PxIDE
Plataforma por la
Democracia Económica



ÍNDICE

- 4 PRESENTACIÓN: Nuevos modelos de empresa y democracia económica**
José Ángel Moreno Izquierdo
Economistas sin Fronteras y Plataforma por la Democracia Económica
Ignacio Muro Benayas
Vicepresidente de la Plataforma por la Democracia Económica
- 7 Democracia económica y nuevo modelo de empresa en la sociedad del conocimiento**
Bruno Estrada López
Presidente de la Plataforma por la Democracia Económica
- 13 Participación del trabajo e innovación: empresa monárquica frente a empresa republicana**
Ignacio Muro Benayas
Vicepresidente de la Plataforma por la Democracia Económica
- 18 ¿De quién es la empresa?**
José Ángel Moreno Izquierdo
Economistas sin Fronteras y Plataforma por la Democracia Económica
- 23 Más allá de la empresa como objeto de propiedad: hacia un gobierno inclusivo y democrático de la empresa como entidad colectiva**
Amparo Merino de Diego
Universidad Pontificia de Comillas y Plataforma por la Democracia Económica
- 29 La dimensión obligatoria de la RSC**
Beatriz Fernández Olit
Presidenta de Economistas sin Fronteras y Universidad de Alcalá
- 35 Nuevas fórmulas legales para empresas con compromiso social: el caso español**
Luis Ángel Sánchez Pachón
Universidad de Valladolid
- 40 Un modelo de empresa inclusivo participativo**
Jon Emaldi Abasolo
Deusto Business School, socio de Laboral Kutxa y miembro de Fundación Arizmendiarrrieta
- 46 La motivación en la empresa**
Marcos de Castro
Plataforma por la Democracia Económica, ex-miembro de Mondragón Corporación y ex-Presidente de CEPES
- 50 EL LIBRO RECOMENDADO: ¿Una empresa de todos? La participación del trabajo en el gobierno corporativo (VV. AA.)**
J. Albors Orengo
FEVECTA y Secretario de la Plataforma por la Democracia Económica
- 53 Para saber más**

Los textos de este dossier reflejan exclusivamente la opinión de sus autores/as, que no tiene por qué coincidir con la posición institucional de EsF al respecto.

Economistas sin Fronteras necesita tu apoyo. Si crees que nuestros Dossiers EsF o nuestra actividad general aportan utilidad social, ayúdanos a mantener nuestro trabajo. Queremos ser una ONG de referencia en la búsqueda de una economía justa y contribuir a facilitar el diálogo y fomentar el trabajo en red de los distintos agentes sociales y económicos. Porque sólo a través del logro de una amplia participación social podremos alcanzar una economía justa. Puedes realizar la aportación económica que desees:

Rellenando el formulario
en el siguiente enlace:

Dona ahora

O también a través de **BIZUM**



01895

Código de la Fundación
Economistas sin Fronteras

Puede verse la forma de donación a través de bizum en
<https://ecosfron.org/unete/dona-con-bizum/>

Si deseas hacerte socia o socio de nuestra organización y colaborar de forma periódica con Economistas sin Fronteras, puedes hacerlo cumplimentando el formulario disponible en nuestra web:

Hazte socio/a

O a través del teléfono 91 549 72 79 • Toda la información en <https://ecosfron.org/unete/>

La legislación española para las entidades sin fines lucrativos establece un trato fiscal más favorable para las aportaciones y donaciones realizadas por personas físicas, que posibilitan una deducción en la cuota del IRPF.



CONSEJO EDITORIAL

José Ángel Moreno - *Coordinador*

Luis Enrique Alonso

María Eugenia Callejón

Marta de la Cuesta

María Luisa Gil Payno

Juan A. Gimeno

José María Sumpsi

Carmen Valor

Coordinación de este número:

José Ángel Moreno Izquierdo

Economistas sin Fronteras

y Plataforma por la Democracia Económica

Ignacio Muro Benayas

Vicepresidente de la Plataforma

por la Democracia Económica

ISSN 2603-848X Dossieres EsF

Dossieres EsF es una publicación digital
trimestral de Economistas sin Fronteras

Imagen de cubierta: Elecciones sindicales CSRTV
2017. Tomada el 27 de octubre de 2017. Canal Sur.
Bajo licencia Atribución-SinDerivadas 2.0 Genérica
(CC BY-ND 2.0)

Maquetación: LA FACTORÍA DE EDICIONES, SL



Dossieres EsF, por Economistas sin Fronteras
(<http://www.ecosfron.org/publicaciones/>),
se distribuye bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación
pública de la obra, siempre que no sea con finalidad comercial
y siempre que se reconozca la autoría de la obra original.
No se permite la creación de obras derivadas.

Economistas sin Fronteras (EsF) es una Organización No Gubernamental de Desarrollo (ONGD), fundada en 1997 en el ámbito universitario, que actualmente integra a personas interesadas en construir una economía justa, solidaria, sostenible y feminista, con una orientación prioritaria en la erradicación de la pobreza y las desigualdades.

En **Economistas sin Fronteras** creemos necesario otro modelo de desarrollo, que ponga a la economía al servicio del ser humano y no, como sucede en la actualidad, a millones de personas al servicio de la economía.

Nuestro objetivo es contribuir a la construcción de una ciudadanía socialmente responsable, activa y comprometida con la necesaria transformación social. Queremos ser una ONG de referencia en la búsqueda de una economía justa y contribuir a facilitar el diálogo y fomentar el trabajo en red de los distintos agentes sociales y económicos. Porque sólo a través del logro de una amplia participación social podremos alcanzar una economía justa.

Las aportaciones de nuestras personas asociadas son fundamentales para que podamos planificar y realizar proyectos de larga duración.

Economistas sin Fronteras
c/ Gaztambide, 50
(entrada por el local de SETEM)
28015 Madrid
Tel.: 91 549 72 79
ecosfron@ecosfron.org

EKONOPOLO
Harrobi Plaza, 4,
48003 Bilbao, Bizkaia
Tel.: 722 371 633
ecosfron.euskadi@ecosfron.org

PRESENTACIÓN

NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y DEMOCRACIA ECONÓMICA

José Ángel Moreno Izquierdo

Economistas sin Fronteras y Plataforma por la Democracia Económica

Ignacio Muro Benayas

Vicepresidente de la Plataforma por la Democracia Económica



Las graves disfunciones que el modelo de empresa (y sobre todo de gran empresa) dominante en nuestro tiempo (basado en la maximización del valor generado para los accionistas como criterio rector) genera en el conjunto de la sociedad y en las propias empresas a medio y largo plazo son cada día más patentes: una consistente y ya muy amplia evidencia empírica viene dando cuenta de ellas con creciente nitidez. Por eso, vienen apareciendo también en los últimos años propuestas para un cambio de paradigma empresarial que posibilite avanzar hacia empresas más respetuosas con los derechos de todos los actores que participan en su actividad y se ven significativamente afectados por ella y que, al tiempo, demuestren realmente un compromiso auténtico con el largo plazo, con la sostenibilidad ambiental y con la responsabilidad social.

Quienes hemos colaborado en este dossier —y desde luego las dos entidades que lo han impulsado: **Economistas sin Fronteras** y la **Plataforma por la Democracia Económica**— compartimos el convencimiento de que para conseguirlo no bastan las políticas voluntarias de las empresas, sino que es imprescindible —aunque no únicamente— una legislación multifacética que —ayudándose

probablemente de incentivos— imponga tanto cambios básicos en la estructura empresarial y nuevas figuras jurídicas de empresa como políticas regulatorias —de control, supervisión y penalización, cuando sea menester— más severas de su actividad. Todo ello, insistimos, especialmente focalizado en las grandes (y más aún en las muy grandes) empresas.

Esos son los ejes en torno a los que se vertebra el presente número de *Dossieres EsF*, que centra su atención en dos aspectos fundamentales.

1. La democracia económica como vector fundamental del nuevo modelo de empresa que requieren los desafíos de nuestro tiempo

La participación efectiva y sustancial en el gobierno de la empresa de los partícipes esenciales en su funcionamiento: ante todo, los trabajadores y las trabajadoras, en cuanto que elemento constituyente crucial de la empresa; pero también, y en medida proporcional a su aportación de valor, los restantes actores más directamente implicados en su actividad y más significativamente afectados por ella.

Algo que, frente a la mitología neoliberal, se revela como crecientemente positivo y necesario para la eficiencia empresarial, particularmente en un tiempo en el que aumenta velozmente el cambio tecnológico, y especialmente la digitalización, que impone una necesidad permanente de innovación y rotundos cambios organizacionales, y la importancia de los activos intangibles, entre los que destacan los que se basan en la calidad del capital humano (conocimiento, creatividad, compromiso, capital relacional y organizacional...), para los que la participación laboral parece un caldo de cultivo óptimo y necesario. Sobre ambos aspectos giran los dos primeros artículos del dossier, obra de **Bruno Estrada** e **Ignacio Muro**, respectivamente.

Pero la participación no es solo un requisito económico, sino también una exigencia de justicia, en la medida en que una literatura académica crecientemente sólida y nutrida (tanto en el ámbito económico como en el jurídico) viene desmontando los argumentos de que la empresa es propiedad de los accionistas y de que, en todo caso, los accionistas desempeñan un papel absoluto y prioritariamente diferencial (y decisivo), y con una protección contractual inferior a la de los restantes partícipes en la actividad, lo que —por una u otra razón— justificaría plenamente su monopolio del gobierno corporativo. En la crítica de esta argumentación, y sobre todo de la basada en la propiedad de la empresa, se centra el tercero de los artículos, de **José Ángel Moreno**, que —al margen de los nada despreciables argumentos instrumentales— defiende una concepción de la empresa societaria que no es ni una simple agrupación de accionistas ni una propiedad privada, sino una entidad de carácter social que debe ser gobernada no solo por los accionistas, sino por todos los actores que son esenciales en su funcionamiento, entre los que, por su papel en la empresa, son prioritarias las personas trabajadoras.

Aunque —como antes se apuntaba— parece clara la prioridad que entre esos actores debe desempeñar el colectivo laboral, que no es un simple grupo de interés, es necesario, en términos de justicia, reflexionar sobre la participación de los restantes partícipes básicos (clientes, proveedores, distribuidores, administraciones públicas, colectivos que padecen con especial intensidad las externalidades de cada empresa...). A ello atiende el artículo de Amparo Merino, que explora una problemática de indudable

dificultad en la práctica y que constituye un importante campo de debate para quienes apostamos por la necesidad y la conveniencia de un nuevo modelo de empresa, apuntando al tiempo algunos tipos de empresas existentes en la práctica (comunitarias, sociales, sociocráticas...) en los que —formal o informalmente— se produce una participación efectiva de grupos de interés adicionales a accionistas y empleados en los procesos de toma de decisiones esenciales.

2. La necesidad de reformular las finalidades y los criterios rectores de la actividad empresarial

Porque no se trata solo de modificar las pautas del gobierno de la empresa y los colectivos que deben asumirlo. También debe cambiar radicalmente la orientación y el carácter de la actividad empresarial, si aspiramos a la consolidación de empresas más sostenibles en el tiempo, más respetuosas con el medio ambiente y con la sociedad y generadoras no solo de un valor mejor repartido entre todos sus partícipes, sino también de una aportación integralmente más positiva para la sociedad. No obstante, y en línea con el planteamiento general del dossier, se ha evitado entrar en el pantanoso campo de la responsabilidad social corporativa de carácter estrictamente voluntario, para reparar en dos tipos de actuaciones en los que la intervención pública es un componente esencial.

Por una parte, las medidas regulatorias obligatorias que serían necesarias para delimitar un perfil de empresa que cumpliera con un suelo mínimo de responsabilidad social y ambiental: lo que podría entenderse como la regulación pública mínimamente precisa para impedir los comportamientos irresponsables más graves. Medidas en muchos casos ya existentes en la actualidad en varios países, pero en no pocas ocasiones con insuficiente entidad, particularmente en la operativa de las grandes empresas en países de bajo nivel de desarrollo. Pero también aquellas otras que se demandan con mayor intensidad desde los ámbitos más preocupados por estas cuestiones y que todavía no se han implementado en la práctica o que únicamente se está empezando a hacer de forma incipiente. Un panorama inevitablemente subjetivo que constituye el objeto del artículo de **Beatriz Fernández Olit**.

Por otra, las iniciativas legales que persiguen definir una nueva configuración jurídica de empresas que quieran comprometerse de forma decidida e irrevocable con una responsabilidad social sincera y firme (para las que se ha generalizado la denominación empresas con propósito), rechazando de plano las tentaciones de utilizarla de forma cosmética. Hay ya bastantes casos de legislaciones en este sentido (Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Italia...), habiendo sido aprobada recientemente en España por el Congreso una figura de este tipo: la Sociedad de Beneficio e Interés Común (SBIC). Se trata, en general —y con diferencias de matiz en cada caso—, de empresas que, sin perjuicio de tener ánimo de beneficio, están presididas por una vocación de beneficio ambiental y/o social consistente y con la que se comprometen en estatutos, pudiendo beneficiarse en algunos países de incentivos públicos, pero estando sometidas también a una supervisión pública —que debería ser rigurosa— para vigilar su cumplimiento y, en caso contrario, penalizarlas. Un tipo de iniciativas que podría tener evidente interés si la Administración Pública lo controlara con severidad y al que se dedican los artículos de Luis Ángel Sánchez Pachón y Jon Emaldi. En el primer caso, para examinar las principales iniciativas legales existentes en el derecho comparado y para desarrollar después un riguroso análisis de la figura aprobada en España; y en el segundo, centrando el análisis sobre una iniciativa nacida en el País Vasco de la mano de la Fundación Arizmendiarieta: el Modelo Inclusivo-Participativo de Empresa (MIPE, que ya ha tenido

un inicial planteamiento legislativo: fue presentado en 2018 por diferentes grupos parlamentarios en los parlamentos vasco y navarro, siendo aprobado en el primero como Proposición no de Ley y en el segundo como Moción Parlamentaria.

Para finalizar la serie de artículos del dossier se ha querido recordar la importancia que tiene en la empresa, tanto para su éxito económico como para su compromiso con la sociedad, un componente esencial (aludido en el artículo de Bruno Estrada): la motivación del colectivo laboral. Un componente que, como destaca en su artículo **Marcos de Castro**, no depende solo —ni quizás primordialmente— de la retribución económica, sino también de otros factores, y muy especialmente de la cultura organizacional, en cuya contribución positiva influyen poderosamente elementos como la delegación de decisiones en los trabajadores, la autoorganización en el trabajo y el establecimiento de relaciones participativas, no solo en el gobierno y la gestión, sino también en el proceso productivo concreto. Como señala el autor, «se trata de reconocer a la persona, a sus inquietudes, y ofrecer oportunidades de participar en procesos y decisiones, pues ello sí genera pertenencia». No debería olvidarse este consejo en el largo camino que muchos queremos andar hacia un modelo de empresa mejor en todas sus acepciones: para los actores que en ella participan y que por ella se ven condicionados, para la comunidad local en que se inserta, para el conjunto de la sociedad, para el medio ambiente y para ella misma. ■

Bruno Estrada López

Presidente de la Plataforma por la Democracia Económica

En el siglo XXI el gran reto de la economía española, y de sus empresas, será no descolgarse del grupo de treinta países más desarrollados que el World Economic Forum (WEF) denomina «economías dirigidas por la innovación», ya que estamos en el pelotón de cola.

La principal característica de estas «economías dirigidas por la innovación» es que las nuevas tecnologías, la globalización y la extensión del sector servicios han convertido al trabajo no cualificado en un factor de producción secundario, cediendo el protagonismo al talento.

Esto es así porque en estas «sociedades de la abundancia» la capacidad competitiva de un creciente número de empresas no está basada principalmente en los costes, sino que depende de su capacidad de crear «valor de obra de arte»¹ en sus producciones, de forma que los precios que estamos dispuestos a pagar por ellas están desacoplados de sus costes, lo que se llaman bienes superiores.

En los bienes superiores su consumo no está limitado por el incremento de su precio porque los consumidores aceptamos que en ellos el precio es la señal más potente sobre su calidad, las más de las veces intangible (valorización de marca, diferenciación de producto, status social por su uso y disfrute).

Durante el siglo XIX y gran parte del siglo XX las empresas se desarrollaron en «sociedades de la escasez», donde una gran parte de la población vivía en situaciones de extrema pobreza, por lo que una de sus principales características competitivas fue la eficiencia productiva, esto es, fabricar productos más baratos. La producción en masa redujo los costes de fabricación para que muchos bienes que antes

eran muy caros pudieran ser comprados por un número creciente de consumidores.

Desde mediados del siglo XX, en varios países desarrollados se fueron conformando «sociedades de la abundancia» debido a que el incremento de la riqueza per cápita generado por la eficiencia productiva se repartió con un cierto grado de igualdad social, resultado de que los trabajadores obtuvieran salarios cada vez más elevados, gracias a un mayor equilibrio en la capacidad de negociación entre empresarios y sindicatos, y a un robusto estado del bienestar. La extensión de la clase media en estos países desarrollados ha permitido que los mercados de bienes superiores se hayan extendido a multitud de bienes y servicios que consumimos habitualmente: lavadoras, coches, zapatillas, vacaciones, formación, telefonía móvil, ropa, restauración, etc.

Gracias a ello un número creciente de empresas en estos países, las empresas innovadoras, basan su estrategia competitiva en su capacidad para convertir nuevas ideas en servicios y productos de alto valor añadido, desarrollando «tecnologías de comercialización» que crean «valor de obra de arte» en productos y servicios tradicionales, convirtiéndolos en bienes superiores.

De esta forma se desarrolla una suerte de «neartesano industrial» que en la parte del proceso productivo más cercano al consumidor *genera ese «valor de obra de arte»*, mientras que en la parte más estandarizada de la cadena de producción, la eficiencia productiva sigue siendo muy relevante.

Como resultado de este proceso, en las «economías dirigidas por la innovación» el capital físico (máquinas, equipos, instalaciones, edificios, terrenos, elementos de transporte) ha venido reduciendo su peso como determinante de los incrementos de productividad, espacio que ocupan progresivamente los que se denominan activos intangibles

1. Cuando compramos una obra de arte no pagamos por las horas de trabajo del artista y los materiales empleados, pagamos por un valor intangible.

(información, conocimiento, creatividad, reputación, confianza, capital humano específico, etc.).

En cómo se organiza la empresa para obtener la mayor rentabilidad de su capital humano, esto es, en el capital organizacional que resaltan Vicente Salas y Emilio Huerta², se encuentra la piedra filosofal del éxito empresarial, permitiendo el desarrollo de estos nuevos activos intangibles en convergencia con las tecnologías desplegadas por la digitalización (Big Data, Inteligencia Artificial, robotización, Internet de las Cosas, la nube, la tecnología *blockchain*, la realidad virtual y la realidad ampliada).

El capital organizacional viene a ser la argamasa que permite crear esa confianza sin la cual la mayor parte de los mencionados activos intangibles no podría desarrollar todas sus potencialidades. El impulso del trabajo en equipo, la transmisión de conocimientos y habilidades entre los trabajadores, la confianza entre los trabajadores, la confianza de los trabajadores en la empresa —en relación a su estabilidad laboral, futuro profesional, remuneración adecuada de su implicación— son elementos competitivos claves de las empresas innovadoras, y ello solo se logra a través de mecanismos de incentivación, siendo el más potente el que los trabajadores se sientan dueños de su futuro, tanto a través de la participación en decisiones sobre su trabajo en concreto como a poder tener opinión sobre el futuro de la empresa.

Ya que hay que tener en cuenta que en las «sociedades de la abundancia» para un número creciente de trabajadores los incrementos salariales no son el único instrumento de motivación para que aporten lo mejor de sus capacidades intelectuales³. Dentro de estos valores postmateriales, cobran cada vez más importancia la percepción de libertad del trabajador en la

2. Vicente Salas y Emilio Huerta A (2022). «Gobierno de la empresa, Codeterminación y eficiencia económica», en *¿Una empresa de todos?*, La Catarata, Madrid, 2022.

3. Si bien las transformaciones operadas en estas sociedades pueden reforzar el poder de negociación individual de los trabajadores vinculados a los procesos de creación, distribución y comercialización del producto, esto no ocurre a menos que haya una fuerte estructuración sindical, en los procesos de fabricación y comercialización estandarizados externalizados del «corazón de la empresa», ya que en sí misma la externalización es un sinónimo de desvalorización del trabajo: trabajadores autónomos, pequeñas empresas subcontratadas donde los trabajadores tienen muy mermada su negociación colectiva o centros productivos localizados en otros países donde no hay sindicatos libres.

utilización de su tiempo, la autorrealización y, cómo no, la participación de los trabajadores en la definición de las grandes líneas de dirección estratégica de las empresas. El desarrollo de la democracia dentro de la empresa aparece así fuertemente vinculado a la competitividad de estas empresas innovadoras.

También desde la perspectiva de la propia eficiencia económica, en las empresas que están «dirigidas por la innovación», en las empresas del siglo XXI compuestas esencialmente de talento, está plenamente justificado otorgar un mayor poder de decisión a los trabajadores, ya que ellos serán los primeros interesados en maximizar el capital humano, del mismo modo que los principales interesados en maximizar el valor del capital físico y circulante en las empresas fordistas eran sus accionistas, porque con ello estaban aumentando también su riqueza personal.

No tiene mucho sentido que las empresas que producen bienes superiores busquen incrementar la productividad utilizando los tradicionales métodos coercitivos, como se hacía en la empresa fordista, obligando a los trabajadores a soportar largas jornadas agotadoras con ritmos de trabajo muy intensivos con el mero objetivo de aplicar energía humana al proceso productivo. La motivación no se puede imponer. En el siglo XXI resulta inconcebible que las empresas modernas estén organizadas mediante métodos de dirección autoritarios propios del siglo XIX, cuando se definía a los empresarios como los «capitanes de la industria».

¿Y donde se sitúan las empresas españolas?

Decía, al inicio de este artículo, que el gran reto de España es no descolgarse del grupo de economías «dirigidas por la innovación», debido a que en muchas empresas de nuestro país sigue persistiendo un modelo de gestión autoritario, muy poco cooperativo, propio de países menos desarrollados, que está en claro conflicto con la estrategia de competencia por creación de valor, fomento de la innovación y aprovechamiento de todas las potencialidades del capital humano de los trabajadores.

En los últimos 50 años se ha producido un brusco descenso de la participación de los salarios en el PIB en la mayor parte de la OCDE. Sin embargo, esto no ha sucedido en varios países. En las economías

de alta productividad y competitividad «guiadas por la innovación» ha sido posible que los trabajadores no hayan perdido peso en el PIB gracias a que un sostenido equilibrio en el poder de negociación entre accionistas y trabajadores ha contribuido decisivamente a la mejora del capital organizacional de sus empresas y a la cualificación de su capital humano, propiciando numerosos éxitos tecnológicos.

En Suecia, Finlandia, Dinamarca, Austria y Alemania hay profunda relación entre los incrementos de productividad agregados a escala nacional y un mayor desarrollo legislativo de mecanismos participación de los trabajadores en la empresa. En todos estos

países se observa una forma de gestionar las empresas mucho menos jerárquica, en la que una gran parte de la toma de decisiones empresariales se comparte con los trabajadores y trabajadoras, lo que tiene efectos positivos en la productividad de una economía.

Como podemos ver en el cuadro 1, que ofrece información del WEF, nuestro país ocupa posiciones muy inferiores en productividad (51 \$ por hora trabajada) frente a Suecia (71 \$), Dinamarca (75 \$) y Alemania (68 \$), y en competitividad, Suecia está en el puesto 8, Alemania en el 7 y Dinamarca en el 10, mientras España se sitúa en el 23.

Cuadro 1. Productividad y competitividad.
Suecia, Dinamarca, Alemania y España

	Suecia	Dinamarca	Alemania	España
(PIB por hora trabajada en \$)	71	75	68	51
(WEF 2019)	8	10	7	23

Fuente: WEF y OCDE

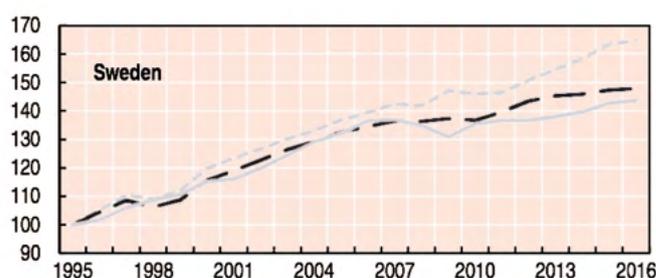
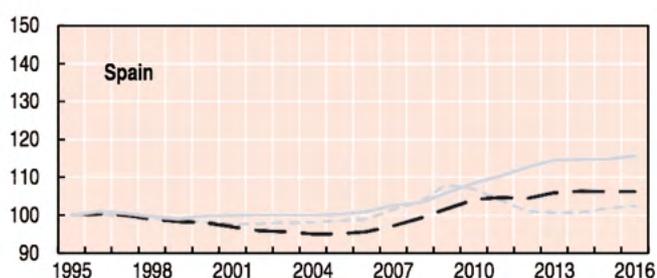
Este es el camino que deben seguir las empresas españolas, ya que continuar el modelo de gestión autoritario, en el que prima el poder omnímodo del accionista con el objetivo principal de maximizar el valor cortoplacista de las acciones, sin bien aumenta la riqueza personal de los accionistas, tiene efectos mucho menos positivos en la creación de riqueza global de un país.

Como podemos ver en el gráfico 1 la evolución de los salarios y productividad de España y Suecia es absolutamente dispar. Suecia, con índices de productividad muy superiores a los de nuestro país, ha tenido durante las dos últimas décadas incrementos salariales superiores a la productividad, sin restar un ápice a su competitividad.

Gráfico 1. Productividad y salarios de Suecia y España
(1995-2015)

Selectec OECD countries, GVA per hour worked and average hourly labour compensation indices 1995 = 100

--- Compensation per hour worked, CPI deflated - - - Compensation per hour worked, GVA — GVA per hour worked deflated based



Fuente: OCDE

El análisis que en 2019 aportaba el propio WEF sobre la cultura de gestión empresarial pone el acento una vez más en la cooperación en la empresa, corroborando que uno de los principales elementos que lastra nuestra competitividad y productividad global es el déficit de capital organizacional de muchas empresas españolas. La posición de nuestro país, en el puesto 85, es muy deficiente respecto a Suecia, que estaba situada en el 3, y al resto de los países mencionados como pioneros en el desarrollo de mecanismos de participación de los trabajadores

en la empresa: Dinamarca está en la posición 7, Alemania en la 9, Finlandia en la 17 y Austria, el país más rezagado de este grupo, en el puesto 40.

Como también podemos ver en el cuadro 2, la baja posición de España en «actitud ante el riesgo empresarial», puesto 98 —frente al 6 del país nórdico—, y «delegación de autoridad», puesto 69 —frente a Suecia, que está en segundo a escala mundial—, tiene como consecuencia que las empresas no aprovechan las potencialidades de su capital humano.

**Cuadro 2. Cultura de gestión empresarial.
España-Suecia. 2019**

	España	Suecia
Cultura gestión empresarial.	85	3
Actitud ante el riesgo empresarial.	98	6
Delegación de autoridad.	69	2
Crecimiento empresas innovadoras.I	78	3
Empresas proponen ideas disruptivas.	83	14

Fuente: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

En el indicador de «crecimiento de empresas innovadoras», España se sitúa en el puesto 78 y Suecia en el 3, y en el de «empresas que proponen ideas disruptivas», España se sitúa en la posición 83 y Suecia en la 14. La capacidad del tejido empresarial español de convertir nuevas ideas en productos y servicios que los ciudadanos vayan a demandar es muy baja en comparación con Suecia.

En coherencia con esos datos, en 2019⁴ España también se situaba en posiciones muy bajas en cuanto a eficiencia del mercado de trabajo, en el puesto 61, mientras Suecia estaba en el 22.

4. Antes de la nueva legislación laboral aprobada en 2022.

**Cuadro 3. Eficiencia del mercado de Trabajo.
España-Suecia. 2019**

	España	Suecia
Eficiencia mercado trabajo	61	22
Derechos de los trabajadores	44	1
Cooperación entre trabajadores y empresarios	73	7
Relación salarios y productividad	92	36

Fuente: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Como podemos ver en el cuadro 3, nuestro país estaba en el puesto 44 en relación con «los derechos de los trabajadores» y Suecia en el primero, en el 73 en cuanto al «grado de cooperación entre empresarios y sindicatos», mientras Suecia lo hacía en el 7, y en el 92 en la «relación entre salarios y productividad», situándose Suecia en el 36.

Esa brecha entre salarios y productividad puede ser muy lesiva a largo plazo. Como ha puesto de manifiesto el premio Nobel Joseph Stiglitz⁵, en los «países dirigidos por la innovación» las actuaciones que generan una descapitalización del capital humano pueden tener consecuencias muy graves para su productividad y capacidad competitiva, empobreciendo al conjunto del país, ya que los trabajadores cualificados buscarán empleo en otros países que sí reconocen su esfuerzo formativo. Hay que recordar que en los últimos cuatro años más de 260.000 jóvenes españoles, principalmente con alta cualificación, han emigrado en busca de mejores salarios y condiciones de trabajo.

En la actualidad, en un marco de fuertes inversiones tecnológicas definido por el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del gobierno —que

proporcionará más de 140.000 millones de euros de los Fondos Next Generation durante el periodo 2021-2026—, el gran riesgo al que se enfrenta la economía española es que muchas «viejas empresas», debido a su deficiente capital organizacional, no sean capaces de aprovechar este importante volumen de recursos que puede permitir, por primera vez en décadas, poner en marcha una política industrial que defina nuestra estructura productiva en el siglo XXI.

Dentro de las prioridades que el WEF considera que se deben establecer para la próxima década para que los países logren una transformación productiva que les permita integrar los objetivos sociales, medioambientales e institucionales en sus sistemas económicos, las que muestran un mayor diferencial entre la economía y las empresas suecas y españolas, como se puede ver en el cuadro 4, son las estrategias empresariales y públicas orientadas al largo plazo y el impulso de la inclusión y la equidad social, en las que el capital organizacional juega un papel central.

5. Stiglitz, Joseph E., 2002. «Employment, social justice and societal well-being», *International Labour Review*, vol. 141 (2002), n.º. 1-2: <https://www.ilo.org/public/english/revue/download/pdf/stiglitz.pdf>

Cuadro 4. Grado de preparación para afrontar las transformaciones productivas y tecnológicas.

España-Suecia

Posición en el WEF	Suecia	España
1. Medidas por parte de las empresas que favorezcan la diversidad, la equidad y la inclusión para mejorar la creatividad.	2	25
2. Dirigir los recursos financieros hacia inversiones a largo plazo, reforzar la estabilidad y ampliar la inclusión.	3	25
3. Impulso por las instituciones públicas de principios de gobernanza, una visión a largo plazo y confianza entre sus ciudadanos.	6	24
4. Facilitar la creación de «mercados del mañana», particularmente en áreas que requieren la colaboración pública y privada.	4	22
5. Universalizar los servicios de cuidados (infancia, tercera edad y salud).	1	19

Fuente: WEF: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf

1. En relación con el desarrollo de «Medidas por parte de las empresas que favorezcan la diversidad, la equidad y la inclusión para mejorar la creatividad», donde se considera la profesionalización de la gestión empresarial y las diferencias de género en puestos de trabajo de contenido tecnológico, Suecia está en el puesto 2 y España en el 25.
 2. Sobre la capacidad de «Dirigir los recursos financieros hacia inversiones a largo plazo, reforzar la estabilidad y ampliar la inclusión financiera», estamos en el puesto 25, mientras Suecia está en el tercero. Dentro de esta prioridad se plantean medidas que canalicen los recursos hacia inversiones a largo plazo en la economía real, en lugar de buscar solo maximizar los beneficios a corto plazo o apoyar a los mercados financieros. Asimismo, se evalúan medidas más eficaces y estrictas sobre las remuneraciones a los ejecutivos, los dividendos, la recompra de acciones y las inversiones financieras de las empresas no financieras.
 3. Nos situamos en la posición 24, mientras Suecia lo hace en la sexta, en el «Impulso por las instituciones públicas de principios de gobernanza, una visión a largo plazo y confianza entre sus ciudadanos», donde se recogen aquellas medidas que los gobiernos toman para proyectar una visión de los cambios sociales a más largo plazo, anticipando la evolución de las tendencias y creando instrumentos institucionales que permitan dar respuestas ágiles a posibles futuras perturbaciones y rápidos cambios tecnológicos, incluyendo nuevos marcos legales que canalicen las innovaciones disruptivas hacia el bien social.
 4. Cuando se evalúa la capacidad de «Facilitar la creación de `mercados del mañana´, particularmente en áreas que requieren la colaboración pública y privada», España está en el puesto 22 y Suecia en el cuarto. En esta prioridad se incluyen estrategias de empuje y arrastre, la utilización de la contratación pública e incentivos fiscales a las inversiones en I+D y al consumo de bienes, servicios y tecnologías más sostenibles e inclusivos. Asimismo, el sector privado también puede contribuir redefiniendo sus estrategias de compra y abastecimiento y reorientando sus cadenas de suministro.
 5. España se sitúa en la posición 19 en la «Universalización de los servicios de cuidados (infancia, tercera edad y salud)», mientras Suecia encabeza el ranking mundial. El objetivo de estas medidas es combinar la adopción de nuevas tecnologías con la ampliación de las inversiones para universalizar el acceso a estos servicios.
- En resumen, un país que intenta mantenerse en el grupo de aquellos cuya capacidad competitiva está definida fundamentalmente por su capital humano no puede afrontar su modernización con «viejas empresas». Por ello es tan importante que, por fin, se desarrolle el artículo 129.2 de la Constitución española, que permite la democratización de la toma de decisiones en las empresas. ■

Ignacio Muro Benayas

Vicepresidente de la Plataforma por la Democracia Económica

Hay cambios lentos que afectan al pensamiento dominante que, a veces, no se perciben con claridad. Y eso está pasando con los consensos económicos que propiciaron las salidas a la crisis del 2008. Como señalaba Emilio Ontiveros, economista de referencia cuyo vacío será difícil de llenar, se empieza a asumir a nivel global que «la desigualdad no es rentable» o, con más precisión, que determinado nivel de desigualdad deja de ser funcional al sistema capitalista. También parece asumirse, como anticipaba Mariana Mazzucato, que la intervención del Estado como fuerza motriz de la economía es imprescindible en este periodo de transiciones. Son dos cambios decisivos que formaban parte del núcleo central del neoliberalismo.

Sin embargo, hay un paradigma que, a pesar de las evidencias negativas que exhibe, parece resistir a esta época de transformaciones: aquel que defiende a la **empresa monárquica** como organización eficiente.

Quizás sea porque afecta al núcleo central del poder en un momento en que aparecen, por todo el mundo, riesgos involucionistas para la democracia política. Si el autoritarismo se impone en las sociedades difícilmente se facilitará la institucionalización del poder en las empresas. Por otro lado, que la derecha política coquetea en países de todo el mundo con el vaciamiento de la democracia puede ser síntoma de un cambio estructural más peligroso: que el agotamiento del neoliberalismo está induciendo al capitalismo corporativo a coquetear con sistemas de gobierno claramente autoritarios.

Lo que se aborda en este artículo es la contradicción entre esos fenómenos y la adaptación del modo de producción capitalista a la actual fase de la transformación digital, en la que los últimos cambios tecnológicos (representados por los algoritmos, la inteligencia artificial y la robótica) abordan el asalto al corazón del sistema productivo, simbolizado en la **industria y los sectores centrales con más arrastre**

(automoción, energía, agroalimentación, maquinaria, construcción...).

La empresa republicana y la transición digital

Paradójicamente, la primera fase del cambio digital, que parecía estar llamada a impulsar planteamientos participativos, ha terminado fortaleciendo la **verticalidad** y la **desintermediación** del poder empresarial, debilitando las estructuras que ahorraban una forma de poder, más necesitado de la negociación, en el que los cuadros intermedios y los sindicatos ocupaban un espacio central.

Esa primera fase provocó, por otro lado, una auténtica revolución en liderazgos empresariales, sistemas de innovación en los procesos productivos y cambios en las relaciones laborales que transformó sectores enteros incluidos en la categoría de **servicios al consumo**, que representan entre el 20% y el 25% del PIB global. Afectó a los medios de comunicación (con la entrada de Google y Youtube), a las industrias culturales (música, cine, libros y juegos), hoy bajo el dominio de Spotify, Netflix, Amazon o Nintendo, o desde los sectores de turismo (Booking, Airbnb) y comercio (eBay, Wallapop) al transporte (Uber, Glovo) y la logística (otra vez Amazon).

La transformación digital que ahora abordamos afecta, sin embargo, como ya se ha mencionado, a los sectores centrales del sistema productivo, que cuentan con estructuras más complejas, rutinas innovadoras asentadas y gran presencia sindical. Por no hablar de las grandes empresas del sector servicios o de organizaciones de carácter público (sanidad, enseñanza), especialmente sometidas a la presión del cambio tecnológico.

De lo que no hay dudas es de que ese cambio provocará un choque cultural que afectará a la organización

empresarial. La situación reclama mejores empresas y nuevas organizaciones. Pero ¿qué significa exactamente ese reto? Abordar los rasgos de ese choque cultural imprescindible abre una oportunidad para perfilar un nuevo modo de producir más innovador que, como en seguida veremos, precisa de planteamientos inclusivos y participativos con el trabajo.

La cuestión es construir desde ya, en la misma sociedad capitalista, **modelos organizativos** que actúen como **moléculas** de una nueva sociedad, con algunos de los rasgos participativos que deseamos para las empresas del futuro. Quizás no corresponda al momento actual la construcción de una empresa autogestionada ni plenamente democrática, en la que, por ejemplo, hubiera mecanismos de elección del CEO, pero sí, al menos, aspirar a una organización intermedia, con mecanismos de poder delegados, institucionalizados y participativos que incluyen la codecisión y la participación en el capital.

Utilizaré la denominación de **republicana**¹ para definir aquella organización con poderes compartidos e institucionalizados, en contraposición a la **monárquica** actualmente dominante, caracterizada por el dominio absoluto del primer ejecutivo.

La empresa republicana es la organización que debe llenar las transiciones en curso —tecnológicas, medioambientales, demográficas—, desarrollando, por un lado, un espacio de nuevos derechos y, por otro, de impulso a la eficiencia y la productividad, aunque, no hay que olvidarlo, sometido a los límites del propio sistema y a sus lógicas dominantes. Debe aspirar a ser dominante en el convulso periodo de transiciones que ocupará los próximos 10 años, conviviendo con el mercado como principal asignador de recursos, aunque también con un Estado que asume funciones de impulsor de los cambios necesarios.

1. La expresión «empresa republicana» como descripción de una aspiración inmediata corresponde a Umberto Romagnoli, reconocido jurista italiano experto en derecho laboral y transformación del trabajo. En una intervención en unas jornadas de CCOO afirmaba que «el mundo del trabajo soporta la terrible contradicción de tener que hablar de democracia en espacios como la fábrica, el centro de trabajo o el taller, que constituyen células infranqueables de autoritarismo y que, a lo sumo, han suavizado y blanqueado el rostro del poder empresarial. La empresa, en el mejor de los casos, puede ser republicana, pero nunca puede ser democrática», al menos mientras no exista la posibilidad de una verdadera alternancia en el sistema de gobierno.

Democratizar la innovación o cómo asumir la «innovación continua» como planteamiento empresarial

La **resiliencia**, el concepto de moda que define este tiempo, significa capacidad de adaptación a los cambios bruscos, y define tanto la habilidad para resistir en los momentos de tormenta como para resurgir, con celeridad, después de una crisis. Y ambos tienen que ver con la **democratización de la innovación**, un fenómeno que recupera la inteligencia colectiva como factor de adaptación y cambio.

La tarea intelectual del momento es confirmar que ambos escenarios —saber resistir y saber resurgir— definen un entorno en el que la empresa republicana, la que es capaz de compartir riesgos sin descapitalizarse y en la que el poder está institucionalizado, parte con ventaja.

Lo que es evidente es que los presentes retos organizativos son especialmente complejos y no pueden resolverse, como ocurrió en el asalto a los servicios al consumo, a base de unas aplicaciones «geniales» diseñadas por emprendedores asociados a la «**cultura del garaje**», originaria de California. Las que fueron las señas de identidad de aquel fenómeno popularizado como **innovación disruptiva** —emprendimiento, capital riesgo, *business angels*—, difícilmente pueden reproducirse en la transformación de la industria.

Mientras el *primer ecosistema digital* descansaba en el mito de la **excelencia**, una forma elegante de decirnos que la innovación es el resultado del trabajo de una exigua minoría capacitada para atender el cambio tecnológico o del talento único del genio idealizado como proveedor de la iniciativa salvadora, la democratización de la innovación industrial se cimenta ahora en planteamientos colectivos y en el principio de **innovación continua** u ordinaria. El reto de la excelencia se centra ahora, sobre todo, en la organización continua de las aportaciones de colectivos diversos de trabajadores.

Se trata de un esquema que tiene a Alemania y a su ecosistema innovador (*mittelstand*, volcado en las PYMES industriales) como paradigma. Pero que, con características similares, replican los modelos de Japón (método Kanban de Toyota), Corea (en Panyo) o China y su filosofía guanxi.

En esencia, todos comparten una metodología común que tiene como meta alcanzar la «**perfección de lo banal**» como forma de asegurar una mejora continua de la calidad de los **activos intangibles** que surgen en el procesamiento de la información. El diálogo entre los nuevos conocimientos asociados a las tecnologías digitales y los viejos saberes cimentados en la experiencia cristaliza en el **capital organizacional**, un *mix* en el que el conocimiento y la creatividad se combinan para la mejora continua de procesos, productos y servicios orientados a nuevas necesidades de los usuarios y clientes.

Se trata de un postulado estratégico que aporta visión a largo plazo y que solo puede desarrollarse en un clima colaborativo que fomente la inteligencia colectiva y la convergencia de esfuerzos. Lo que denomino **empresa republicana** es el nuevo paradigma que dibuja como horizonte la empresa como «**bien común**», es decir, como un espacio en el que se institucionalizan relaciones de confianza mientras se desarrollan nuevos derechos del trabajo.

Ni consultores ni compra de sistemas: el conocimiento interno, base del éxito

Pero conviene penetrar en las dificultades y riesgos de esa transición. Preguntarse, por ejemplo, si nos adentramos en una coyuntura histórica que favorece una innovación basada, fundamentalmente, en el **conocimiento interno** y la lógica horizontal y participativa o, por el contrario, si la innovación puede asimilarse a una mercancía que procede del exterior y refuerza a la empresa verticalizada y monárquica.

La sensación de que «la innovación viene de fuera» es, como ya se ha dicho, herencia del primer ecosistema digital. A pesar de que los medios trasladen una sensación de que ese es también el signo del momento, la realidad es que, desde una perspectiva de medio y largo plazo, ni la adquisición de *apps* ni el concurso de **consultores** son los factores determinantes de la transformación pendiente. Contar con ellos puede ser algo obligado e imprescindible, pero incapaz de diferenciar un proyecto y, por tanto, algo que debe incorporarse continuamente, pero siendo conscientes de que no es determinante para crear valor diferencial.

El cortísimo plazo puede ofrecer, además, una mirada desenfocada. Efectivamente, en la medida en que los fondos europeos de la *Next Generation* se están solicitando y repartiendo con la máxima velocidad, es evidente que ello refuerza el papel de los consultores y, en paralelo, a la empresa monárquica gobernada, en exclusiva, por los primeros ejecutivos.

En ese contexto, el valor real de los consultores, y especialmente el del oligopolio formado por las *Big Four* con el añadido de BCG y McKinsey, es por su papel central como mediadores y *conseguidores* de proyectos y recursos. Es más, su doble rol como asistentes de las instituciones que los otorgan y de las empresas que los solicitan es el mejor ejemplo de colusión de intereses, una corrupción institucionalizada permanentemente silenciada en los medios.²

Por lo demás, podemos aceptar cierta contribución de las consultoras estratégicas en las fases tempranas de los proyectos de cambio, cuando sus *conocimientos sistematizados sobre los diferentes sectores globalizados incorporan un valor inicial que enriquece y puede orientar la estrategia o las variables de una política* de alianzas. Pero no nos engañemos respecto al carácter globalmente extractivo de su negocio: el conocimiento que extraen, en cada ronda, de cada una de las empresas clientes, es el que aportan sistematizado, en la ronda siguiente, a las empresas de su competencia.

El título del último libro de Mariana Mazzucato, *La gran estafa: cómo la industria de la consultoría debilita a nuestras empresas, infantiliza a nuestros gobiernos y deforma nuestras economías*, ejemplifica, mejor que ningún otro parámetro, la realidad de esas relaciones viciadas³. Y no solo por su relación con las instituciones.

La conclusión es que la mejora continua de la calidad de los activos intangibles, el valor diferencial que resalte sus ventajas competitivas esenciales respecto a su competencia, surge en el interior de cada

2. Mariana Mazzucato y Rosie Collington, *The big con*, Hasdcover, de próxima publicación.

3. El Gobierno pide ayuda a las 'Big Four' para evitar perder fondos europeos por el atasco burocrático: https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-11-07/gobierno-big-four-no-perder-fondos-europeos-colapso-burocratico_3518700/

empresa, y no puede surgir del exterior adquirida como una mercancía.

Mestizaje de conocimientos: las alianzas transversales

Abordar en este periodo de transiciones la importancia de las alianzas es otra manera de enfrentarse con la naturaleza de la innovación y con el tipo de empresa abierta que el momento reclama.

La sensación de que la innovación viene de fuera tiene otra variante que es también herencia del primer ecosistema digital. Se basa en suponer que lo digital facilita la sustitución de las empresas dominantes, incapaces de asumir el brusco cambio tecnológico, por nuevos *players* que surgían de fuera de cada uno de los sectores en transformación y que, en siete u ocho años, expulsaban del mercado a los viejos líderes. Aquella rápida sustitución de liderazgos solo fue posible en determinados sectores de servicios, amparados en las economías crecientes que generan los costes marginales nulos y facilitaban una rapidísima concentración empresarial que culminaba en la figura de los **campeones únicos globales**.

Sin embargo, no hay ningún síntoma de que esas pautas propias del primer ecosistema digital vayan a reproducirse en la actualidad. Ese «efecto sustitución» no es tan factible cuando se afronta el cambio de **sectores industriales maduros** dedicados a la transformación de bienes materiales o de servicios vinculados al desarrollo de redes de comunicación, energía o transporte. Parece evidente que TESLA, por poner un ejemplo de *outsider* en la industria del automóvil, lo tiene mucho más difícil para desbancar a las grandes marcas del sector, capaces de transformarse y competir en innovación y pelear por mantener, nicho a nicho, sus cuotas de mercado.

Sin embargo, lo que sí parece reclamar el momento actual son **alianzas transversales** que provoquen **mestizajes culturales**. Siguiendo con el sector del automóvil, la electrificación y el desarrollo de la intercomunicación y el **vehículo autónomo** obligan a los actores tradicionales —BMW, Volkswagen— a establecer alianzas con las grandes tecnológicas norteamericanas —Intel, APPEL— para aprovechar su conocimiento y *know-how* en procesar los millones

de datos que genera la conexión de los vehículos entre sí y de estos con las infraestructuras. En esas alianzas la iniciativa sigue corriendo a cargo de los sectores industriales capaces de imponer sus culturas corporativas.

La necesidad de esos mestizajes se repite en múltiples sectores hasta convertirse en tendencia universal. La noción de **hub**, prototipo de convergencia de empresas del conocimiento, está asociado a un entorno tecnológico abierto cuya función es facilitar **economías de aglomeración**, que se materializan en alianzas transversales entre industria y servicios de alto valor propios de la economía digital. El *hub* es un ente facilitador de la conectividad global que complementa y enriquece las sinergias sectoriales locales típicas del **clúster**, asociadas a la proximidad geográfica.

La conclusión es que es fundamental que el *know-how* de una empresa esté abierto al mestizaje para incorporar la savia nueva necesaria. Detectar las mejores alianzas entre culturas compatibles y asimilables es parte del conocimiento estratégico interno que multiplica las ventajas comparativas. Y ello requiere compartir lógicas participativas.

En cualquier caso, antes o después del mestizaje, el conocimiento interno —el inicial y el transformado— seguirá siendo el valor determinante para definir su singularidad competitiva y la brújula fundamental para su gobierno.

A modo de conclusión

A menudo se identifica la participación del trabajo con un elemento esencial del post-capitalismo. Y así es.

Si se trata de dibujar un mundo alternativo, es imposible desligarlo de un modo de producir en el que el trabajo no asuma el papel dirigente para definir el rumbo de las empresas; en el que se pongan límites a la propiedad, de modo que deje de ser, como lo es ahora, la única fuente de dominio que legitima la toma de decisiones...; y en el que la empresa no sea, como lo es ahora, una fuente primaria de desigualdad.

La conexión entre innovación colectiva y participación es uno de los rasgos esenciales del modelo de empresa que hemos calificado de republicana, que actúa como embrión de un modo democrático de organizar la economía que confirma que «transformación digital» y «participación» se retroalimentan. Esa conexión fue asumida por la OCDE a comienzos de este milenio al demostrar que los mejores datos de productividad del trabajo se conseguían⁴ en aquellas empresas que, simultáneamente, utilizaban nuevas tecnologías y adoptaban formas flexibles de organización del trabajo. Por otro lado, un trabajo reciente de Vicente Salas y Emilio Huerta⁵ confirma que existe una correlación entre la mayor autonomía y participación del trabajo y la mayor productividad de los países.

La batalla para ampliar esos espacios nunca termina. Como nos ha demostrado la guerra de Ucrania,

la política interfiere en la economía y puede alterar sus dinámicas. La **maduración de las voluntades sociales** sigue siendo un factor esencial para desarrollar al máximo las potencialidades participativas de las nuevas empresas.

Aunque todavía parte de los **sindicatos** ven este camino más como un riesgo que diluye la confrontación social, la realidad es que el debate sobre la participación en la empresa facilita la incorporación del trabajador del conocimiento, hoy precarizado, a la dinámica colectiva. Y probablemente constituya el único relato posible que puede construir la unidad del asalariado, al tiempo que una ampliación de los derechos sociales.

El objetivo último no es otro que el trabajo llegue a ser el espacio en el que ciudadanos libres se reúnen para crear riqueza. En esas estamos. ■

4. Un informe de la OCDE, en 2001, así lo certificaba al analizar el crecimiento medio anual de la productividad del trabajo en la industria manufacturera en EEUU (1992-1998). Resalta que el cruce entre el nivel intensivo en el uso de políticas participativas con un nivel alto en el uso de tecnologías de la información TIC genera una productividad media del 7,8 y nuevas prácticas laborales. Esa unión entre ambos factores hace a la economía más eficiente y productiva: 5,5 veces más (7,8 contra 1,4) que las empresas que no utilizan las nuevas tecnologías y 15,6 veces más (7,8 contra 0,5) que si no utilizan estrategias participativas.
5. Estudio en curso sobre capital tecnológico y organizacional en Europa y España. Presentado en la *Jornada por la Democracia en la Empresa* organizada por la Plataforma por la Democracia Económica y el Grupo parlamentario de Unidas Podemos en el Congreso de los Diputados el 27 de mayo de 2022.

José Ángel Moreno Izquierdo

Economistas sin Fronteras y Plataforma por la Democracia Económica

Las justificaciones del gobierno accionarial

El modelo convencional de empresa pivota en torno a un axioma fundamental: su gobierno debe estar en manos de los accionistas mayoritarios. Es algo en lo que coinciden —y abrumadoramente desde la ofensiva neoliberal de finales de la década de 1970— tanto los poderes económicos como el pensamiento académico dominante.

Desde esta perspectiva, la justificación de este monopolio accionarial del gobierno de la empresa se ha basado esencialmente en dos argumentos (no necesariamente coincidentes). El más tradicional (y asumido en buena medida en el sentido común de nuestro tiempo) radica en **la propiedad**: los accionistas son los dueños de las empresas, por lo que va de sí que tienen toda la legitimidad para gobernarlas de forma exclusiva y de acuerdo con sus intereses, haciendo con ellas lo que deseen, siempre que no vulneren la ley.

La teoría económica ortodoxa más avanzada ha venido defendiendo en paralelo desde los años 60 del pasado siglo una segunda línea de justificación, que no requiere del argumento de la propiedad¹ (aunque, en general, no lo rechaza explícitamente). Es una argumentación de elevada formalización que ampara el gobierno accionarial en base a **la excepcionalidad y esencialidad** del papel de los accionistas en las empresas, que supuestamente haría de ellos los partícipes fundamentales en su creación y funcionamiento, y además con un menor grado de garantía contractual y un mayor nivel de vulnerabilidad y riesgo que el resto de intervinientes. Algo que exigiría para la formación y óptimo funcionamiento de las empresas un mecanismo diferencial de incentivo a su participación y de protección de sus

intereses: mecanismo que consistiría, precisamente, en su acaparamiento del gobierno corporativo (y particularmente, del consejo de administración)², lo que posibilitaría al tiempo la minimización de los costes de transacción en la actividad de la empresa y la máxima eficiencia posible: al imponer los accionistas una gestión de la empresa que maximice sus beneficios (y el valor de sus acciones), generarían también la mayor utilidad posible para los restantes grupos de interés y para el conjunto de la sociedad. Es el evangelio de la Teoría de la Agencia, dogma sagrado de la gestión empresarial desde la década de 1980.

Pese a la supremacía de esta concepción en el pensamiento económico dominante, este artículo quiere destacar los perceptibles vientos de cambio que se están produciendo: desde finales del siglo pasado viene consolidándose una literatura académica crecientemente amplia y consistente que la cuestiona radicalmente, tanto en términos teóricos como a la luz de los resultados que este modelo de gobierno genera tanto para el desempeño empresarial a medio y largo plazo como para el conjunto de la economía. Un cuestionamiento fundamental para avanzar hacia un modelo de empresa diferente, para lo que no es suficiente la descalificación moral del dominante.

Razones de espacio me impiden referirme aquí tanto a la crítica basada en el muy discutible funcionamiento real de este modelo de empresa como a la del segundo argumento³, para centrar la atención en el primero —el de la propiedad—, porque en la práctica sigue constituyendo la justificación más fuerte del gobierno accionarial de la empresa.

1. Como corresponde a su concepción de la empresa como un simple nexo de contratos.

2. Puede verse una síntesis de esta línea argumental en Moreno (2019) y Moreno (2021).

3. Puede verse un resumen de los elementos básicos de este cuestionamiento en las referencias citadas en la nota anterior.

La empresa no es propiedad de los accionistas

En efecto, un replanteamiento radical del modelo de empresa dominante en nuestro tiempo (que descansa de forma esencial en la maximización del valor accionarial) requiere ante todo reflexionar sobre ese supuesto nuclear que desde muchos puntos de vista se considera evidente: el supuesto de que los accionistas son los dueños de las empresas⁴.

Y a este respecto, es importante poner de relieve que se trata de una presunción cada día más controvertida, tanto desde el punto de vista jurídico como desde el económico. Realmente, no es algo estrictamente nuevo, sino que engarza con planteamientos muy anteriores de figuras relevantes del pensamiento económico (planteamientos olvidados en la oleada neoliberal⁵, pero recuperados y fortalecidos a lo largo de este siglo), consolidándose una impugnación cada día más rigurosa no sólo de los pretendidos derechos incondicionales de los accionistas al gobierno corporativo, sino de la misma propiedad de la empresa por parte de los accionistas. Impugnación en la que coinciden cada vez más analistas de diferentes países, particularmente en el Reino Unido⁶ y Francia. En este último país, curiosamente, con especial vigor en buena parte gracias al impulso del trabajo que viene desarrollándose en torno a una Facultad de Teología: el Collège des Bernardins, con contribuciones especialmente relevantes en el tema aquí tratado del economista Olivier Favereau y, sobre todo, del jurista Jean-Philippe Robé⁷.

Como sostienen particularmente autores como Deakin, Ireland y Robé, examinando los fundamentos jurídicos del concepto de propiedad, es necesario diferenciar entre las empresas estrictamente personales y las conformadas como sociedades mercantiles o de capital (sociedades limitadas y anónimas), que son prácticamente todas a partir de determinada dimensión. En este segundo caso, es radicalmente falso que los accionistas sean los propietarios de la empresa. Y mucho más con el desarrollo de los mercados de capitales, que ha posibilitado a los accionistas una liquidez, una diversificación y unos canales de inversión que reducen radicalmente su riesgo y su responsabilidad. Desde esta perspectiva, los accionistas se asimilan cada vez más a proveedores de capital (en muchos casos, pasivos e indirectos y con una participación accionarial en la empresa cada vez más volátil). Proveedores, además, que en no pocas ocasiones aportan a la larga una financiación neta negativa, que tienen una responsabilidad muy limitada (concepto éste que en sí mismo matiza poderosamente el de propiedad y que en buena parte está en la base de la irresponsabilidad social sistemática de las empresas societarias⁸) y que son propietarios únicamente de sus acciones: un instrumento financiero que genera determinados derechos societarios, pero que no da ningún derecho de propiedad real sobre la empresa: ni son sus dueños ni son propietarios de sus activos; ni siquiera lo son del capital que han invertido, que ha pasado a ser propiedad de la empresa y dejado de ser suyo en el momento en que ha sido intercambiado por acciones, de forma que han perdido incluso el derecho a recuperarlo, disponiendo sólo —si quieren dejar total o parcialmente la empresa— del derecho a vender sus acciones por el valor de mercado en ese momento.

4. Como señala Ireland (2003), «cualquier intento de realizar una concepción plenamente social de la empresa debe comenzar con una reevaluación fundamental de la naturaleza de la propiedad corporativa y de los derechos de los accionistas».
5. Aparte de Marx y de los pensadores marxistas que se han ocupado del tema (muy especialmente Hilferding), han cuestionado la justificación de la propiedad de la empresa por los accionistas figuras como Veblen, Berle y Means, Dodd, Tawney, Laski, Keynes... Sobre esto, Ireland (2018).
6. Véase, por ejemplo, Ireland (2003, 2010 y 2018), Deakin (2012), Sikka *et al.* (2018), McGaughey (2019) y Mayer (2020).
7. A las que habría que añadir opiniones muy coincidentes de analistas ajenos a este grupo de trabajo, como es el caso de Virgile Chassagnon.

8. Algo en lo que ha insistido especialmente Ireland (2003 y 2018).

En esa medida, al no ser cierta la propiedad de la empresa (que no es de nadie en exclusividad⁹), desaparece también su pretendida capacidad de delegar la gestión en los directivos y la presunta legitimidad para ejercer el gobierno en exclusividad: es un derecho que tienen sólo sobre la sociedad mercantil mientras sea únicamente una agrupación de capitales sin ninguna actividad empresarial real. Pero en cuanto ésta comienza (es decir, en cuanto se dan los primeros pasos para la actividad productiva o comercial) y entran a formar parte de ella los trabajadores y se empiezan a realizar los primeros contratos de actividad, los accionistas dejan de ser los protagonistas exclusivos, para convertirse simplemente en uno de los colectivos partícipes (esenciales, pero no únicos) de la firma, perdiendo, por tanto, la inicial prerrogativa a monopolizar su gobierno y mucho más a pretender que el objetivo sea la maximización de su beneficio. Máxime si se tiene en cuenta el descrédito antes apuntado del argumento de la excepcionalidad de su papel en ella. Más que de los derechos de propiedad o de la pretendida legitimidad de una función excepcional, ese monopolio deriva de algo mucho más prosaico: de relaciones de poder; del mayor poder negociador de que disponen los accionistas mayoritarios frente a otros partícipes en el seno de la empresa¹⁰.

9. Porque no es una entidad de derecho. Sólo lo es la sociedad mercantil en que la empresa se basa, pero ésta tampoco puede ser objeto de propiedad, porque ninguna persona (ni física ni jurídica/moral) puede ser jurídicamente apropiable en nuestro tiempo. No obstante, diversos colectivos (los aportantes y propietarios de los recursos básicos) sí tienen diferentes derechos sobre la empresa, no excluyentes y a veces superpuestos: pero no son derechos de propiedad en sentido estricto. Vid sobre esto los trabajos citados de Favereau, Robé, Ireland y Deakin. Algo, por otra parte, ya intuido por Marx y —desde planteamientos ideológicos muy diferentes— por Schumpeter. Para el primero, la sociedad anónima capitalista representaba «la abolición del capital como propiedad privada en el marco de la propia producción capitalista». Para el segundo, la desaparición de la empresa como actividad económica verdaderamente privada.

10. Con una habitual excepción: las entidades financieras. No es casualidad, por ello, el papel relevante (muy diferente al de otros proveedores) que frecuentemente tienen éstas en los órganos de gobierno de las empresas.

Las bases de un nuevo modelo de empresa

La suma de los dos cuestionamientos (propiedad y excepcionalidad) sienta, así, las bases para pensar la empresa de forma diferente: las bases de la justificación jurídica y económica —es decir, de la justificación no instrumental, sino en términos de estricta legitimación¹¹— de un gobierno corporativo plural. Ante todo, con la participación de la representación del trabajo, que no es un mero grupo de interés importante, sino una de las dos partes constitutivas cruciales de la actividad empresarial; actividad que sólo se puede considerar iniciada cuando la sociedad accionarial recurre al concurso del factor trabajo, transformándose radicalmente así la mera agrupación de capital accionarial inicial en un verdadero proyecto empresarial en curso (cuyo núcleo esencial lo forman el capital y el trabajo). Un factor, además, cuya importancia relativa frente al capital accionarial crece aceleradamente en nuestro tiempo, de la mano de la importancia cada vez mayor que en la empresa (y en el conjunto de la economía) tienen los activos intangibles (información, conocimiento, inteligencia colectiva, innovación, creatividad, confianza, compromiso...), estrechamente vinculados al capital humano que aporta el trabajo¹². Capitales intangibles que —como señalan Huerta y Salas (2022), en línea con lo que viene sosteniendo Mayer (2020)— en buena parte «...están fuera del perímetro de la sociedad de capitales y los accionistas no han contribuido de forma importante a su financiación», por lo que «... los partícipes que financian y aportan capital ya no se limitan a los accionistas; por tanto, éstos no pueden postularse ya como los únicos legitimados para asumir derechos residuales de decisión».

Este modelo de gobierno bilateral, en consecuencia, tiene ya una fundamentación muy consistente y que se hace especialmente relevante en la economía del conocimiento de nuestro tiempo. Es un modelo, por otra parte, que ha dejado de ser hace ya mucho

11. La justificación instrumental o funcionalista es la que defiende que la empresa pluralista puede tener un desempeño económico —al menos a medio y largo plazo— y unos efectos generales para el conjunto de la economía mejores que la empresa accionarial.

12. Argumento este que está en la base de la justificación instrumental de la empresa participativa más extendida en la actualidad. Ver al respecto, Muro (2022), Huerta y Salas (2022) y los artículos de Ignacio Muro y Bruno Estrada en este dossier.

una pura especulación teórica: al margen del cooperativismo de trabajo y de las empresas públicas, está implantado en un amplio número de países europeos¹³, con modelos de cogestión o co-determinación monistas o duales (es decir, con participación en el consejo de administración o a través de consejos paralelos de vigilancia y control, como en Alemania) legalmente obligatorios y que, aunque todavía muy desequilibrados en favor del accionariado, posibilitan un innegable aumento de peso del trabajo en el gobierno y el control de la empresa. Y todo ello con niveles de desempeño y competitividad empresarial que, con carácter general, no parecen de ninguna forma peores que en las firmas de gobierno accionarial.

Nótese, finalmente, que —como ya se ha indicado— este modelo de participación laboral no excluye una concepción aún más plural del gobierno empresarial, en el que —de diferente forma y con diferente peso, de acuerdo a su contribución al valor generado— entren aquellos otros partícipes básicos en la actividad empresarial: todos los que invierten en ella su capital —monetario o extra-monetario— de forma significativa y que, por tanto, se ven muy afectados por su funcionamiento, que contribuyen de forma decisiva a su éxito, que tienen derechos en la empresa y que comparten en alguna medida esas características de incompletitud contractual, asunción de riesgos y realización de inversiones específicas cruciales para la empresa que la teoría económica neoliberal considera exclusivas de los accionistas¹⁴. Algo que supondría un reequilibrio de poderes y una restauración de los derechos legítimos de todos esos partícipes, frente al expolio de poder que ha

comportado «la gran deformación» que —como señala Favereau— ha experimentado la empresa de la mano del monopolio de su gobierno por los accionistas mayoritarios.

Se llega así a una reversión radical del carácter de la empresa societaria: de una agrupación de capitales accionariales que se entiende como una mercancía de propiedad privada y que debe perseguir exclusivamente el interés de los accionistas a un ámbito de creación eminentemente colectivo (un bien común, según Deakin) al que contribuyen de forma decisiva ante todo los trabajadores, pero también otros aportantes de recursos básicos, cuyos intereses deben incentivarse y protegerse equilibradamente (compensando sus poderes respectivos). Una entidad que debe aspirar a un interés común, que trasciende al de cada partícipe y que debe, por tanto, gobernarse por todos ellos de la forma más proporcional y democrática posible, dejando de ser los directivos los capataces de los accionistas para convertirse en agentes de la entidad, al servicio de ese interés compartido que es esencial para el éxito de la actividad. Algo que supondría no sólo un cambio sustancial en el sistema de gobierno de la empresa, sino también un cambio fundamental de su naturaleza y de su relación con la sociedad: en definitiva, un avance decisivo hacia un nuevo modelo de empresa que no sólo es deseable en términos morales y de justicia, sino que (como una notable evidencia empírica permite pensar¹⁵) puede ser económicamente viable, al tiempo que socialmente más responsable y sostenible que el convencional. ■

13. En un sentido estricto, en trece países, con los casos más avanzados de Alemania, Austria, Suecia, Noruega, Dinamarca, Finlandia, Luxemburgo y Holanda.

14. Bastantes autores, no obstante, discuten esta apertura del gobierno empresarial a otros partícipes adicionales al trabajo por considerar que implicaría a colectivos excesivamente diferentes para resultar operativa. Ver sobre esto Robé (2011b).

15. Ver Huerta y Salas (2022).

Referencias

- Chassagnon, V. (2016), «La démocratisation de l'entreprise dans la société: pensons un capitalisme plus juste», HAL-Id: halshs-01346445, julio.
- Deakin, S. (2012), «The Corporation as Commons: Rethinking Property Rights, Governance and Sustainability in the Business Enterprise», *Queen's Law Journal*, 37: 2
- Favereau, O. (2013), «Pour un nouveau modèle d'entreprise», en VV.AA., *Rapport moral sur l'argent dans le monde 2013*, 1. L'entreprise responsable, Association d'économie financière, París.
- (2015), «La fin de l'entreprise privée», en A. Supiot (dir.), *L'entreprise dans un monde sans frontières*, Dalloz, París.
- Huerta, E., y Salas, V. (2022), «Gobierno de la empresa, Codeterminación y eficiencia económica», en VV.AA., *¿Una empresa de todos? La participación del trabajo en el gobierno corporativo*, La Catarata, Madrid.
- Ireland, P. (2003), «Company Law and the Myth of Shareholder Ownership», *Modern Law Review*, febrero de 2003.
- (2010), «Limited Liability, Shareholder Rights and Corporate Irresponsibility», 34, *Cambridge Journal of Economics*.
- (2018), «Efficiency or power? The rise of the shareholder-oriented Joint Stock Corporation», *Indiana Journal of Legal Global Studies*, 25(1), 291-330.
- Mayer, C. (2020), «Ownership, Agency and Trusteeship», *Law Working Paper*, n.º 488.
- McGaughey, E. (2019), «Democracy in America at work: the history of labor's vote in Corporate Governance», *Research Paper Series*, n.º 2029-24, Dickson Poon School of Law Legal Studies, King's College, Londres.
- Moreno, J. A. (2019), «Empresa neoliberal vs empresa participativa: argumentos económicos para la democracia en la empresa», *Dossieres EsF*, n.º 32, invierno.
- (2021), «De la empresa accionarial a la empresa participativa», en J. A. Moreno, *Poder corporativo, irresponsabilidad empresarial y democracia económica*, Economistas sin Fronteras, Madrid.
- Muro, I. (2022), «A modo de introducción. La participación del trabajo afronta un nuevo ciclo histórico», en VV. AA., *¿Una empresa de todos? La participación del trabajo en el gobierno corporativo*, La Catarata, Madrid.
- Robé, J. P. (2011 a), «L'entreprise et la constitutionnalisation du système-monde de pouvoir», Collège des Bernardins, París, abril.
- (2011 b), «The Legal Structure of the Firm», *Accounting, Economics and Law*, vol. I, Issue 1, art. 5.
- (2012), «Being Done with Milton Friedman», *Accounting, Economics and Law*, vol. II, Issue 2, art. 3.
- Rodríguez Fernández, J. M. (2021), «Refundar la empresa: misión responsable, gobierno participativo y bien común», en J. M. Delgado, E. Huerta y C. Ocaña (coords.), *Empresa, economía y sociedad. Homenaje a Vicente Salas*, vol. I, Funcas, Madrid.
- Sánchez Pachón, L. A., y Rodríguez Fernández, J. M. (2019), «Democracia en la empresa: algunos modelos de participación y nuevas propuestas», *Revista de Economía Crítica*, n.º 28, segundo semestre.
- Sikka, P., et al. (2018), *A better future for Corporate Governance: democtatising corporations for their long-term success*, informe para el Partido Laborista, Londres.

Amparo Merino de Diego

Universidad Pontificia de Comillas Madrid; Plataforma por la Democracia Económica

1. Introducción

La institucionalización en la empresa de la primacía del valor del accionista legitima el control de las empresas por parte de los propietarios del capital y reduce a la empresa a un objeto de propiedad, lo que conduce a la búsqueda sistemática de beneficios —y crecimiento— para responder a la imposición de criterios restrictivos del rendimiento financiero. Esta orientación excluye de los procesos de decisión y control a otros actores que, si bien participan del proceso de creación de valor en la empresa, carecen de legitimidad para gobernarla.

Son muchas las experiencias de democratización de la empresa desarrolladas a través de la participación de los trabajadores en su gobierno, ya sea en contextos legislativos que la han introducido formalmente, como en el caso alemán, o ya sea como parte del fenómeno cooperativo y de la economía social. Sin embargo, la idea —y la práctica— de que el gobierno de la empresa corresponde al «empresario» (de algún modo fusionado con las propias nociones de «empresa», «directivo» y «accionista») está muy extendida, arraigada y naturalizada.

De ahí que los procesos de desinstitucionalización de esta noción se asienten, en primera instancia, en visibilizar lógicas, discursos y prácticas alternativas como espacios de posibilidad para albergar formas de gobierno de la empresa inclusivas y democráticas, más coherentes con los retos ecosociales a los que nos enfrentamos. Desde este propósito discutimos a continuación la noción de empresa y su gobierno.

2. Repensando la empresa, su centro y su gobierno

La primacía del accionista está naturalizada en la noción de la empresa, pero también cuestionada en la medida en que la orientación al beneficio económico y al valor del accionista se asocia a crisis económicas, deterioro medioambiental, explotación laboral o desigualdad crecientes. Esto sucede en particular desde que la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés, planteada por Edward Freeman en los años 80, ha venido ocupando un lugar relevante en los discursos empresariales, como un contrapunto a la asunción de la corporación como mero objeto de propiedad de los accionistas, al poner en el centro a las relaciones de la empresa con los grupos o individuos que pueden afectarla o verse afectada por ella¹. Una clara evidencia de cómo este discurso ha poblado formalmente el discurso gerencial es su presencia en los dominios específicos de gestión y reporte de aspectos no financieros (ej., [Global Reporting Initiative](#), [SDG compass-The guide for business action on the SDG](#), [World Business Council for Sustainable Development](#)).

Más allá de estos espacios, la expresión de un «nuevo paradigma de gobierno corporativo», en palabras del Consejo Empresarial Internacional del Foro Económico Mundial, busca «recalibrar la relación entre las corporaciones y sus principales inversores institucionales, concibiendo el gobierno corporativo como una colaboración entre empresas, accionistas y otras partes interesadas que trabajan juntas para lograr un valor a largo plazo y resistir el cortoplacismo»².

1. Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
2. Lipton, M., Rosenblum, S. A., Niles, S. V., Lewis, S. J., & Watanabe, K. (2016). *The new paradigm: A roadmap for an implicit corporate governance partnership between corporations and investors to achieve sustainable long-term investment and growth*. World Economic Forum.

Este hito se añade al posterior Manifiesto de Davos 2020 y su afirmación de que «el propósito de las empresas es colaborar con todos sus *stakeholders* en la creación de valor compartido y sostenido»³, así como a la declaración en 2019 por el Business Roundtable en relación con el propósito de las corporaciones de que «las empresas deben servir no sólo a sus accionistas, sino también aportar valor a sus clientes, invertir en los empleados, tratar con equidad a los proveedores y apoyar a las comunidades en las que operan»⁴.

Sin embargo, tan profundamente está arraigado el «viejo» paradigma aún dominante acerca del gobierno de la empresa, que este discurso de priorización de otros grupos de interés por encima de los accionistas tiende a continuar en el territorio de la estética más que en el del replanteamiento del sentido de la empresa y su gobierno⁵. De hecho, el mismo Freeman manifiesta explícitamente que la teoría de los *stakeholders* «no significa que representantes de estos grupos deban sentarse en los consejos de administración de la empresa», de modo que acaba quedando en el espacio de la discrecionalidad de los directivos de la empresa «cómo se crea valor para cada grupo de interés»⁶.

En resumen, la discusión teórica acerca de la pregunta sobre el propósito de la empresa podemos entenderla girando en torno a dos posiciones básicas⁷: por un lado, la *contractualista* sigue el postulado de la primacía de los accionistas, ve la empresa como propiedad de los propietarios

de su capital y, por tanto, ante ellos ha de rendir cuentas. Por otro, la *comunitarista* se alinea con la teoría de los grupos de interés desde una visión de la empresa como entidad colectiva y, por tanto, creando y entregando valor para todos los grupos.

El trabajo de desinstitucionalización e institucionalización implicado en el movimiento entre ambos extremos comportaría desde cuestionar la supremacía del valor del accionista y tomar conciencia de la complejidad de las relaciones entre los diferentes *stakeholders* hasta reconocer la pluralidad de los centros de creación de valor y democratizar el gobierno de la empresa asumiendo un consejo de dirección al servicio de los intereses de la entidad colectiva.

Friedman y Miles⁸ ilustran esta evolución como una «escalera del compromiso con los *stakeholders*», es decir, como un espectro de posibilidades de democratización empresarial creciente conforme se asciende desde el más bajo nivel de «manipulación» al de «control por los *stakeholders*», tal y como se recoge en la figura 1.

Esta «escalera» nos ayuda a visibilizar a la empresa como una entidad política, cuyo gobierno debe incorporar a todos sus públicos, en contraste con la desigualdad y la exclusión que supone el modelo extractivo de la empresa gobernado para los inversores de capital y que reduce al resto de *stakeholders* a instrumentos al servicio de los rendimientos de capital.

3. <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de-davos-2020-el-proposito-universal-de-las-empresas-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>

4. <https://purpose.businessroundtable.org/>

5. Así lo ilustra el hecho de que dos años después de la publicación de la declaración, el 84% de las empresas de la asociación seguía sin mencionar a las partes interesadas en sus documentos y el 73% seguía adoptando explícitamente la primacía de los accionistas.

6. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Nueva York: Oxford University.

7. Donaldson, T., Walsh, J. P. (2015). «*Toward a theory of business*». *Research in Organizational Behavior*, 35, 181-207.

8. Friedman, A. L., Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.

Figura 1. Escalera del compromiso con los *stakeholders*

Herramienta/ naturaleza del compromiso	Intención del compromiso	Nivel de influencia	Estilo de diálogo y ejemplos asociados
Control por <i>stakeholders</i>	Representación (mayoritaria) en el proceso de toma de decisiones y control	Formar o acordar decisiones	Diálogo multidireccional, ej. proyecto comunitario
Poder delegado	Representación (minoritaria) en el proceso de toma de decisiones y control		Diálogo multidireccional: ej., representación en el consejo de administración
Alianza	Poder de decisión conjunto en proyectos específicos		Diálogo multidireccional: ej., empresas conjuntas
Colaboración	Cierto poder de decisión sobre proyectos específicos		Diálogo multidireccional: ej., alianzas estratégicas
Implicación	Proporcionar apoyo condicional; si las condiciones no se cumplen, el apoyo se retira. La organización decide el grado de conformidad	Tener una influencia en las decisiones	Diálogo multidireccional: ej., enfoque constructivo
Negociación			Diálogo multidireccional: ej., enfoque reactivo
Consulta	Pueden asesorar, pero no tienen derecho de decidir	Ser oídos antes de tomar una decisión	Diálogo bidireccional: ej., cuestionarios, entrevistas, grupos de discusión, grupos de trabajo, paneles consultivos
Apaciguamiento	Escuchar y ser escuchados; no tienen la seguridad de ser atendidos por la organización		
Explicación	Educarlos		
Información	Educarlos	Conocimiento sobre las decisiones	Diálogo unidireccional, ej. verificación de informes sociales
Terapia	«Curarlos» de su ignorancia y creencias preconcebidas		Diálogo unidireccional: ej., sesiones informativas, folletos, revistas, boletines, informes sociales y verdes, otras publicaciones
Manipulación	Confundirlos, intentando cambiar sus expectativas		

Fuente: Adaptado de Friedman y Miles (2006).

3. Hacia un gobierno de la empresa igualitario y no extractivo

El dominio del modelo del gobierno de la empresa construido sobre los peldaños más bajos de esa escalera ha permeado de tal manera el imaginario y la práctica de la empresa, que resulta fácil olvidar que otros formatos no solo son posibles, sino también espacios realmente existentes. Así, cabe considerar varios puntos focales en torno a los que construir una noción de empresa y su gobierno que nos señalen ejemplos del ejercicio de participación democrática, horizontal e igualitaria en el proceso económico.

En primer lugar, el foco más natural es el que se pone sobre la participación de los trabajadores en la gestión, gobierno y control de la empresa, un formato ampliamente practicado en el centro y norte de Europa en virtud de marcos reguladores que obligan, respaldan o fomentan legalmente esa participación, ya sea de modo directo o a través de la participación de los trabajadores en el capital.

Por otro lado, más allá de garantizar una participación de los trabajadores en el capital, cuando el centro de la definición de la empresa se traslada a la propiedad como un asunto colectivo, podemos encontrar espacios como el que nos muestra la amplia experiencia y tradición de las empresas cooperativas. Espacios que ofrecen una mayor gama de posibilidades para una creación y distribución de valor más igualitarios y para un gobierno de la empresa más democrático.

En un tercer paso, un concepto de empresa que se deslinda de la propiedad de su capital y de formatos jurídicos concretos y que pone el foco en la comunidad nos alumbró la idea de *empresa comunitaria* o basada en la comunidad. Independientemente del tipo de organización en la que se materialice, lo que la caracterizaría es la intención y el propósito de crear valor social en relación con una comunidad. En principio, cabría delimitarla desde el rol de la comunidad centrado en la creación, gestión y gobierno de la empresa que se integra en su estructura social buscando el bien colectivo. Las comunidades de generación de energía, las comunidades de agricultura o las tiendas comunitarias serían solo algunos ejemplos de esta noción.

No necesariamente han de identificarse empresas comunitarias con cooperativas, en la medida en que la afiliación a estas estaría marcada por un interés compartido en una actividad cooperativa en sí, más que por un interés compartido por una comunidad. Pero, más allá de la forma legal que puedan adoptar, las empresas comunitarias se caracterizan por enfoques de gobierno participativo y colectivo, no meramente representativo. La centralidad de las necesidades de la comunidad y de la red de relaciones que la construyen serían espacios favorecedores de la confianza mutua, la cooperación y, sobre todo, el sentido de acción colectiva. En general, cabe esperar que la estructura de gobierno de una empresa comunitaria sea coherente con la estructura de la toma de decisiones en la comunidad, siendo habitual el uso de asambleas comunales de *stakeholders*.

Como último punto focal sobre el que definir la empresa y su gobierno más allá de los accionistas, podemos pensar en la creación del valor social; un valor no necesariamente referido a una comunidad específica. Bajo la denominación común de *empresa social*, el diferenciador clave de esta noción de empresa es la primacía de una misión social o la intención de crear valor social, en contraste con la lógica empresarial predominante orientada al beneficio. Aunque no hay un acuerdo universal en torno a sus límites precisos, un punto de referencia para empezar a acotar el fenómeno sería una razón de ser motivada por la conexión con el sufrimiento o la injusticia, por ejemplo, junto con una voluntad profunda de generar transformaciones sociales para mitigarlos o prevenirlos y una cadena de valor al servicio de ese bien común.

Son muy diversos los ejemplos de empresas que cabrían bajo este epígrafe, ya hayan nacido del deseo de abordar la pobreza en sus múltiples formatos, de la consciencia del riesgo y de la necesidad del cuidado del planeta o de la percepción de la exclusión y la desigualdad⁹. Así, su modelo de negocio se caracterizaría por una amplia orientación de valor más allá de la monetización; una amplia red de

9. Es fácil localizar ejemplos de empresas sociales formando parte de cooperativas integrales (ej., [Mercado Social de Madrid](#)), en redes de encuentro y conexión de manifestaciones de la economía solidaria (ej., [REAS](#)) o en espacios de fomento del emprendimiento que ponen el énfasis en la innovación social como el eje fundamental del nacimiento del proyecto (ej. [Ashoka](#)).

grupos de interés más allá del enfoque en los accionistas y clientes; y una amplia ambición de dar forma al contexto más allá del interés en la supervivencia y el éxito económico. Esta amplitud del propósito hacía el bien común que permea toda la cadena de valor arraiga en una razón de ser que no está relacionada con el aprovechamiento de oportunidades comerciales, sino con el deseo de contribuir a abordar retos ecosociales. En coherencia con una noción de empresa construida desde lentes de justicia, igualdad, cuidado o compasión, el modo de gobierno que la acompaña decanta de modo natural hacia enfoques más democráticos.

Sin embargo, cabe señalar que una de las razones por las que la lógica del gobierno para los accionistas se impone por encima del gobierno de los *stakeholders* es la mayor dificultad que cabe anticipar en esta, ya que debe abordar relaciones mucho más complejas y diversas que la relación accionistas-directivos, y enfoques de valor mucho más amplios y holísticos que el de la superioridad del retorno del capital invertido como guía fundamental de acción. Sea como sea, la mayor sofisticación requerida por procesos de decisión multiactor no debería ser la razón para no contemplarlo como un objetivo a perseguir, en tanto busquemos romper con la desigualdad, el autoritarismo y el reduccionismo institucionalizados en los espacios económicos.

Como venimos señalando, el dominio y la naturalización del modelo dominante de gobierno de la empresa nos hace olvidar que la participación *multistakeholder* puede tener lugar en el espacio empresarial. Formas de gobierno como el que ilumina la *sociocracia* nos muestra esa posibilidad. Con su origen en la aplicación de principios igualitarios cuáqueros a organizaciones seculares en Holanda, el modelo fue perfeccionado para su uso corporativo en la década de 1960 por Gerard Endenburg, un ingeniero eléctrico que mejoró el concepto con principios de la cibernética y lo utilizó con éxito para gestionar su empresa familiar, replicándose a lo largo de los años por el panorama empresarial holandés.

Utilizando el consentimiento y la colaboración como base de la toma de decisiones y la comunicación, la sociocracia construye una sólida estructura de gobernanza que se extiende por todos los rincones de la empresa, aprovechando la autoorganización para proporcionar agilidad organizativa y voz en la

gobernanza a todos los participantes¹⁰. Para ello, las comunidades sociocráticas se organizan en torno a comités («círculos»), basando su toma de decisiones en un formato muy característico: el consentimiento. La diferencia con el consenso puede ser sutil, pero las implicaciones en la inclusión y la participación no lo es tanto. Mientras que en el consenso las decisiones se toman cuando el acuerdo se alcanza, el consentimiento puede implicar un no acuerdo, pero al menos supone una no objeción. El consentimiento también ayuda a superar el enfoque del mínimo común denominador hacia el que con frecuencia evoluciona el consenso, un mínimo común que puede estar marcado por las exigencias de las personalidades más persuasivas, más insistentes o con un mayor ego detrás, apagando en la práctica las voces que sueñan con menos potencia.

Una buena síntesis de las razones para este modelo se recoge en el inicio del espacio web de [Sociocracy for all](#): «Creemos que las mejores decisiones se toman cuando se escucha la voz de todos, por eso usamos la sociocracia para ahorrar tiempo, tomar decisiones inclusivas y crear organizaciones más humanas».

4. En conclusión

La empresa, como cualquier otra construcción humana, no es un fenómeno caído del cielo, sino un espacio producido en un contexto histórico, social y cultural. Por muy central que sea el lugar que la empresa ocupa en la definición de nuestras posibilidades vitales, de nuestra vida social e incluso de nuestra propia identidad y de la comprensión de nosotros mismos, la manera en la que la empresa se ha institucionalizado no es inamovible e inmutable. De hecho, ¿y si entendemos la economía como el conjunto de prácticas y procesos que nos permiten cuidar(nos) y sobrevivir como individuos y sociedades y, más allá de sobrevivir, desarrollar una vida digna de ser vivida dentro de los límites planetarios? Desde aquí, las «prácticas y procesos económicos» en absoluto se reducen a las desarrolladas en el marco de las empresas. Y mucho menos de las empresas maximizadoras de rendimientos del capital

10. Espacios como [Sociocracia Práctica](#) o [Sociocracy 3.0](#) proporcionan múltiples recursos para entender, ahondar y poner en práctica los principios de la sociocracia.

y de utilidades individuales. Por el contrario, nos encontramos ante multitud de prácticas basadas en el regalo, la cooperación, la ayuda mutua, la compasión, la autoproducción, el intercambio o el bien común, por mencionar algunas. Prácticas que revelan la diversidad, la complejidad, las dimensiones éticas y las interdependencias que marcan las relaciones que nos permiten sostenernos. De ahí que la propuesta sea aprender a mirar con los ojos bien

abiertos toda esta diversidad de prácticas económicas que no están por descubrir, sino que realmente existen, pero que no concebimos como «economías», invisibilizadas por las lógicas de la propiedad individual, el mercado, el beneficio económico o la inversión. En fin, solo los espacios imaginados nos permiten cambiar las realidades presentes. Y en las economías diversas hay mucho material para imaginar. ■

Beatriz Fernández Olit

Presidenta de Economistas sin Fronteras; Univesidad de Alcalá

No es suficiente el voluntarismo de la empresa

Llevamos algo más de dos décadas de desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en España, un concepto cada vez más subsumido por el de Sostenibilidad Empresarial. Esta evolución es lógica y me parece sana —sin ánimo de entrar en el debate terminológico— ya que integra a la empresa en un movimiento o paradigma más amplio, el de la sostenibilidad, que apela a todos los agentes de una economía y de una sociedad: a la ciudadanía en su conjunto, al Estado y las instituciones, así como a los agentes productivos habituales, las empresas. Además, la sostenibilidad empresarial huye de la concepción —y confusión— más habitual sobre la RSC: su supuesto voluntarismo, apoyado en una visión que asigna a la caridad o la filantropía el papel pionero en la asunción de responsabilidades sociales de la empresa.

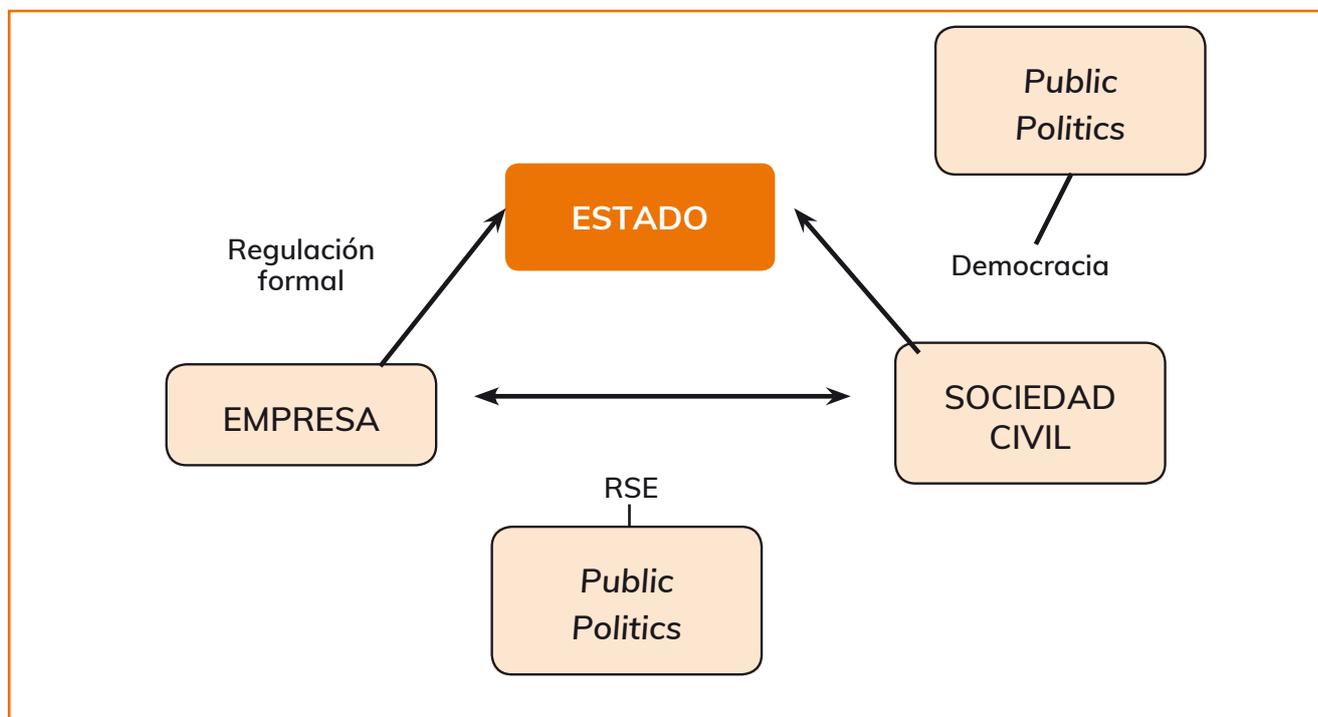
Así, si hablamos, por ejemplo, de ciudades sostenibles, a nadie se le ocurre pensar en voluntarismo, sino en el derecho de sus habitantes a respirar aire de una cierta calidad, en el derecho a la inclusión laboral, en el derecho a una atención social adecuada para la población mayor o los colectivos más vulnerables, etc. Es cierto que los territorios y las ciudades —así en general¹— son vistos e interiorizados como *res publica*, de libre uso y propiedad de la ciudadanía, y las empresas como *res privata* o «propiedad privada». No obstante, podría revisarse esta concepción (tema del que se habla en extenso en esta publicación) desde la perspectiva de su papel nuclear para contribuir al bienestar tanto de una comunidad concreta —característica de la propiedad cooperativa— como del conjunto de la sociedad: con las empresas interactuamos continuamente al depender nuestro consumo de sus productos, al aportar rentas

a quienes a cambio ofrecen la fuerza de trabajo necesaria para la actividad productiva o a través de la actividad de inversión y financiación que, consciente o inconscientemente (como efecto indirecto, a través del sistema financiero), ejercen las personas que destinan a ellas sus ahorros. Yo pago impuestos en mi ciudad, y espero de ella que provea servicios públicos adecuados y se garanticen tanto mis derechos como ciudadana como los del resto de la población. Reclamo responsabilidad no individual, sino colectiva, hacia diferentes grupos de interés, y tengo un derecho político —mi voto— para lograrlo. Si llevo este paralelismo a la empresa privada, veo que canalizo más proporción de mi renta a la empresa privada a través de mi consumo que a las administraciones públicas a través de los impuestos. Por no hablar de que mi ahorro —cuando lo tengo— se canaliza a través del sistema financiero para apoyar en buena parte al sector empresarial. ¿Por qué debo esperar únicamente que la empresa atienda sólo a mis intereses particulares —satisfechos a través del intercambio de bienes y servicios—, y no a los de toda la ciudadanía, para cuyo bien común la empresa es un agente fundamental?

Partamos de esta revisión de las expectativas que debemos tener respecto de la empresa enmarcada en el paradigma de la responsabilidad o de la sostenibilidad, y valoremos qué se les podría «exigir». Esto sólo puede ejercerse desde la regulación, no nos engañemos: no basta con plantear que la empresa que no cumpla con nuestras expectativas «perderá cuota de mercado o de inversión», lo que será un estímulo suficiente para corregir su comportamiento. Estaríamos sujetándonos así a las leyes del mercado, de la oferta y la demanda, que no son precisamente perfectas, puesto que existen los monopolios, oligopolios y otros fallos de mercado, como las asimetrías de información o las externalidades negativas.

1. Debe tenerse en cuenta que los territorios o ciudades están compuestos en su mayor parte por unidades de propiedad privada (terrenos, viviendas, espacios comerciales, etc.), aunque respondan a un gobierno público.

Fig. 1. Regulación formal y RSC: *public politics versus private politics*



Fuente: Calveras (2015).

La figura 1, propuesta por Calveras (2015), nos muestra la concepción más difundida de la relación existente entre la RSC —entendida como un ir más allá de las obligaciones legales por parte de la empresa— y la propia regulación. Esta perspectiva justifica las actuaciones extra-regulatorias, estimuladas principalmente por los consumidores e inversores a través de sus decisiones en el mercado, como los genuinos avances en RSC (el cumplimiento de la legislación no se considera como tal, porque no «va más allá»). De hecho, se entienden como «políticas privadas», complementarias de las públicas (pero que pueden restar opciones de desarrollo a estas últimas), justificadas en aquellas situaciones en las que la regulación no parece el mecanismo óptimo para el avance de la RSC, a saber:

1. El regulador, pese a tener acceso a la misma información que los consumidores, no puede ejercer actuaciones legales, puesto que se trata de

externalidades generadas fuera de su jurisdicción regulatoria. El ejemplo más evidente son las actuaciones de las empresas subsidiarias en terceros países.

2. Existen *lobbies* que «controlan» a su conveniencia el nivel de exigencia y desarrollo de la regulación.
3. Cuando en una sociedad los consumidores no-activistas son mayoría: por un lado, ayudan a mantener una laxa intensidad regulatoria, y por otro, hacen *free-riding* ante los avances del consumo activista, para beneficiarse de menores precios de los productos.

Entonces, ¿cuándo sí se considera conveniente la aplicación de la regulación en RSC? Siguiendo a Calveras (2015), esto sucede cuando la provisión de un bien público «está intrínsecamente ligada con el proceso productivo de la empresa», y la provisión directa por parte del Estado no tendría sentido, como

es la utilización de trabajo infantil o la generación de contaminación (que el sector público no podría «revertir» por su propia cuenta, o, en todo caso, a un coste muy alto). Así, se opta por la regulación a través de la «fijación de estándares tecnológicos o impuestos pigouvianos (prohibiendo el trabajo infantil o poniendo impuestos a la contaminación)» (Calveras, 2015, pp. 109).

Esta visión parte de la consideración de Besley y Ghatak (2007) por la que, por ejemplo, la conservación del medio ambiente o la no utilización de trabajo infantil son vistos como «bienes públicos generados» o «externalidades positivas» por los procesos productivos «responsables». No obstante, a la hora de estimar estas externalidades, debe tenerse en cuenta si su esencia supone realmente aportar un beneficio adicional a la sociedad (asociado a la actividad productiva) o evitar/mitigar un daño provocado por la misma. En el marco de la economía ambiental, una multa o una mayor carga impositiva por contaminar se asocia más bien a una «compensación» por los daños ambientales que se generan a la población (Raffo Lecca, 2015). El que una empresa no sea sancionada porque cumple con unos estándares adecuados no sería visto como un beneficio por el que las personas estuvieran dispuestas a pagar, sino un equilibrio justo. Es decir, existe una situación de equilibrio inicial en un bien público (el medio ambiente, en este ejemplo) que la empresa puede interrumpir con su producción. Si lo hace, se entiende que tendría que «pagar» por ello, al igual que sucedería ante un delito contra un bien privado —robo o destrucción, por ejemplo—. ¿Consideraríamos que el que un sujeto no atente contra la propiedad privada es un beneficio por el que la sociedad debería estar dispuesta a pagar, y que esto se debe estimular en los mercados desde una óptica de voluntariedad? ¿Por qué debe considerarse de otro modo un atentado contra el equilibrio social o ambiental, como plantean Besley y Ghatak (2007)? ¿Por estar hablando de bienes públicos?

Así, una empresa que evita la contaminación aplicando tecnología más avanzada y cara no está generando una externalidad positiva, sino evitando una negativa... Otra cuestión es que este mayor coste tenga que trasladarlo a sus precios, perdiendo competitividad. Pero asumir que las empresas que contaminan, independientemente de cuál sea el nivel de esta contaminación, tienen un comportamiento neutro (no generan una externalidad positiva) supone incurrir

en el error de no estimar el valor económico del medio ambiente. Por un lado, se desestima su valor de uso, es decir, el que repercute sobre las personas que se verán directamente afectadas por esta contaminación; pero también, el valor de no uso. Aquí estamos hablando del valor intrínseco de, por ejemplo, la conservación del medio ambiente sin ser modificado, que se evidencia en la prevención de cambios irreversibles (Raffo Lecca, 2015), como el cambio climático. Y si habláramos de trabajo infantil, un ejemplo no ambiental, hablaríamos de la posibilidad de desarrollar la educación de estos niños —no utilizados como mano de obra—, lo que a largo plazo es un factor que contribuye a aumentar la productividad de una economía. En definitiva, resulta contradictorio que controlar o incluso mitigar los impactos negativos sobre el bien común —*res publica*— sea considerado una externalidad positiva de la actividad de la empresa (visión voluntarista de la RSC), cuando evitar impactos de esa misma empresa sobre la propiedad privada está claramente regulado y, en su caso, sancionado por la ley.

Asimismo, como respuesta a los tres factores que apoyan el desarrollo de una RSC —voluntaria— a través de la actividad en los mercados, podemos argumentar lo siguiente:

1. Como plantean Moreno (2021) y la Plataforma por Empresas Responsables², es posible desarrollar legislación que haga responsables a las empresas de detectar, prevenir y reducir los impactos ambientales y de derechos humanos de sus actividades a lo largo de sus cadenas de suministro, independientemente del país donde estos se hayan efectuado³.
2. En una democracia, la existencia de *lobbies* o grupos de presión no puede servir como excusa para paralizar el reclamo de la ciudadanía de una regulación más exigente sobre sostenibilidad empresarial. Puede, en todo caso, aconsejar su reforzamiento —adicional y temporal— a través

2. <https://empresasresponsables.org/que-es-la-debida-diligencia/>

3. Además del Tratado Vinculante de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos en el que trabaja la propia ONU, la Comisión Europea está trabajando en una Directiva sobre Gobernanza Empresarial Sostenible. Otras referencias son las leyes sobre debida diligencia de Francia (2017), Países Bajos (2017), Alemania (2021) y Noruega (2021).

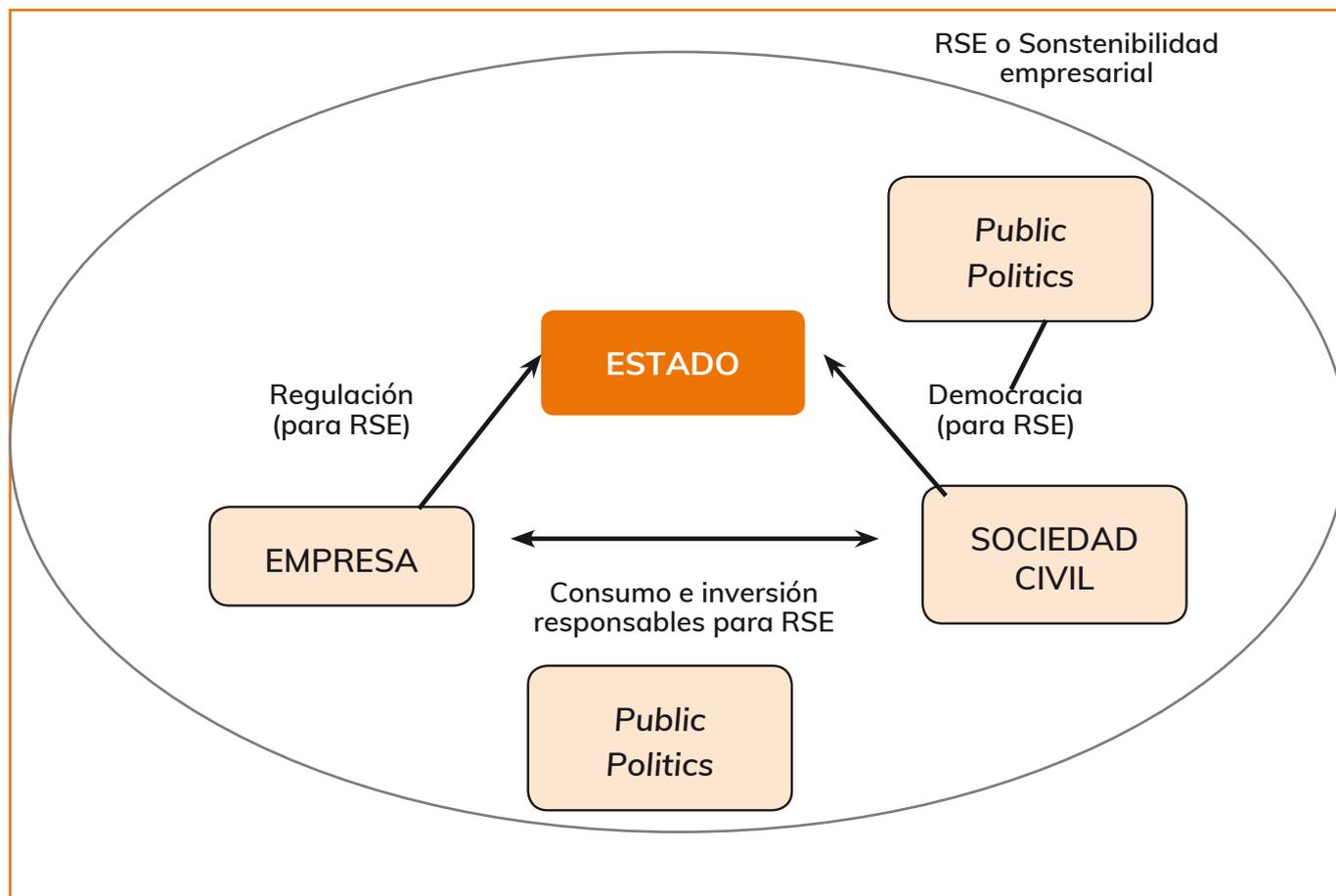
de iniciativas de mercado (consumo o inversión responsables).

3. El problema de los consumidores —y de la ciudadanía— no activistas en materia de sostenibilidad empresarial es complejo. El *free-riding* está evidentemente condicionado por la búsqueda de menores precios. Esto afecta por necesidad a aquellas personas de menor renta que, a pesar de sus preferencias en materia de consumo responsable, similares para cualquier nivel socioeconómico (Ríos-Rodríguez, 2021), encuentran dificultades en completar su cesta de la compra asumiendo el —teórico y práctico— mayor coste de los productos sostenibles (Gielissen, 2011). Por tanto, en una sociedad donde la desigualdad socioeconómica está en ascenso, cobra mayor relevancia aún el poder democrático, esta vez independiente del nivel de renta, que tiene la ciudadanía para reclamar cambios en el comportamiento empresarial a través de las políticas públicas. Probablemente,

un aumento de la oferta de «producción socialmente responsable» inducida por la regulación incidiría en un descenso de su precio relativo.

Así, y para evitar que la RSC se centre particularmente en actuaciones de marketing (Calveras, 2015), con la expectativa de convencer (a través de información y mayor o menor *greenwashing*) a los agentes del mercado, la ciudadanía debería ejercer la acción política, es decir, la democracia, para que las empresas sean más sostenibles. En la figura 2 se propone una revisión del modelo, en el que la RSC no es meramente un instrumento relegado a la actividad voluntaria en los mercados, sino el marco global en el que la ciudadanía opera desde diferentes frentes: las políticas privadas (consumo e inversión responsables) y las políticas públicas (exigencia de avances regulatorios).

Fig. 2. Regulación formal y RSC como marco (no como instrumento): *public politics versus private politics*



Fuente: elaboración propia a partir de Calveras (2015).

Hasta dónde debería llegar la regulación en RSC

Podemos utilizar el esquema tradicional de áreas en las que se mueve la RSC con el objeto de analizar las exigencias mínimas a las empresas desde una perspectiva de democracia económica.

- Medio ambiente. El problema más acuciante a nivel global es el cambio climático. Sus efectos sobre el bienestar social, ambiental y económico serán enormes e impredecibles. No obstante, a pesar de existir un protocolo vinculante como el Acuerdo de París, los objetivos de reducción de la producción de petróleo en los próximos 10 años son del 15% —sería necesario reducir un 50% para controlar la subida de las temperaturas cerca del objetivo de 1,5 °C— y no se han dejado de iniciar proyectos de prospección⁴. Es claro que la aplicación del protocolo resulta insuficiente: los Estados deberían endurecer sus objetivos, sancionar o aplicar un impuesto pigouviano a aquellas empresas que no cumplan con el establecimiento de estrategias de reducción. En definitiva, una regulación que busque democracia económica debería pretender que se evite el agravamiento y se compense el enorme desequilibrio ambiental generado: en el caso del cambio climático, una mayor carga impositiva sobre beneficios podría lograr que los resultados no fueran atractivos para los inversores y estos abandonar aquellos sectores más controvertidos. En el caso de otros impactos ambientales, podría explorarse además la revisión de «licencias» o permisos para operar, condicionados al desarrollo y uso de tecnologías «limpias», que eviten la disminución del bienestar común.
- Derechos humanos. Existe una multitud de iniciativas que consideran el respeto de los derechos humanos y la debida diligencia de las empresas, también fuera de sus territorios de origen⁵. Como se comentó anteriormente, varias de ellas son de tipo vinculante y se han desarrollado leyes nacionales, así como a nivel europeo, configurando marcos muy exhaustivos en la consideración de aspectos sociales y ambientales. Por tanto, no se requeriría un mayor desarrollo temático, pero sí,

a partir de su implementación obligatoria, una voluntad de los tribunales a considerar y sancionar casos controvertidos. El caso de Samuel Luciano contra RWE⁶ puede ser un ejemplo de referencia, aceptado por un tribunal alemán, en el que desde una comunidad andina de Perú se piden compensaciones para gestionar los riesgos de deshielo, proporcionales a las emisiones generadas por una compañía eléctrica a nivel global.

- Inclusión social. Siguiendo el principio de compensación del desequilibrio social o ambiental generados por la actividad empresarial, la regulación debería considerar el impacto que el sistema en que se apoya la empresa privada, y en particular las grandes empresas, está generando a nivel de desigualdades salariales, brecha de género o inestabilidad laboral. Aparte de actuarse sobre la regulación laboral y su efectiva vigilancia, sería interesante que se establecieran limitaciones y control legales a los procesos de subcontratación y deslocalización.
- Gobierno corporativo y transparencia. Desde el marco de la democracia económica, la regulación sobre gobierno corporativo —una de las más desarrolladas dentro de la RSC— debería ser más ambiciosa y considerar la diversidad más allá de la presencia femenina. Como se comentaba en el primer epígrafe de este artículo, la empresa es un ente necesario en la actual economía de mercado para el bienestar social, e interactúa con muy diferentes grupos de interés, a los que debe rendir cuentas, cada vez de forma más exhaustiva gracias a los avances regulatorios. Pero, para poder hablar de la empresa como una institución democrática, debería ofrecerse espacio de voz y/o voto a los principales grupos de interés. El modelo de cogestión alemán, en el que los trabajadores disponen de representación en el consejo de administración de las empresas públicas o de más de 2.000 empleados, sería un referente que incluso se está valorando en España⁷. Por supuesto, también se podría abrir a la representación, participación o consulta de otros agentes (comunidades locales, sociedad civil).

4. *ElDiario.es*, 7 de noviembre de 2022. «David Tong: Las energéticas buscan sacar más beneficios del petróleo y el gas, no detener el calentamiento global».

5. Véase, de nuevo: <https://empresasresponsables.org/que-es-la-debida-diligencia/>

6. <https://rwe.climatecase.org/es>

7. *Cinco Días y El País*. 4 de mayo de 2022. «Díaz quiere legislar la presencia de los trabajadores en los consejos de administración de las empresas».

En conclusión, el avance regulatorio parece fundamental para que la actividad empresarial llegue a ser sostenible, pero desde una perspectiva de democracia económica, debería plantearse ser mucho más ambicioso y disruptor. Debería considerar si el único carácter de una empresa es el de *res privata*, y seguir definiendo obligaciones y derechos desde esta perspectiva, o si debería asignársele un rol de *res publica*⁸. ■

Referencias

Besley, T., y Ghatak, M. (2007). «Retailing public goods: the economics of corporate social responsibility», *Journal of Public Economics*, vol. 91(9), 1645-1663.

Calveras, A. (2015). «Responsabilidad social corporativa y regulación: ¿complementos y/o sustitutos?», *Papeles de economía española*, 145, 104-118.

Gielissen, R. B. (2011). «Why do consumers buy socially responsible products», *International Journal of Business and Social Science*, 2(3).

Moreno, J.A. (2021). *Poder corporativo, irresponsabilidad empresarial y democracia económica. Variaciones sobre un mismo tema*. Economistas sin Fronteras, Madrid.

Raffo Lecca, E. (2015). «Valoración económica ambiental: el problema del costo social». *Industrial data*, 18(1), 108-118.

Ríos-Rodríguez, M. L., Salgado-Cacho, J. M., y Moreno-Jiménez, P. (2021). «What impacts socially responsible consumption?», *Sustainability*, 13(8), 42-58.

8. Recuérdese que en casos como el del sector privado bancario, la reacción del Estado ante su riesgo sistémico ha sido de protección.

Luis Ángel Sánchez Pachón
Universidad de Valladolid

I. Introducción

El pasado 29 de septiembre nuestro Boletín Oficial del Estado (BOE) publicaba la Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas, entrando en vigor el 19 de octubre. Su Disposición adicional décima da pie al reconocimiento de la figura de la Sociedad de Beneficio e Interés Común (SBIC) en las sociedades de capital que, voluntariamente, decidan recoger en sus estatutos:

- Su compromiso con la generación explícita de impacto positivo a nivel social y medioambiental a través de su actividad.
- Su sometimiento a mayores niveles de transparencia y rendición de cuentas en el desempeño de los mencionados objetivos sociales y medioambientales, y la toma en consideración de los grupos de interés relevantes en sus decisiones.

Añadiéndose en la Ley: «Mediante desarrollo reglamentario se contemplarán los criterios y la metodología de validación de esta nueva figura empresarial, que incluirá una verificación de desempeño de la sociedad, quedando sujetos tanto los criterios como la metodología a estándares de máxima exigencia».

La nueva figura empresarial se ha visto como un «paso de gigante» en el camino del reconocimiento de la empresa comprometida activamente con la sociedad y con sus principales problemas; como un «importante paso, un gran logro» para situar a España a la vanguardia de la promoción de la economía de impacto, por el impulso del sector empresarial con propósito y por los estímulos que puede generar. Se la considera como un «gran avance» por el respaldo del Estado en el reconocimiento jurídico a aquellas empresas que se desenvuelven con este tipo de intereses; como la consecuencia de «un cambio de paradigma» en la opinión social sobre el papel de las empresas en España.

Así, con la citada Disposición adicional décima, se abre el camino en nuestro país a la regulación de un nuevo tipo de sociedad mercantil de capitales que, no obstante, está por determinar y del que, particularmente en España, no abundan los estudios doctrinales (Montiel). En esa labor regulatoria convendrá tener presentes las experiencias que se nos ofrecen en el derecho comparado, a fin de poder configurar una inserción armoniosa de la figura —que no estará exenta de dificultades— dentro de nuestro sistema jurídico societario. Ello no deberá impedir, sin embargo, que se tomen en cuenta también otras formas jurídicas empresariales que, con un claro y reconocido compromiso social, propongan idénticos o similares objetivos que la nueva Sociedad de Beneficio e Interés Común prevista ahora por nuestro legislador, como puede ocurrir con el caso de las cooperativas de iniciativa social o con el de las fundaciones, cuyo patrimonio está afecto de modo duradero a la realización de fines de interés general y que pueden ejercitar actividades empresariales cuyo objeto esté relacionado con los fines fundacionales. Casos en los que, por lo demás, no faltan experiencias.

II. Las empresas con propósito en el derecho comparado

El fenómeno de lo que conocemos como empresas con propósito es reciente. El primer antecedente suele decirse que se encuentra en 2006, con la creación de lo que se conoce como Movimiento *B Corps* en Estados Unidos. Este movimiento fue iniciado por los norteamericanos Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan y Andrew Kasoy (al margen queda el caso de la *Société a Finalité Social*, belga, finalmente suprimida). En la búsqueda de esos autores de un modelo de negocio diferente, con preocupaciones más allá de lo económico, idearon la creación de una organización sin ánimo de lucro, bajo la forma de fundación, denominada *B-Lab*. El objetivo de la organización

era promover la creación y desarrollo del movimiento *B Corp*, que busca cambiar la forma de hacer negocios entre las empresas y generar un impacto social y medioambiental positivo. El beneficio que se busca en la empresa va más allá del propio lucro de los accionistas y socios de la sociedad, combinando objetivos económicos, sociales y medioambientales (Montiel y referencias ahí indicadas). A través de *B Lab Global Partners*, la fundación busca crear una red de instituciones afiliadas para apoyar y desarrollar el movimiento *B Corp* en el ámbito internacional. Contando, además, con otros sistemas de representación y colaboración para el asesoramiento y expansión del movimiento *B Corp* y todo lo que significa.

La fundación *B Lab*, además del asesoramiento y apoyo que presta a las empresas, certifica, con un sistema de medición propio, el impacto social y medioambiental de las entidades que lo solicitan, a lo que se añade una supervisión y control posterior. Pero de manera paralela, en toda esa labor, *B Lab* ha promovido, en el plano legislativo de los Estados, la elaboración de leyes o normas que contemplan en el estatuto jurídico de la empresa la asunción de «un beneficio», «un propósito», «una misión». En Estados Unidos se suelen denominar *Public Benefit Corporations* o *Benefit Corporations*. En 2010 se les dio por primera vez reconocimiento legal con la regulación para las *Benefits Corporations* en el Estado de Maryland. A partir de aquí, podemos diferenciar dos formas de empresas con propósito, unas por certificación privada (*Certified B Corp*) y otras por tipo legal (*Benefit Corporation*), de las que derivan distintas exigencias a los poderes públicos, aunque haya que advertir que estas figuras no son estancas, pudiendo darse situaciones mixtas (Montiel).

Las *Certified B Corp* (o, simplemente, *B Corp*) serán las empresas certificadas privadamente por la fundación *B Lab*, certificación que se entrega a las empresas que superan una evaluación y cumplen con unos requisitos previa y voluntariamente asumidos. La otra forma de empresa con propósito será la *Benefit Corporation*, que cuenta con el reconocimiento legal, que tipifica esta clase de empresa y reconoce públicamente la función social que desempeña.

Si nos centramos en las *Benefit Corporation*, que son el tipo que ha querido nuestro legislador, porque

quizá es el que mejor encaja en nuestro sistema jurídico societario, se advierte que, al menos hasta el momento, fuera de los Estados Unidos, donde aparecen reconocidos en 37 Estados (Montiel; González), no es muy numeroso el número de países que han reconocido legalmente a estas entidades: Colombia en 2018; Ecuador y Perú en 2020; Uruguay, 2021; Republica de Ruanda, 2021. Argentina y Chile tienen proyectos pendientes de aprobación; la provincia de la Columbia Británica en Canadá cuenta con una regulación de 2020. La profesora Montiel nos resume en una tabla los resultados del análisis comparado de la situación normativa de los diferentes países (Montiel, 17).

Si nos centramos en el Derecho europeo, se resalta la experiencia británica de la *Community Interest Company* (CIC), compañía ordinaria limitada que opera por un fin social y que fue regulada en 2005 por una normativa específica para asegurar que proporciona dicho fin social (González). Los requisitos exigidos a estas compañías son, no obstante, bastante livianos. pero quizá sea eso, y la mayor flexibilidad, lo que explique el espectacular crecimiento de estas entidades en lo últimos años.

El caso alemán de la «*gGmbH*» (*gemeinnützige GmbH* o Sociedad de Responsabilidad Limitada sin ánimo de lucro) constituye otro ejemplo que, en nuestra opinión, también pudiera encajar en nuestro sistema societario. No obstante, tratándose de un reconocimiento de tipos legales con regulación específica, las experiencias que nos pueden ser más próximas son la francesa, con la *Société à mission*, y la italiana, con la *Società Benefit*.

La *Société à mission* francesa se introdujo por el artículo 176 de la Ley de 22 de mayo de 2019 (ley PACTE, por las siglas que corresponden al *Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises*). El Gobierno francés presentó la ley con dos objetivos principales: crecimiento de las empresas y redefinición del papel de la empresa en la sociedad. En la *Société à mission* la *raison d'être* de la entidad cobra especial relevancia, ya que supone un ideario general de impacto social y/o ambiental que posteriormente se especifica en concretos objetivos sociales o ambientales, cuestión que se ha valorado positivamente en un sector de nuestra doctrina mercantil (González y referencias que indica).

La *Société à mission* se distingue, también, por contar con un organismo dentro de la empresa para la supervisión de la ejecución de los propósitos y un organismo externo que verifica la ejecución de los objetivos. No obstante, resulta significativo cómo este tipo de sociedad se desmarca del ámbito de la economía social, que cuenta con la *Loi relative à l'économie sociale et solidaire*, n.º 2014-856, de 31 julio de 2014. Quizá, porque, como resalta el profesor Vargas Vasserot, recogiendo las reflexiones de Nicole Notat y Jean Dominiqyue Senard, «los estatutos de la Economía Social y Solidaria presentan un alto grado de exigencia que no es adecuado para todos los líderes empresariales, algunos de los cuales desean mantenerse lo más cerca posible de una empresa comercial tradicional...».

La *Società Benefit (SB)* se crea en Italia en 2016, con un régimen muy parecido al de las *Benefit Corporations* de Estados Unidos. La sociedad de beneficio persigue voluntariamente, en el ejercicio de la actividad empresarial, además del fin de lucro, uno o más fines de beneficio común. Por beneficio común se entiende la búsqueda de uno o más efectos positivos sobre las personas, las comunidades, los territorios y el medio ambiente, los bienes y actividades culturales y sociales, los organismos y asociaciones y otras partes interesadas. Las sociedades de beneficio persiguen esos fines de forma responsable, sostenible y transparente, y su gestión requiere que los gestores equilibren el interés de los accionistas y el interés de la comunidad. Deben designar un responsable de gestión y del impacto de la empresa, y comprometerse a reportar sus actividades de manera transparente y completa a través de un informe anual de impacto. En realidad, no se trata de «empresas sociales» —reguladas en el *Codice del Terzo Settore* de 2017—, ni de una evolución de las entidades sin ánimo de lucro, sino, como se ha dicho, de una transformación positiva de los modelos dominantes de empresas con ánimo de lucro, para hacerlas más adecuadas a los retos y oportunidades de los mercados del siglo XXI.

En este marco de la «empresa social» parece querer situarse la nueva figura de la SBIC y, en ese sentido, puede considerarse un paso positivo. Ahora bien, como terminaba concluyendo el profesor Fici, la ley es necesaria, pero por sí sola no suficiente para el éxito de un modelo organizativo. El «despegue»

de la empresa social requiere por lo menos dos condiciones: por un lado, que ciertas «almas» del tercer sector abandonen el prejuicio ideológico de que todo lo que es empresa es en sí mismo «malo» y, por otro lado, que se conozca y difunda la capacidad de la empresa social no solo para satisfacer necesidades sociales, sino, también, necesidades de trabajo decente y de inversión ética. La empresa social puede contribuir no solo al desarrollo económico, sino también social.

III. Reconocimiento en España de las Sociedades de Beneficio e Interés Común (Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas)

1. Antecedentes y justificación

En marzo de 2022, Más País Verdes Equo, del Grupo Parlamentario Plural, presentó en el Congreso de los Diputados una enmienda de adición (enmienda núm. 1), de una Disposición adicional a lo que entonces era Proyecto de Ley de creación y crecimiento de empresas. La enmienda llevaba el título de Reconocimiento de las Sociedades de Beneficio e Interés Común. Con una redacción muy similar y con una justificación idéntica, se presentó la enmienda núm. 133, y con un mismo título, aunque con un contenido algo diferente y justificado como Mejora Técnica, el Grupo Parlamentario Popular en el Congreso presentó la enmienda núm. 79 de adición.

El pasado 30 de junio el Congreso de los Diputados, en la correspondiente enmienda transaccional, aprobó el reconocimiento de la nueva figura jurídica de la SBIC. Tras las enmiendas del Senado de 12 de septiembre de 2022, el texto presentará la redacción que finalmente recogerá la Disposición adicional décima de la Ley 18/2022, de 28 de septiembre, y que hemos reproducido al principio de este comentario.

En el reconocimiento legal de la figura no puede desconocerse la labor e impulso de la entidad B Lab Spain, que participa de lo que se conoce como Movimiento B, al que antes nos referimos. No obstante, también se señala como precedente la Proposición de Ley de apoyo a las actividades de los emprendedores sociales, presentada por el grupo parlamentario

catalán Convergència i Unió en 2013, que proponía la creación de las Sociedades de Responsabilidad Limitada de Interés General y que, finalmente, no prosperó (González).

En la Justificación de las enmiendas del Grupo Parlamentario Plural, se apunta a la necesidad de impulsar «una visión transformadora de la economía y del papel de la empresa en España», a la necesidad de «orientar al sector empresarial para que esté genuinamente alineado a la creación de valor para el conjunto de la sociedad y abrace la denominada economía de triple impacto ambiental, social y económico»; porque, como se reconoció en el Foro de Davos de 2020, «el propósito de las empresas debe ser colaborar con todos sus grupos de interés en la creación de valor compartido y sostenido. Al crearlo, las empresas no cumplen únicamente con sus accionistas, sino con todo su ecosistema: empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y sociedad en general».

Responde así esta justificación a la corriente de pensamiento que configura el interés social —en cuanto fin común que está en la base de todo contrato societario— no ya como la suma de los intereses particulares (*shareholder value* o tesis contractualista), sino como una suma de intereses que sobrepasa el interés particular de los socios para comprender a otras partes interesadas, como pueden ser proveedores, trabajadores, clientes o la propia comunidad en la que operan (*stakeholder value*, que se puede enmarcar en la que se conoce como teoría institucionalista).

Es cierto que, hasta ahora, han venido predominando las tesis contractualistas, que se han desarrollado, particularmente, en lo que puede considerarse el buen gobierno de las sociedades o buen gobierno corporativo. Desde esas tesis, con un enfoque monista, financiero o accionarial, el objetivo último será cubrir las expectativas de los accionistas (maximizar la riqueza de los accionistas). Sin embargo, poco a poco, también en España, un sector de la doctrina científica se ha ido encaminando hacia una cierta reformulación de esa idea de maximización de valor, y no faltan consideraciones críticas sobre los límites o insuficiencias de las teorías de la creación de valor para los propietarios como criterio determinante para el buen gobierno de las compañías. Se propone, así, un enfoque pluralista integrado para

medir los resultados empresariales tanto en términos de valor creado para el accionista como en términos de valor creado para los *stakeholders* (Sánchez y Rodríguez, 95, y referencias ahí citadas).

Así las cosas, con la Disposición adicional décima de la Ley 18/2022, nuestro legislador no habría hecho más que reconocer en el tipo legal de la SBIC ese enfoque del «interés social» que está presente en la concepción de la empresa, no ya como una simple asociación de capitales financieros, sino como una realidad más compleja (Moreno), donde los riesgos no son ya únicamente de los accionistas o propietarios del capital, sino de otros muchos colectivos (directivos, empleados, proveedores, clientes, consumidores, comunidades...); donde no solo los accionistas pueden considerarse inversores; donde se generan externalidades negativas obteniendo, a veces, beneficios a costa de determinados colectivos; donde, en definitiva, se dan razones suficientes para cuestionar los argumentos económicos en los que se ha venido basando el modelo accionarial, y plantear «...un enfoque integrado para medir los resultados empresariales tanto en términos de valor creado para el accionista como en términos de valor creado para los *stakeholders*» (Romero y Piñeiro, 299-230).

2. Reconocimiento y remisión normativa

Como expusimos al principio, el último párrafo de la Disposición adicional décima de la Ley 18/2022 recoge expresamente que «mediante desarrollo reglamentario se contemplarán los criterios y la metodología de validación de esta nueva figura empresarial, que incluirá una verificación de desempeño de la sociedad, quedando sujetos tanto los criterios como la metodología a estándares de máxima exigencia».

Las primeras enmiendas de esa Disposición adicional contemplaban que el desarrollo al reconocimiento de la SBIC se materializara a través de una disposición legal. Sin mayores explicaciones, la redacción final de la disposición se conforma con una disposición reglamentaria. En buena técnica jurídica, lo pertinente hubiera sido la previsión de una norma, con rango de ley, que configurase los rasgos definitorios de la SBIC, porque esos rasgos han de afectar al objeto

social de las empresas y a cuestiones de gobernanza, transparencia y auditoría, entre otras (González).

Si se busca en la SBIC un tipo dentro de las formas legales de sociedad de capital, sería conveniente, pues, una regulación específica, mediante ley, que bien podría materializarse con la modificación oportuna del propio Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, que incluyera el régimen específico, o bien, podría materializarse con una ley propia, como se ha hecho con las sociedades laborales.

Por otra parte, no estaría demás que en ese desarrollo legislativo pudiera concretarse la inclusión o no de esta nueva figura societaria, que bien puede calificarse como «empresa social» (Montiel), en la relación de entidades de economía social (Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social). La cuestión —para la que hay varias opciones (Vargas)— es relevante y no deja de ser polémica, pues, entre otras cosas, está en juego la consideración de los destinatarios de todo el sistema de políticas públicas de promoción de las entidades de economía social. ■

IV. Bibliografía

- Fici, A. (2020), «La empresa social italiana después de la reforma del tercer sector», *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 36, 2020, pp. 177-193. DOI: 10.7203/CIRIEC-JUR.36.17109.
- González Sánchez, S. (2022), «La sociedad de beneficio e interés común en la Ley 18/2022 y su regulación en el Derecho comparado», *Revista de Derecho de Sociedades*, núm. 66.
- Montiel Vargas, A. (2022), «Las Empresas B (B Corps) y la regulación de las sociedades con propósito (benefit corporations) en Derecho comparado», *REVESCO Revista de estudios cooperativos*, núm. 141.
- Moreno, J. A. (2015), «Ante el nuevo Código de Buen Gobierno: más allá de la economía», *Ágora*, 13 de abril. Recuperado de <http://ecosfron.org/ante-el-nuevo-codigo-de-buen-gobierno-mas-alla-de-la-economia/>
- Romero Castro, N., y Piñeiro Chousa, J. (2018) «Prácticas de buen gobierno y creación de valor: retos para los administradores societarios», en *Actores, actuaciones y controles del buen gobierno societario y financiero*, Marcos R. Torres Carlos (coord.); Ángel Fernández Albor Baltar (dir.), Elena F. Pérez Carrillo (dir.), Marcial Pons, pp. 291-307.
- Sánchez Pachón, L. A., y Rodríguez Fernández, J. M. (2019) «Democracia en la empresa: algunos modelos de participación y nuevas propuestas». *Revista de Economía Crítica*, n.º 28, pp. 84-103.
- Vargas Vasserot, C. (2022) «Las empresas sociales, reconocimiento de su estatuto legal en Europa y propuestas para su regulación en España», *Revista de derecho de sociedades*, núm. 65.

Jon Emaldi Abasolo

Deusto Business School, socio de LABORAL Kutxa y miembro de Fundación Arizmendiarieta

Economía de Cooperación

Con este nombre tan expresivo se viene desarrollando una línea de pensamiento¹ inspirada en las ideas que un joven cura en Mondragón, Don Jose María Arizmendiarieta, convirtió en una realidad empresarial brillante y competitiva, la llamada Experiencia Cooperativa de MONDRAGON.

Esta Economía de Cooperación considera que, si en otros tiempos un factor crítico en el desarrollo económico fue el capital, «hoy, en la transición a una economía del conocimiento y de la revolución digital, a una economía verde y circular, a una economía de los cuidados e inclusiva, el factor clave son las personas y su capacidad de cooperación». Parte de la centralidad de la persona en la actividad económica, valorando su aportación como el eje del desarrollo. La cooperación puede ser un factor integrador entre capital y trabajo, entre empresas diversas, de empresas con entidades de cobertura, entre lo público y lo privado. Sin olvidar la necesidad de colaboración también en ámbitos internacionales. En lo empresarial, la idea básica es afrontar los graves desequilibrios y desajustes estructurales que sufre nuestra sociedad con visión promotora: es posible transformar las empresas, y también los entornos en que se mueven, aplicando esa idea de cooperación a distintos niveles, ya que aumentando la aportación de las personas es posible mejorar la competitividad de la empresa y también vincularla al desarrollo socioeconómico regional.

Una fase inicial de desarrollo en cooperación del Modelo

Buscamos, simultáneamente, fomentar la responsabilidad de la empresa en la creación de riqueza y con el avance de la comunidad en la que opera, así como incrementar su eficiencia. Reforzar la aportación de las personas implantando procedimientos de gestión participativa y reforzar también la cultura empresarial necesaria para realizar ese cambio. La idea es que la adhesión de las personas hacia el proyecto compartido que es la empresa es una ventaja competitiva diferencial y sostenible para ésta.

Para ello, las personas promotoras de este modelo de empresa pusieron en práctica un largo proceso de debate y diseño conceptual del Modelo de Empresa vasco o navarro Inclusivo y Participativo-MIPE². Se trata de un proceso de diseño, ya terminado, de este modelo de empresa, liderado por entidades nacidas de la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON. El objetivo es, a partir de las ideas del humanismo cristiano en las que se basa Don Jose María Arizmendiarieta, el fundador de estas cooperativas, y de sus resultados y éxitos empresariales, promover, también en las empresas por capitales, prácticas de gestión que permitan producir una transformación humanista en los proyectos y en la cultura empresariales.

Fue un proceso participativo, en el que tomaron parte personas con larga experiencia en puestos de gestión en las cooperativas de MONDRAGON, otras de las distintas universidades vascas, consultoras independientes y otras personas con amplio bagaje empresarial. Tuvo continuidad con seminarios en los

1. Una descripción detallada se recoge en «La economía de cooperación», *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LXXIV, n.º 227, agosto de 2019. Deusto Business Alumni.

2. En el número 101.I/2022 («Crecimiento inclusivo y bienestar social») de *Ekonomiaz*, 1º semestre, 2022. Gobierno Vasco, se describe con cierto detalle tanto el modelo actual como sus antecedentes y sus últimas líneas de avance.

que participaron a título individual y no representativo personas de la mayor parte de las sensibilidades sindicales, empresariales y políticas de la CAV y posteriormente de Navarra y concluyó con una propuesta concreta. El hito básico de esta fase fue en 2018 la aprobación del Modelo Inclusivo Participativo de Empresa por los Parlamentos Navarro y Vasco.

En efecto, con rara unanimidad, todas las fuerzas políticas aprobaron esta propuesta de MIPE mediante una Proposición No de Ley en el Parlamento Vasco, de fecha 27/9/2018³, y una Moción, en el caso navarro, de fecha 19/6/2018, que recogen sendas variantes, no idénticas, del MIPE citado. Ambos Parlamentos instan a sus Gobiernos respectivos a que realicen un plan de actuación para la promoción de un Modelo Inclusivo-Participativo de Empresa, buscando avanzar hacia:

- Un modelo humanista de empresa, que tenga en cuenta la igual dignidad humana de todas las personas que participan en el proyecto empresarial y que busca promover empleo de calidad, una gestión compartida y un mayor equilibrio del reparto de la riqueza en la comunidad, a fin de contribuir a una sociedad más democrática, más estable y menos conflictiva.
- Un modelo avanzado de empresa, que potencie y aproveche los conocimientos, competencias y capacidades de las personas implicadas (incluyendo las capacidades afectivas, relacionales, creativas...).
- Un modelo vasco/navarro de empresa, al tener en cuenta en su diseño y funcionamiento las fortalezas y debilidades de la cultura de las personas que en ella intervienen. Que parta, asimismo, de las experiencias existentes y que sea susceptible de ser promovido por las instituciones públicas implicadas, dentro del marco de sus competencias.

Este último punto no es menor, ya que dentro del plan de actuación para la promoción de un Modelo Inclusivo-Participativo vasco de empresa se incluyen tareas como identificar las mejores prácticas a nivel internacional en lo que se refiere a políticas fiscales que ayuden a promover la participación en la propiedad o estudiar una fórmula jurídica que perfeccione la reglamentación actual y diseñe un vehículo legal

3. Texto disponible en <https://arizmendiarietafundazioa.org/documentacion/pnl-propuesta-definitiva-por-unanimidad>

propio mejor adaptado a los requerimientos de reparto del poder y de los resultados en función de los criterios específicos que establezcan los trabajadores implicados. Exigiendo bastantes elementos regulatorios cuya competencia está en el Gobierno central, como el hecho de crear un Registro de Empresas Participadas que pueda ayudar a dar seguridad jurídica, ya que en este momento el de *sociedad participada* es un concepto nebuloso, recogido en la *Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas*, pero pendiente de desarrollo.

Ha sido un trabajo en cooperación, basado en los principios que Arizmendiarieta inoculó en las empresas que crearon sus primeros discípulos en las décadas de los 60 y 70 del siglo xx, y en las prácticas de gestión, implantadas con indudable éxito, en dichas empresas. Con aportaciones adicionales de numerosas personas en el proceso de debates que dio sus frutos en las aprobaciones parlamentarias citadas.

Una fase actual de difusión e incorporación de ideas y aportaciones

En este momento estamos en una fase de difusión del modelo. Tras un elevado número de acciones de divulgación y debate (a julio de 2022 son más de 120 las presentaciones y debates realizados), constatamos que es un momento adecuado para introducir nuevos modelos empresariales porque necesitamos un cambio de paradigma. Podemos recordar algunos hitos en la emergencia de una nueva concepción más humanista, más integral, más «ciudadana», de la empresa del siglo XXI:

- 2011, Michael Porter, gurú empresarial considerado el padre del posicionamiento estratégico, desarrolla el concepto de «valor compartido», como sustituto del anterior «valor para el accionista». Este cambio lo considera clave para la competitividad y la generación de innovación en la empresa.
- 2018, *Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de información no financiera y diversidad*. Aunque ciertamente con retraso, esta ley busca supervisar la responsabilidad social corporativa buscando gestionar el rendimiento no financiero de las empresas y su impacto en la sociedad. Exige la divulgación

pública de sus actuaciones en materias sociales, ambientales y de igualdad. Sin duda, un paso importante en la exigencia, no solo voluntariedad, de responsabilidad social a las empresas.

- 2019, los primeros ejecutivos de las 181 mayores empresas cotizadas americanas, reunidos en su «Tabla Redonda-Business Roundtable», se comprometen a gestionar conjuntamente el beneficio para todos los grupos de interés, en especial trabajadores y comunidad, con igual prioridad respecto a los intereses de la propiedad.
- 2021, *Resolución del Parlamento Europeo sobre la democracia en el trabajo: un marco europeo para los derechos de participación de los trabajadores.*

En esta última decisión, el Parlamento, partiendo del convencimiento de la importancia de la participación de las personas trabajadoras como un factor clave para la sostenibilidad y la competitividad a largo plazo de las empresas europeas, «pide a la Comisión y a los Estados miembros que establezcan las condiciones y los requisitos necesarios para garantizar que al menos el 80 % de las empresas de la

Unión estén cubiertas por acuerdos de gobierno corporativo sostenible de aquí a 2030, ... pide, ... que se establezcan estrategias acordadas con los trabajadores con el fin de influir positivamente en el desarrollo ambiental, social y económico mediante prácticas de gobierno... reforzar el papel de los administradores en la persecución de los intereses a largo plazo de la empresa; mejorar la rendición de cuentas de los administradores respecto a la integración de la sostenibilidad en la toma de decisiones corporativa; y promover prácticas de gobierno corporativo que contribuyan a la sostenibilidad de la empresa...».

Según declaraciones públicas de algunas europarlamentarias, el MIPE ha estado presente entre los textos inspiradores de esta resolución.

Concreciones en la propuesta del MIPE

Partiendo de las experiencias exitosas de MONDRAGON y otras empresas por capitales convencidas de las ventajas de la participación de los trabajadores, el modelo contempla cuatro ejes directores.

Características concretas. 4 ejes directores

1. Formular un **proyecto compartido** por propietarios, directivos y profesionales/trabajadores de la empresa, beneficioso a largo plazo para todos, **con prioridad a la sostenibilidad del proyecto colectivo** sobre los intereses de cualquiera de los grupos.

2. Modificar las **prácticas de gestión y la cultura** de empresa, basándonos en la **confianza, transparencia y cooperación** para su **competitividad y sostenibilidad**.

3. Avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo mediante la **participación de los trabajadores en la gestión**, en los **resultados** y en la **propiedad**.

4. Preocupación por el **impacto social** de las actuaciones empresariales e **implicación en algunos de los problemas sociales** del entorno más próximo.

Asimismo, cada eje se estructura en elementos que van concretando esos titulares conceptuales.

Así, dentro del eje 1, *Formular un proyecto compartido, priorizando la sostenibilidad del proyecto*, se considera necesario, entre otros:

- plantear objetivos anuales que evidencien las ventajas del modelo, mejorando a la vez la rentabilidad para los accionistas y la retribución global para los trabajadores o
- priorizar la reinversión de los resultados, al destinar un porcentaje significativo de los beneficios de la empresa a la mejora de su solvencia, la inversión en nuevos equipos, las actividades de I+D+i y la formación de las personas, y así incrementar el porcentaje de los ingresos sobre ventas destinados a financiar actividades innovadoras, cuando los resultados lo permitan.

Sin ser exhaustivos, otras precisiones: en el eje 2, *Modificar las prácticas de gestión y la cultura de empresa, en base a transparencia, colaboración y confianza*, se incluyen aspectos como:

- crear un clima de confianza mediante una política de transparencia, con información regular sobre las variables y políticas más importantes de la empresa, salvando aquellas que pudieran ser estrictamente confidenciales;
- implantar un modelo de gestión que fomente la participación de los trabajadores aportando sus conocimientos en la mejora

del proceso productivo y que impulse la innovación y la sostenibilidad a largo plazo, y para ello programar planes de formación sistemáticos, con objetivos concretos, haciéndolos llegar a la mayor cantidad posible de personas trabajadoras;

- impulsar políticas retributivas que no generen una excesiva desigualdad y favorezcan la cohesión social, siendo recomendable que en la remuneración incorpore alguna participación en resultados susceptible de alcanzar a la totalidad de la plantilla.

Una concreción adicional: orientaciones de buenas prácticas e indicadores de avance

Utilizando la metodología de calidad de EFQM (European Foundation for Quality Management), el MIPE ha dado un paso adicional con su afiliada en el País Vasco, la Fundación Euskalit. Hemos identificado más de 30 buenas prácticas y una batería de posibles indicadores, para su uso tanto en autodiagnósticos y planes de mejora como para diagnósticos externos. El documento completo, en su versión a debate en la actualidad en ámbitos estatales e internacionales, está accesible en:

<https://arizmendiarrietafundazioa.org/documentacion/publicaciones/mipe-internacional-desarrollo-de-ambitos-orientaciones-y-posibles-indicadores>

Un ejemplo de estas propuestas de buenas prácticas y posibles indicadores se recoge en el gráfico siguiente:



SUB-EJES

A) CONFIANZA Y TRANSPARENCIA

Crear un clima de confianza mediante una política de transparencia informativa, con información regular a los trabajadores, a través de sus representantes, sobre las variables y políticas más importantes de la empresa salvando aquellas que pudieran ser estrictamente confidenciales.

ÁMBITOS

1) LIDERAZGO Y VALORES

ORIENTACIONES

La organización ha definido sus valores y comportamientos de respeto mutuo a todos los niveles, especialmente entre aquellas personas que ejercen el liderazgo, disponiendo de protocolos y mecanismos para la gestión y resolución de conflictos.

La organización propicia una dirección y liderazgo distribuido favoreciendo la participación en la definición y despliegue de la estrategia y la gestión a varios niveles de la misma.

La organización evalúa el ejercicio de liderazgo y su alineamiento con los valores.

POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción y evaluación del liderazgo sobre trato y relaciones con responsables y/o compañeros.

Resultados de la encuesta de cultura organizacional respecto a los valores de la organización.

% de personas que deben ejercer el liderazgo (y son evaluadas en este sentido).

Nº de acciones o intervenciones de resolución de conflictos abordadas y % de efectividad.

Líneas actuales y futuras de desarrollo del MIPE

El momento actual es de oportunidad para acercamientos alternativos a las teorías más convencionales sobre las relaciones entre la empresa y el conjunto de sus grupos de interés o stakeholders. Una prueba de esta búsqueda de nuevas soluciones para construir empresas más humanas y a la vez más competitivas lo tenemos en la aceptación que está registrando este modelo MIPE en muy diferentes ámbitos. Previsiblemente, a corto plazo lo presentaremos en el Parlamento Europeo, después de haberlo debatido en múltiples foros políticos y económicos.

Se trata de una propuesta a debate y abierta. En realidad, lo mismo que otro modelo de calidad, su aplicación a cada empresa debe estar adaptado a ella, porque no existen recetas únicas. En este momento, después de su presentación en seminarios y ámbitos como la OIT-Organización Internacional del Trabajo, Economía de Francisco o la Asociación UNIAPAC (que agrupa a 30.000 empresarios y emprendedores en diferentes ámbitos católicos internacionales), foros empresariales como Bilbao Metrópoli-30, *think tanks*, universidades, ... contamos con diversas variantes con algunos diferenciales entre ellas.

Un aspecto controvertido en los foros empresariales está siendo el alcance deseable de la participación de los trabajadores en la propiedad, mostrando más cercanía a los otros dos ámbitos de la participación integral, en la toma de decisiones y en los resultados. La participación en el capital se admite con bastantes reservas, considerándola indicada en situaciones concretas, como la sucesión del empresario en su jubilación, pero no se admite como un elemento deseable con carácter general. Es un aspecto relevante, especialmente para los que hemos vivido una larga experiencia como socios de una cooperativa. Sin embargo, el «Observatorio de la Participación de las personas en las organizaciones» que ha elaborado MU-Mondragon Unibertsitatea⁴ relativiza este debate. MU apuesta claramente por la importancia de la participación en la gestión, es decir, en la toma de decisiones en el puesto de trabajo, en el equipo y en la organización del trabajo y en las decisiones estratégicas. En concreto, siendo un análisis realizado en una universidad en la que las trabajadoras son cooperativistas con participación

4. *Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa. Bienestar, rendimiento, territorio.* Informe 2019. Mondragon Unibertsitatea-Gipuzkoako Foru Aldundia.

en el capital, tras analizar experiencias concretas, concluye que la participación en la propiedad y en los resultados tienen una menor capacidad de cambio que la mejora y el empoderamiento en la toma de decisiones. La participación en la propiedad «sin la implantación de otras políticas de gestión avanzada, puede que no produzca ninguna diferencia sustancial», y la participación en resultados «cobra sentido y eficacia en la medida que está acompañada de otros cambios en la gestión del día a día».

Termino con un llamamiento a la acción. No es suficiente cambiar mentalidades. Aunque encontramos bastante eco en la conveniencia de conseguir en las empresas cohesión interna y equilibrio entre los beneficios para grupos de interés diversos, como trabajadores, directivos y propietarios, hay muchas resistencias al cambio. Hemos mencionado

la declaración de la Tabla Redonda de grandes cotizadas americanas en 2019. En palabras de su presidente Jamie Dimon, también CEO y presidente de JP Morgan Chase, «grandes empresas están invirtiendo en sus trabajadores y en la comunidad porque saben que es la única garantía para el éxito a largo plazo. La modernización de los principios de funcionamiento de las empresas muestra que la comunidad empresarial está totalmente comprometida con el impulso a una economía que beneficie a todos los americanos». A pesar de buscar la cohesión y el compromiso de las plantillas, es un dato que JP Morgan pagó a Dimon en 2021 nada menos que 84 millones de dólares, cifra evidentemente incompatible con la búsqueda de la adhesión al proyecto común del resto de personas trabajadoras. No es suficiente cambiar los discursos, es necesario cambiar las mentalidades, y sobre todo los comportamientos. ■

Marcos de Castro Sanz

Plataforma por la Democracia Económica, ex-miembro de Mondragón Corporación y ex-Presidente de CEPES

1. Introducción

La Revolución Industrial¹ fue un proceso de profundas transformaciones económicas, sociales, culturales y tecnológicas que se desarrolló entre 1760 y 1840, y tuvo su origen en Inglaterra. La Revolución Industrial marcó un antes y un después en la historia de la humanidad. Especialmente porque su impacto se extendió a todos los ámbitos de la sociedad. Ejemplos de ello son los importantes avances en el transporte, la mejora de la productividad... En resumen, significó la creación de innovaciones tecnológicas y científicas que supusieron una ruptura con las estructuras socioeconómicas existentes hasta el momento.

Con todos estos elementos, la Revolución Industrial significó un auténtico punto de inflexión en la historia de la humanidad. Las sociedades occidentales y gran parte del planeta beben directamente de aquel fenómeno, que significó unos cambios sin precedentes. La economía, los medios de transportes y de comunicación e, incluso, las estructuras sociales, especialmente las empresariales, no serían las mismas si Inglaterra no hubiese albergado aquella revolución.

Tras la Primera Revolución Industrial (1760-1840), se pueden establecer etapas sucesivas que dieron lugar a cambios en otros ámbitos.

Dicho de otro modo, tras la Primera Revolución Industrial han venido otras tres fases:



1. <https://economipedia.com/definiciones/primerarevolucion-industrial.html>

Desde 1850 se produjo en algunos países, sobre todo europeos, el fenómeno conocido como Segunda Revolución Industrial. Gran parte de los historiadores sitúan el fin de este proceso en 1914, coincidiendo con el inicio de la Primera Guerra Mundial. Este fenómeno puede considerarse la segunda fase de aquella primera, que se vivió en el Reino Unido. En este caso, los países en los que se expandieron los avances industriales fueron Francia, Alemania, Bélgica, Japón y Estados Unidos. Posteriormente, la industrialización se extendería a España, Rusia e Italia y después por el resto de países occidentales. Décadas más tarde vivimos una tercera e incluso una cuarta revolución industrial.

2. La revolución industrial, iniciadora del esquema de la empresa actual

La empresa que en esta época se constituye tiene aspectos perfectamente trasladables a los elementos constitutivos de la empresa actual. Como son:

- El establecimiento de grandes centros productivos.
- La definición de maximizar la producción, pues es lo que generaba productos para introducirlos en el mercado.
- Esta maximización productiva exigía que todos los procesos estuvieran perfectamente definidos.
- Para todo ello se diseñó la cadena de producción, ajustando y coordinando todo el sistema de máquinas.
- Las personas que trabajaban en este proceso deberían estar tan acopladas al mecanismo que se eliminaran todos los momentos de desajuste, que podrían generar lentitud en el proceso y, por tanto, podrían dañar el concepto de maximizar la producción.
- En consecuencia, el resultado final sería obtener el mayor beneficio posible.

3. Los estudios psico-sociológicos que determinaron esta forma de empresa

Como el proceso de ajustes de toda la maquinaria era mecánico y posible, no así el de las personas, que podrían distraerse o no ajustarse al mecanismo previsto, fue necesario estudiar los procedimientos

de estas para ajustarlos al máximo al ritmo del sistema de las máquinas. Para ello se iniciaron estudios que aseguraran que la maximización de la producción no se deteriorara.

■ **El taylorismo**² fue el primer efecto estudiado: el ajuste idéntico del ritmo de las personas a la capacidad productiva de las máquinas. Taylor (1915), por diversos motivos que tienen que ver con su vida y sus propias habilidades, se centró en estudiar milimétricamente los movimientos de los trabajadores que estaban en la cadena de producción, llegando a definir todos los movimientos y a medirlos cronometrándolos, para que nadie se pudiera distraer. Ello permitiría el mejor ajuste personas-máquinas en la cadena productiva. Ford aplicó estos métodos en la fabricación de sus automóviles (las teorías resultantes eran el taylorismo o el fordismo). Pero las personas que trabajaban eran distintas a las máquinas, reaccionaban de forma no prevista y esto repercutía en la actividad productiva. Por ello, se siguió investigando.

■ **Elton Mayo** (1880)³. Sus trabajos fueron los creadores de la «escuela de relaciones humanas». Pensaba que lo más importante de la empresa eran las personas: cómo se sintieran, se relacionaran con el grupo... eran condicionamientos para que estas personas se integraran y asumieran las normas. Entonces se pensaba que las condiciones físicas podían influir en las personas (más o menos luz, ruidos... no eran independientes de la capacidad productiva de las personas). Mayo llevó a cabo un experimento en la Western Electric Company que tenía como objetivo determinar la relación entre la satisfacción del individuo, especialmente debida a la luz en el puesto de trabajo, y su eficiencia en la producción. A partir de 1925, la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo. Las conclusiones del experimento, que se realizó en Hawthorne, fueron:

1. El nivel de producción se determina por la capacidad física o fisiológica del trabajador (teo-

2. https://www.google.com/search?q=taylorismo+y+fordismo&rlz=1C5CHFA_enES777ES782&oq=aylorismo&aqs=chrome.2.69i57j0i67i131i433j0i1018.8126j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8

3. https://es.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo

ría clásica), sin embargo, las normas sociales y las expectativas que lo rodean también son factores importantes.

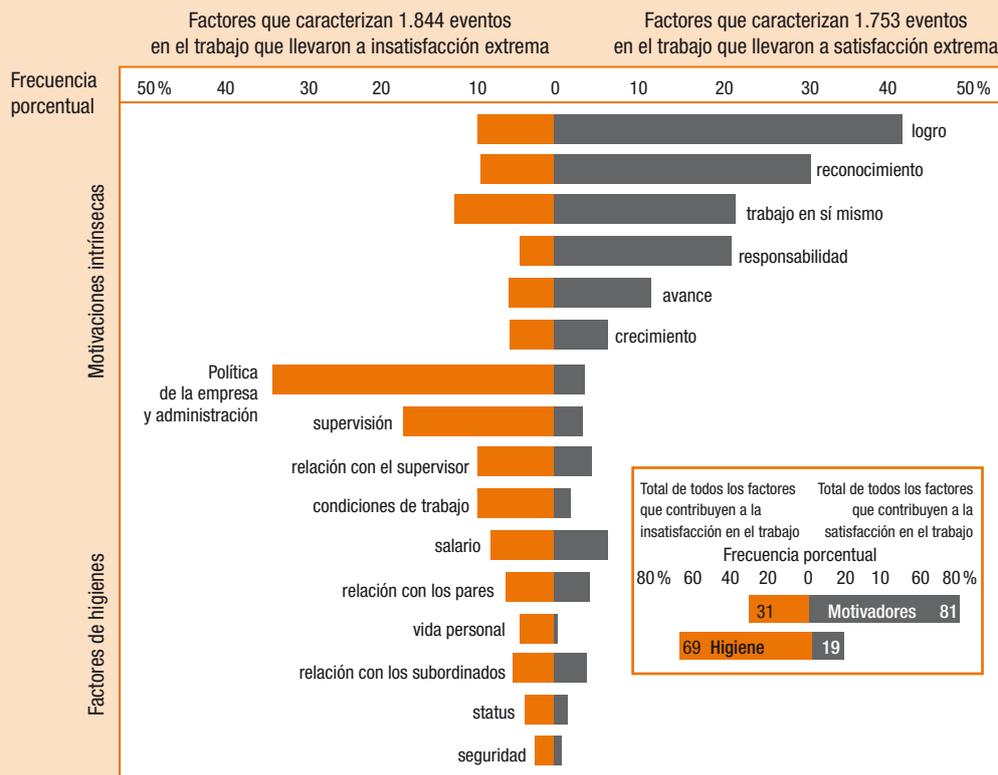
2. El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. Los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos.
 3. En Hawthorne, los investigadores se concentraron en los aspectos informales de la organización. La empresa pasó a ser una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la formal (con los propósitos y estructura definidos por la empresa). Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento. La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí⁴, además de las máquinas y la estructura jerárquica (organización formal).
 4. Elton Mayo concluyó que a mayor interacción, mayor capacidad productiva.
 5. Gracias a este experimento se pudo comprobar que cuando el trabajador se siente bien, es más productivo.
- **La organización: Herzberg.** Pero para implicar a las personas, no solo eran importantes las condiciones externas (como la iluminación). Shein⁵ (que estudió mucho la estructura de la organización), posteriormente, trabajó sobre el concepto cultura organizacional, entendiéndolo como el conjunto de normas o reglas sociales aprendidas de la experiencia grupal (organización informal). La organización, pues, se sustenta en el grupo de personas, o relaciones y percepciones compartidas en el seno de la organización («organización informal»), ya apuntada en las conclusiones de

E. Mayo), de forma que la estructura de gestión debe saber integrar y coordinar la organización formal (estructura jerárquica) con el sistema de relaciones interno (estructura informal). Herzberg lo descubrió investigando, inicialmente, para averiguar las mejores condiciones externas que facilitarían el proceso productivo (luz, música...). Observó que estos elementos eran insignificantes si lo que se hacía era romper la cadena de producción y se estructuraba en grupos de trabajo; a medida que estos grupos tenían mayor capacidad de autoorganizarse, mejoraba su producción, con independencia de los factores externos que tuvieran. Las condiciones físicas tan solo eliminarían la insatisfacción (que él llamó factores de higiene o extrínsecos), mientras que el reconocimiento personal generaría motivación (factores de motivación o intrínsecos)⁶. Los factores de higiene, donde se incluía el salario, no eran generadores de pertenencia ni de motivación. El salario, dice Herzberg, motiva, pero solo para volver a pedir más salario; y contra la insatisfacción no está la satisfacción, sino la no insatisfacción. Se trata de reconocer a la persona, a sus inquietudes, y ofrecer oportunidades de participar en procesos y decisiones, pues ello sí genera pertenencia, como se aprecia en el siguiente esquema. La organización compacta, según Herzberg, se fundamenta en la capacidad organizativa de establecer relaciones participativas que reconozcan la potencialidad profesional de las personas para organizarse y decidir. Ello exige dejar que las personas se autoorganicen y delegarlas procesos de decisión que posibiliten mejorar los sistemas. Las personas están en esos mismos procesos y son quienes mejor pueden aportar para su mejora. Este sí es un factor motivacional. Como señala Herzberg en sus conclusiones, existen factores higiénicos (que solo hacen que los trabajadores no se sientan mal) y factores intrínsecos (que sí generan sentido de pertenencia) (ver esquema).

4. Es muy importante este aspecto, pues más tarde se estudiará mucho en la estructura de la organización.
5. Edgar H. Shein, *Psicología de la organización*, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México, 1994.

6. Frederick Herzberg, «Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?», *Harvard Business Review*, enero, 2003: <https://studylib.es/doc/3578810/una-vez-m%C3%A1s--%C2%BFc%C3%B3mo-motiva-a-sus-empleados%3F>

Factores que afectan las actitudes en el trabajo, de acuerdo a 12 investigaciones



4. ¿Hacia dónde se camina hoy?

La empresa moderna tiene características similares en la acumulación de mano de obra y en el diseño de esta mano de obra para maximizar la producción. Sin embargo, la empresa moderna se limita a aplicar sistemas más cercanos al fordismo o taylorismo que a lo planteado por Herzberg. Quizá esto esté apuntando aquí, actualmente, a la ausencia de estudios psico-sociológicos reforzando los aspectos productivos y de penetración en el mercado sobre el sentido de pertenencia. Lo que apunta también a que la persona vuelve a ser un trabajador, que vende su fuerza de trabajo, frente a la posibilidad de estar integrada en los procesos de gestión de la empresa. La empresa moderna ha retrocedido en el proceso histórico de desarrollo, ubicando a la persona en su puesto de trabajo sin darle posibilidades de aportar sus inquietudes o sus misiones en las decisiones que se deban tomar. Hablar hoy de participación, o de reconocimiento a las personas por lo que ellas pueden aportar, comporta hablar de toma de decisiones

y de organización empresarial, a lo cual parece que, en este momento histórico, no se está cerca. Dar participación en la gestión parece que es desapropiar al propietario, dueño del capital, la capacidad de decidir sobre la empresa. Lo cual suena como un riesgo que apunta a que la persona sigue siendo un vendedor de su fuerza de trabajo frente al tomador de las decisiones, que es el propietario del capital o de la estructura jerárquica de la empresa. No se duda hoy de la necesidad de motivar en la empresa, pero se apunta más a los aspectos higiénicos, que decía Herzberg, que a los aspectos intrínsecos o motivadores que él mismo planteaba. Sabiendo que estos aspectos intrínsecos son los referentes al reconocimiento de la persona, a sus valores, a su aportación a la actividad empresarial y al grupo. Como ha escrito Shelley Pursell, «la motivación laboral es la fuerza vital que impulsa a los trabajadores a hacer bien las cosas. Esto puede deberse a factores externos o internos que influyen en las acciones de una persona. Cuando un empleado está motivado significa que tiene ímpetu o inspiración para actuar.»⁷. ■

7. <https://blog.hubspot.es/marketing/7-trucos-para-estimular-tu-motivacion>

EL LIBRO RECOMENDADO

JOSÉ ÁNGEL MORENO Y BRUNO ESTRADA (COORDS.), *¿UNA EMPRESA DE TODOS? LA PARTICIPACIÓN DEL TRABAJO EN EL GOBIERNO CORPORATIVO*, LOS LIBROS DE LA CATARATA, MADRID, 2022

José Albors Orengo

Secretario de la Plataforma por la Democracia Económica; FEVECTA¹



Coordinado por **José Ángel Moreno Izquierdo** y **Bruno Estrada López** y editado por la editorial Los Libros de La Catarata y la Plataforma por la Democracia Económica, ha contado con la colaboración especial de FEVECTA. Se trata de un trabajo colectivo que aborda distintos aspectos de la participación de los trabajadores en la gobernanza de la empresa, como parte del recorrido legislativo que permitiría democratizar la economía para que esta esté al servicio del interés general y de las personas.

Llevamos viviendo muchas décadas en las que todo se consagra al «Dios Mercado» y el neoliberalismo ha guiado todas las economías mientras se convertía en el pensamiento económico reinante en la mayoría de países. Las soluciones aplicadas a las crisis económicas básicamente se habían concentrado en el austericidio y en «salvar» a los poderosos. Las políticas económicas han sido llevadas por tecnócratas que estaban al frente de los distintos consejos de ministros. Pero, como decía Bob Dylan, «los tiempos están cambiando», y en los últimos años nuevos factores han venido a cambiar la realidad económica, política y social mundial: la pandemia, la guerra de Ucrania-Rusia, la parálisis del comercio mundial, la falta de componentes, la «globo-tización» de la economía y la generalización de la inteligencia artificial y el algoritmo.

En nuestro país y en Europa, el Gobierno de coalición y la Comisión Europea han tomado esta vez medidas económicas muy diferentes a las tomadas en 2008. La reforma del mercado de trabajo realizada es una muestra de cómo se pueden buscar nuevas soluciones a viejos problemas, del mismo modo que los ERTES han garantizado la protección de las personas en su puesto de trabajo evitando que el desempleo se dispare y que la crisis la sufran las clases más humildes.

La Plataforma por la Democracia Económica es una asociación que ha nacido con la voluntad de poner en la agenda política y social cualquier aspecto que permita el desarrollo de una economía participada por los ciudadanos. Parte del convencimiento de que la democracia política necesita para su fortalecimiento la democratización de la economía y empresas más democráticas. Su última iniciativa es el libro *¿Una empresa de todos? La participación del trabajo en el gobierno corporativo*².

1. Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado.
2. Puede descargarse en <https://democraciaeconomicablog.wpcomstaging.com/2022/05/17/quieres-descargarte-en-pdf-una-empresa-todos/>

En este nuevo escenario, cobra una importancia relevante divulgar en nuestro país la idea de que **la democratización de la empresa y la participación del trabajo en el gobierno corporativo** contribuyen a la creación de riqueza y a la distribución primaria de la misma.

El libro que estamos presentando contribuye de forma clara a aportar análisis y argumentos en esta línea. Está estructurado en una introducción y diez capítulos.

Ignacio Muro Benayas hace una introducción general, donde contextualiza el papel que pueden jugar y juegan los Estados y el capital público en la orientación de la política económica. Desde este enfoque, analiza algunos fenómenos que anticipan este cambio. Hace un análisis de las balanzas tecnológicas y demográficas, los nuevos valores para activar la participación, el papel de la innovación tecnológica, el papel de la pyme en la aportación de conocimientos y, finalmente, aborda cómo actuarán estas circunstancias para abrir el debate necesario de la democratización de la empresa.

En el primer capítulo, «La participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa», **Rosa Otxoa-Errarte Goikoetxea** analiza la participación de las personas trabajadoras y su desarrollo legislativo en Europa y en nuestro país, así como clarifica el significado de lo que es la participación y los tipos de participación que se pueden dar en la empresa.

En el capítulo 2, titulado «Gobierno de la empresa, codeterminación y eficiencia económica», **Emilio Huerta Arribas** y **Vicente Salas Fumás** hablan de la codeterminación y su papel en la gobernanza de las empresas, así como de sus costes y beneficios.

En el capítulo 3, **Carlos García de Andoin** habla de la figura del padre **Jose María de Arizmendi-rreta** en el surgimiento y desarrollo de lo que hoy es el grupo Mondragón. Nos habla de la filosofía de la cooperación como motor de cambio y transformación, el papel de las personas como eje de la actividad económica y de algunas contradicciones internas que ha sufrido el grupo en su etapa de crecimiento y de internacionalización.

Rafael Gómez Gordillo se refiere en el capítulo 4 a la «Democracia en el trabajo. Bases normativas

para la transformación del gobierno de la empresa». En su artículo, Rafael Gómez hace un análisis de la democratización de las relaciones laborales y de los cambios legislativos necesarios, tanto a nivel español como comunitario, que hay que acometer para llevarlos a cabo.

En el capítulo 5, «Participación del trabajo en el gobierno empresarial: el caso de la codecisión alemana», desarrollado por **Sara Lafuente Hernández**, se aborda el caso alemán y su sistema de codecisión en la gobernanza corporativa y el papel de los sindicatos, así como el impacto que ha tenido el sistema de codecisión. También plantea algunos dilemas y dificultades que ha habido en su desarrollo.

En el capítulo 6, «Participación y democracia en el gobierno de las empresas en el ámbito de la Unión Europea», **Luis Ángel Sánchez Pachón** sitúa la participación presentando distintos modelos europeos, entre los que destacan el caso nórdico y el caso mediterráneo, haciendo referencia también a los diferentes tipos de empresas que materializan la participación, como es el caso de las cooperativas y las sociedades laborales en España.

En el capítulo 7, «Abrir la caja negra. Digitalización y participación en el trabajo», **Gemma Galdon Clavell** y **Héctor Ortega Sánchez** nos hablan del papel de la tecnología, que históricamente ha estado siempre al servicio del poder económico. Explican, en este contexto, los peligros de la inteligencia artificial y del algoritmo como elementos que pueden pervertir la participación real del trabajo en el gobierno corporativo, referenciando la ley de los *raiders* como un ejemplo de ello.

En el capítulo 8, «La gestión en las empresas de la economía social», **Marcos de Castro Sanz**, gran conocedor de la economía social, nos habla de ese modelo de empresa y su marco conceptual, así como de las diferencias con las empresas de capital. Pero, sobre todo, incide en los aspectos organizativos que pueden ser trasladables a las empresas de capital. También hace una reflexión sobre la naturaleza de la autoridad y el poder en el proceso de toma de decisiones.

En el capítulo 9, «Los problemas del gobierno participativo en las empresas recuperadas», **José**

Candela Ochotorena explica cómo las empresas participadas y de economía social son fruto de crisis empresariales y cómo han sido capaces de recuperar empresas salvando gran cantidad de empleos. También nos habla del papel de los sindicatos, de la Administración y de las entidades de la economía social en estos procesos.

En el último capítulo, el 10, se nos presentan «Tres propuestas para España», donde **Antonio A. Ferrer Sais, Joan Carles Gallego Herrera y Roberto Uriarte** realizan sendas reflexiones actuales y plantean propuestas:

1. La participación de los trabajadores se encuentra recogida en el artículo 129.2 de la Constitución Española y en el artículo 4.1.g del Estatuto de los Trabajadores, pero no ha sido desarrollada normativamente, o sea, que estamos en la línea de salida de este camino.

2. Es necesaria la profundización de la democracia económica a través de la participación de los trabajadores; distribuir y aplicar mejor el capital debe ser una decisión política, democrática, sometida al interés social y ambiental.

3. Frente a la resistencia a que la democracia entre en las empresas, es necesario el impulso de todas las directivas (Vederling, Libro verde de la Comisión, Directiva (UE) 2017/828...) y de aquellas normas que faciliten el derecho a la información, el conocimiento y la participación de los trabajadores.

En esencia, este libro demuestra la necesidad de subsanar una «anomalía democrática», que, después de 42 años, es el momento de acometer acciones legislativas para el desarrollo efectivo de la Constitución, aportando desde distintos enfoques las ventajas que tiene el desarrollo de la democracia en la empresa para el crecimiento más justo y solidario. ■

PARA SABER MÁS

Se ha optado por recoger en esta sección únicamente libros relativamente recientes (desde 2010) publicados en castellano sobre la problemática específica (y más limitada que la tratada en el conjunto del dossier) de la participación de los trabajadores y de otros grupos de interés en el gobierno de las empresas de capital, evitando reiterar los que fueron sugeridos en la sección «Para saber más» del n.º 32 de *Dossieres EsF*, «Reivindicando la democracia en la empresa» (<https://ecosfron.org/wp-content/uploads/Dossieres-EsF-32-Reivindicando-la-democracia-en-la-empresa.pdf>), que son también muy recomendables para el contenido del presente dossier.

Arrigo, Gianni, y Casale, Giuseppe, *Una visión comparativa de los términos y conceptos de la participación de los trabajadores*, OIT, Ginebra, 2010: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@lab_admin/documents/publication/wcms_145914.pdf

Bahía Machado, Ricardo André, *Participación de los trabajadores en el capital de la empresa: su implementación y viabilidad en Portugal*. Análisis de 14 países de la Unión Europea, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2011: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/13795/1/T33285.pdf>

Delgado, José Manuel, Huerta, Emilio, y Ocaña, Carlos, *Empresa, Economía y Sociedad*, vol. 1, FUNCAS, Madrid, 2021: [Libro-Homenaje-a-Vicente-Salas-Volumen1.pdf \(funcas.es\)](#).

Estrada, Bruno, *La revolución tranquila*, Bomarzo, Albacete, 2018.

Estrada, Bruno, y Flores, Gabriel (coords.), *Repensar la economía desde la democracia*, Los Libros de la Catarata, Madrid, 2020.

Fajardo, Gemma (dir.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, Tirant, lo Blanch, Valencia, 2018.

Gordo, Luis, *La representación de los trabajadores en las empresas transnacionales*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2019.

Greifenstein, Ralph, *Perspectivas de la cogestión empresarial en Alemania*, Fundación Friedrich Ebert, Bonn, 2011: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/caracas/08727.pdf>

Lejarriaga, Gustavo, Martín, Sonia, y Muñoz, Alfredo (dirs.), *40 años de historia de las empresas de participación*, Verbum, Arganda del Rey (Madrid), 2013.

Moreno, José Ángel, *Poder corporativo, irresponsabilidad empresarial y democracia económica*, Economistas sin Fronteras, Madrid, 2021: <https://ecosfron.org/wp-content/uploads/2021/11/Poder-corporativo-irresponsabilidad-empresarial-y-democracia-economica.pdf>

Sifre, Joan, et al., *Propiedad de la empresa y bien común*, HOAC, Madrid, 2018.

VV. AA., *La participación de las personas trabajadoras en el capital de las empresas. Guía para la implantación práctica de un programa de participación*, GEZKI-Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social, Universidad del País Vasco, Bilbao, 2021: <http://www.ecosocial2020.es/wp-content/uploads/GEZKI-2021.pdf>

VV. AA., *Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa*, Observatorio de la participación de las personas en las organizaciones, Informe 2019, Modragon Unibertsitatea, 2019: <https://partaidetza.mondragon.edu/documents/846690/847379/partaidetza-liburua-es.pdf/43dcb03f-86b3-4944-98d7-83e17db74612>

DOSSIERES EsF

- Dossier n.º 1: «Nuevos tiempos para la cooperación internacional para el desarrollo», abril 2011.
- Dossier n.º 2: «¿Cambiar el mundo desde el consumo?», julio 2011.
- Dossier n.º 3: «Sombras en las microfinanzas», octubre 2011.
- Dossier n.º 4: «La RSE ante la crisis», enero 2012.
- Dossier n.º 5: «La cooperación al desarrollo en tiempos de crisis. Nuevos actores, nuevos objetivos», abril 2012.
- Dossier n.º 6: «Crisis, indignación ciudadana y movimientos sociales», julio 2012.
- Dossier n.º 7: «¿Otra política económica es posible?», octubre 2012.
- Dossier n.º 8: «Banca ética ¿es posible?», enero 2013.
- Dossier n.º 9: «Desigualdad y ruptura de la cohesión social», abril 2013.
- Dossier n.º 10: «Seguridad alimentaria: Derecho y necesidad», julio 2013.
- Dossier n.º 11: «La agenda de desarrollo post-2015: ¿Más de lo mismo o el principio de la transición?», octubre 2013.
- Dossier n.º 12: «Economía en colaboración», enero 2014.
- Dossier n.º 13: «Otra economía está en marcha», primavera 2014.
- Dossier n.º 14: «RSC: Para superar la retórica», verano 2014.
- Dossier n.º 15: «La enseñanza de la economía», otoño 2014.
- Dossier n.º 16: «El procomún y los bienes comunes», invierno 2015.
- Dossier n.º 17: «Financiación del desarrollo y Agenda Post-2015», primavera 2015.
- Dossier n.º 18: «II Jornadas Otra Economía está en marcha», verano 2015.
- Dossier n.º 19: «Las exclusiones sociales», otoño 2015.
- Dossier n.º 20: «Fiscalidad: eficiencia y equidad», invierno 2016.
- Dossier n.º 21: «Recordando a José Luis Sampedro», primavera 2016.
- Dossier n.º 22: «Otra economía está en marcha III», verano 2016.
- Dossier n.º 23: «El buen vivir como paradigma societal alternativo», otoño 2016.
- Dossier n.º 24: «La energía. Retos y problemas», invierno 2017.



DOSSIERES EsF

- Dossier n.º 25:** «El enfoque de género en la economía social y solidaria: aportes de la economía feminista», primavera 2017.
- Dossier n.º 26:** «Repensando nuestro modelo de sociedad y de economía», verano 2017.
- Dossier n.º 27:** «La inversión de impacto», otoño 2017
- Dossier n.º 28:** «El gobierno de la globalización», invierno 2018.
- Dossier n.º 29:** «Economía feminista: visibilizar lo invisible», primavera 2018.
- Dossier n.º 30:** «Miradas críticas y transversales», verano 2018.
- Dossier n.º 31:** «Prácticas y herramientas para impulsar la economía social y solidaria. Una reflexión compartida, otoño 2018.
- Dossier n.º 32:** «Reivindicando la democracia en la empresa», invierno 2019.
- Dossier n.º 33:** «El futuro de la alimentación en el mundo», primavera 2019.
- Dossier n.º 34:** «Agenda 2030: gatopardismo o transformaciones», verano 2019
- Dossier n.º 35:** «Responsabilidad social corporativa en la industria alimentaria», otoño 2019
- Dossier n.º 36:** «Demografía: cambios en el modelo reproductivo», invierno 2020
- Dossier n.º 37:** «La economía circular: una opción inteligente», primavera 2020
- Dossier n.º 38:** «La economía fundamental: contribuyendo al bienestar de la ciudadanía», verano 2020
- Dossier n.º 39:** «La oligopolización de la economía», otoño 2020
- Dossier n.º 40:** «Hacia la reorientación del modelo productivo de la economía española», invierno 2021
- Dossier n.º 41:** «Otras formas de medir (y entender) el «desarrollo», primavera 2021
- Dossier n.º 42:** «Sociedad digital, reconstruyendo expectativas», verano 2021
- Dossier n.º 43:** «Europa, pandemia y crisis económica», otoño 2021
- Dossier n.º 44:** «La COVID-19: Efectos sociales y económicos y políticas de respuesta», invierno 2022
- Dossier n.º 45:** «Finanzas sostenibles: ¿un nuevo paradigma de inversión?», primavera 2022
- Dossier n.º 46:** «Desafiando la educación preuniversitaria: Otras prácticas de enseñanza para otra economía», verano 2022
- Dossier n.º 47:** «La Agenda 2030 y el imprescindible cambio de paradigma en la universidad», otoño 2022





Con la colaboración de:

