

Prólogo

MARY ANN BEYSTER*

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

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

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

• Directora general de Beyster Foundation for Enterprise Development.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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