

# ***Prácticas de libertad y liderazgo distribuido en empresas de propiedad compartida***

BILL NOBLES Y FRANK SHIPPER [ESTADOS UNIDOS]

## **Resumen**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## PRIMERA PRÁCTICA: LIDERAZGO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### TERCERA PRÁCTICA: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## QUINTA PRÁCTICA: PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

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

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

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

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

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

## SEXTA PRÁCTICA: ASUMIR RIESGOS Y APRENDER DE LOS ERRORES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## OCTAVA PRÁCTICA: COMUNICACIONES ABIERTAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## CONCLUSIÓN

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

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

## RESUMEN

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

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

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

## LLAMADA A LA ACCIÓN

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

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

## AGRADECIMIENTOS

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

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

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

## REFERENCIAS

- Blasi, J., Freeman, R., & Kruse, D. (2016). Do broad-based employee ownership, profit sharing and stock options help the best firms do even better? *British Journal of Industrial Relations*, 54(1), 55-55. <https://doi.org/10.1111/bjir.12135>
- Boguslaw, J., & Schur, L. (2019). *Building the assets of low-and moderate-income workers and their families: The role of employee ownership*. Rutgers's Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing.
- Boguslaw, J., & Taghvai-Soroui, S. (2018). Structuring firms to benefit low-income workers. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, 18, 153-177.
- Calo, T. J., & Shipper, F. (2018). Atlas Container Company: Thinking outside the box. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, 18, 193-219. <https://doi.org/10.1108/S0885-333920180000018007>
- Calo, T. J., Decker, W. H., & Weer, C. H. (2014). Culture in shared entrepreneurship firms. In F. Shipper (Ed.), *Shared entrepreneurship: A path to engaged employee ownership* (pp. 79-96). Palgrave Macmillan.
- Case, J. (1996). *Open-book management: The coming business revolution*. Harper Business.
- Cox, P. (2010). *Spedan's partnership: The story of John Lewis and Waitrose*. Labatie Books.
- Dahl, D. (2015). *New Belgium Brewing's new CEO talks about the challenges of taking over the fast-growing brewery*. <https://www.forbes.com/sites/darrendahl/2015/10/18/new-belgium-brewings-new-ceo-talks-about-the-challenges-of-taking-over-the-fast-growing-brewery/?sh=503b8b882790>
- De Pree, M. (1989). *Leadership is an art* (Ser. Dell trade paperback). Dell.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & James, L. R. (2002). Neutralizing substitutes for leadership theory: leadership effects and common-source bias. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 454-464. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.454>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.

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

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

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

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