

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

GONZALO HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ [MÉXICO]

Resumen

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

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

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

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

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

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

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

3. Datos estadísticos actualizados para esta edición.

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

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

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MODELOS DE REFERENCIA.⁵ MODELOS HÍBRIDOS DE EMPRESA: EMPRESAS B

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

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

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

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

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

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

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

PARTICIPACIÓN ACCIONARIA DE LOS EMPLEADOS Y B CORPS

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

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

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

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

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

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

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

PROPIEDAD DE EMPRESA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES

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

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

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

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

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

DEMOCRACIA, PROPIEDAD Y EMPRESA. EVIDENCIAS E IMPACTOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Se retoma lo que concluye Kramer (2010):

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPITAL COMPARTIDO EN EMPRESAS B. UN LARGO CAMINO POR INVESTIGAR

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

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

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

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

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

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

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

MÉTODOS

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

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

ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN. TERRITORIO CON RETOS Y DESAFÍOS

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

LAS EMPRESAS DEL ESTUDIO. MICROCONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

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

EOSIS

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

FONDIFY

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

SARAPE SOCIAL

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

AGUAGENTE

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

LA MUESTRA, RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CERTIFICACIÓN B. COMPROMISO DE LAS EMPRESAS CON PROPÓSITO

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

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

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

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

El siguiente aporte, si bien parte desde lo científico, culmina con ciertas recomendaciones prácticas descritas en el siguiente apartado. Se constató, a partir de estos casos, como concluye el trabajo de Abramovay et al. (2013) con empresas B en Chile, Brasil y Colombia, que el reto de escalar el movimiento —a más empresas y políticas públicas— sigue siendo vigente para no depender de iniciativas personales loables de emprendedores “extraordinarios” o “heroicos” que, al final, quedan aislados del sistema y del *mainstream empresarial*.

Al igual que en las conclusiones del estudio —con las 45 empresas fundadoras de la certificación— de Wilburn y Wilburn (2015), se encontró que los empresarios entrevistados en su conjunto revelan un alto compromiso, pero también que el proceso de evaluación y certificación los hizo más conscientes de áreas y acciones de impacto que no tenían en operación.

Igual que Wilburn y Wilburn (2015), también se puede afirmar que existe un verdadero y claro sentido de compromiso social. En esa dirección, una de las empresarias de uno de estos casos dice: “Para ser empresa B, tienes que ser negocio, empresa, pero nos preocupa el medioambiente, nos preocupa la comunidad, nos preocupa ayudar a la gente y a fin de cuentas queremos

generar un cambio para mejorar, no solo nosotros, los vecinos, la ciudad, sino el país”.

Por último, ante las numerosas certificaciones existentes en torno a la sustentabilidad y la poca investigación relevante sobre ellas (Ecolabel, 2020; Gehman et al., 2019), esta investigación abona a una perspectiva adicional y actualizada sobre la certificación de empresas B. Esta investigación podrá servir para hacer comparaciones con otros casos en otros contextos regionales a nivel nacional e internacional.

PROPIEDAD DE EMPRESA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES Y EMPRESAS B

Si bien el estudio tiene limitaciones propias como la limitante geográfica, número de casos y otros descritos en la obra original, aporta un análisis crítico de las empresas estudiadas como parte del fenómeno de las empresas con propósito, sus vivencias, la certificación y cómo se colocan ante la propiedad del capital por parte de los trabajadores. Sobre este último elemento, la contribución es considerable, ya que somos muy pocos los que lo han estudiado de manera formal (Stranahan & Kelly, 2019; Winkler, 2014).

Con base en el análisis, se puede afirmar que las empresas B, dada su conciencia y genuino interés en el impacto en las partes interesadas (Stubbs, 2017a; Wilburn & Wilburn, 2015), son escenarios que comparten, de forma limitada, algunos principios y valores de la economía social (Mugarra, 2004), y que están abiertos a otros modos de configuración de propiedad de empresa mientras les permitan lograr sus objetivos económicos y sociales (Battilana, 2018). En otras palabras, desde su particularidad de no ser empresas cooperativas o similares, las empresas B estudiadas sugieren que, el ser dirigidas por personas que buscan el impacto socioambiental, las hace más abiertas y perceptibles a aplicar sus propios esquemas de propiedad compartida, sin que ello represente ejercicios profundos–amplios (Kramer, 2010) de democracia dentro de las empresas.

En algunos casos, pudimos identificar, como Pierce et al. (2001), que la propiedad psicológica está presente en algunos trabajadores y que existen elementos que lo ligan con ciertos niveles de mayor responsabilidad, compromiso y pertenencia.

De acuerdo con las conclusiones de Winkler et al. (2018), se puede corroborar que las empresas B, al buscar cumplir con los más altos estándares de impacto socioambiental —que implica un mayor compromiso y responsabilidad con las partes interesadas—, están abiertas, hasta cierto punto y solo en la suma de ciertos valores, a la propiedad por parte de los trabajadores.

A manera de cierre, se puede afirmar que la propia fragilidad de ser empresas jóvenes, las tensiones que tienen por cumplir múltiples objetivos (Battilana, 2018), sumado a un contexto complejo y en crisis, hace que la propiedad de los trabajadores sea un esfuerzo mayor para los accionistas, complejo y, en realidad, no prioritario, salvo que esté ligado con los resultados operativos-financieros de la empresa. Se encontró que al fenómeno de apertura de capital se tienen que sumar y coincidir intereses-compromisos y una cierta madurez por las partes. La fragilidad y complejidad de la apertura del capital (Peredo et al., 2018; Rousseau & Shperling, 2003; Tannenbaum, 1983) en contextos no cooperativos, aunadas a las tensiones internas y externas (Battilana, 2018), se vuelve un fenómeno singular que debe seguir estudiándose con mayor profundidad.

En un ambiente económico cambiante e incierto, donde la competitividad se busca aumentar y donde los salarios no se pueden asegurar para las pequeñas y medianas empresas y empresas jóvenes (Rousseau & Shperling, 2003), la participación de los trabajadores puede representar una vía alterna para crear un compromiso fuerte (Winkler et al., 2018) entre los trabajadores y la empresa. Esto se suma a que cada vez más las generaciones millennial y Z ubican los factores sociales y medioambientales por encima de otros como nunca antes visto (Cone, 2017).

CONCLUSIONES

Este estudio, con sus propias limitaciones y líneas futuras de investigación, aporta una mirada nueva y actualizada de las empresas B, en particular sobre cómo sucede la participación del capital de sus trabajadores en ellas. Al igual que pasa con las organizaciones de la economía social (Borzaga et al., 2017), es necesario seguir trabajando en la construcción de redes que fortalezcan la institucionalidad y puedan tener un impacto en políticas públicas que sumen a las acciones de forma sistémica y acompañadas de legislaciones que promuevan otro tipo de empresa.

Los desafíos actuales del mundo son enormes y los diagnósticos llegan a lugares comunes donde se habla de una crisis sistémica y profunda. Esta crisis se refleja con mayor fuerza en economías vulnerables y emergentes como la mexicana.

Por un lado, las empresas B se suman al esfuerzo de otras certificaciones de impacto y se colocan como una expresión en plena evolución de la RSE. Estos modelos híbridos de empresa no están libres de tensiones internas y externas, además del esfuerzo de participar en una certificación que requiere recursos humanos y financieros, y que en el corto plazo no les representa un valor económico directo.

En cuanto a la primera pregunta de investigación, concluimos que las vivencias, imaginarios y desafíos respecto a ser empresa B son vividos de forma heterogénea entre los directivos-dueños y los trabajadores. El análisis evidenció que, entre más niveles jerárquicos de diferencia con los cuerpos directivos hay en las organizaciones, menos conocían sus colaboradores sobre la certificación y sus pretensiones. De igual manera, los trabajadores, entre más tiempo y compromiso tuvieran con la organización, más sabían, o se mostraban deseosos de saber, sobre la certificación B.

La satisfacción en la empresa se ve ligada, en la mayoría de los casos, con una vivencia positiva de la certificación y de otras expresiones de RSE. La identidad como empresa B es portada por los dueños-directivos sin llegar a ser, para muchos y muchas participantes, una identidad corporativa como tal. Se puede concluir que la certificación B, así como otras acciones puntuales de RSE, son tomadas como estrategias gerenciales para medir, mejorar su impacto y participar en un ecosistema mexicano, e incluso latinoamericano, más bien joven y conformado por emprendedores sociales en su mayoría. La identidad de ser empresa B no es en realidad compartida de manera significativa en los equipos, incluso al ser empresas pequeñas. Lo anterior no significa que no sean empresas e individuos que busquen y logren los impactos pretendidos, aunque no en su totalidad, sí de forma importante en diferentes ámbitos y según el caso y el grupo de interés en cuestión. No obstante que no llega a ser una identidad corporativa, un buen número de participantes perciben el ser B Corp como algo interesante y motivador. Otros y otras, sin embargo, apenas lo notan.

Si bien es necesario realizar mayor investigación al respecto, a partir de estos hallazgos no existen señales de que otras partes interesadas valoren,

o siquiera conozcan, lo que representa el ser una empresa certificada. Las empresas B estudiadas fungen, a nivel local, como embajadoras de la certificación–movimiento en un país y una región donde la RSE sigue siendo vista como filantrópica y como un anexo a la actividad empresarial, no como parte de su modelo de negocio.

Al partir del análisis y los aportes, se puede concluir que la obtención de la certificación B no es el punto final del proceso, sino el inicio de una mejora continua con base en una medición de impacto y una declaración formal de propósito. Las empresas B son lideradas por personas con un alto compromiso con el cambio, pero dicha energía tiene que ser escalada a un movimiento sistémico; de lo contrario, no podrá ser solución ante la dimensión del problema.

Respecto a la segunda pregunta de investigación, ligada a la propiedad por parte de trabajadores en empresas B, se tienen varias conclusiones. Para los casos estudiados, se puede señalar que la propiedad de empresa, fuera de contextos de economía social preexistentes, es una fórmula aún más frágil que puede darse, pero que reside en el interés mutuo de las partes con todo lo que la propiedad compartida incluye y representa de manera formal/legal y psicológica.

De manera heterogénea, las empresas estudiadas en su conjunto demuestran voluntades hacia la apertura de la propiedad para con los trabajadores. Lo anterior, sin que represente ejercicios de democracia extendidos ni que sea una apertura general para todos los colaboradores por igual. En ciertos casos, esta apertura se presenta a los trabajadores, o determinados trabajadores y trabajadoras, como recompensa de resultados y, en parte, para cohesionar un equipo; sin embargo, esto no se puede dar si no convergen ciertos valores compartidos y una alineación de propósitos entre la persona y la organización en términos más amplios. Como se observa en los casos y su posterior análisis, es solo con la suma de valores, con cierta permanencia en el tiempo —por ejemplo, diálogo, amistad, confianza, compromiso, satisfacción, madurez, entre otros—, que se puede dar la posibilidad de la apertura del capital a los trabajadores. En esa línea, se puede afirmar que la propiedad compartida no se da de igual modo entre los fundadores y cofundadores que con los trabajadores que se suman después.

En estos casos, el compartir en forma amplia el capital con los colaboradores no se percibe como algo automático por ser una B Corp. Se considera, pero no se ve como un elemento imprescindible.

En suma, los resultados de este estudio permiten formular una proposición teórica sobre la naturaleza relacional de la propiedad compartida en empresas con propósito. En contextos como el mexicano, donde la institucionalización de la participación accionaria de los empleados es casi inexistente, la apertura del capital no se configura como un mecanismo legal ni financiero, sino como un proceso social de construcción de confianza, sentido compartido y reciprocidad simbólica entre fundadores y colaboradores. Esta dinámica revela que la fragilidad de la propiedad compartida no responde solo a carencias normativas, sino a una tensión estructural entre propósito colectivo y preservación del control, propia de las organizaciones híbridas. En este sentido, se propone reconocer la emergencia de una tercera vía de democratización del capital: una forma contextual y evolutiva de participación económica que no replica modelos cooperativos ni capitalistas, sino que los reinterpreta desde marcos culturales y éticos locales orientados al bien común.

Por último, el reto que se desprende de este trabajo consiste en profundizar y ampliar el estudio del movimiento de las B Corps y de las formas emergentes de participación accionaria que surgen en torno a él. Se requiere avanzar hacia investigaciones comparativas y longitudinales que permitan observar la evolución de estos modelos híbridos en distintos contextos del sur global, su grado de institucionalización y su capacidad real de transformar estructuras económicas y culturales. La tarea futura no es solo describir casos ejemplares, sino entender los mecanismos de transferencia, traducción y arraigo mediante los cuales el propósito, la ética y la propiedad se entrelazan en configuraciones diversas. En ese sentido, este estudio constituye un punto de partida para repensar la democratización del capital desde una perspectiva situada, donde la sostenibilidad y la justicia social no sean un complemento del negocio, sino su razón de ser.

REFERENCIAS

- Abell, H. (2020). *The case for employee ownership*. <http://project-equity.org/>
- Abramovay, R., Correa, M. E., Gatica, S., & Van Hoof, B. (2013). *Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur América*. <https://bit.ly/3Lj7Yom>

- ACI. (2020). *Cifras y datos* | ICA. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras>
- Aguagente. (2018). *Reporte para inversionistas*.
- Aguagente. (2019). *Aguagente sitio web*. <https://www.aguagente.com/>
- Alves, I. M. (2009). Green Spin Everywhere: How Greenwashing Reveals the Limits of the CSR Paradigm. *Journal of Global Change & Governance*, 2(1).
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding–Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Arando, S., Gago, M., Jones, D. C., & Kato, T. (2015). Efficiency in Employee–Owned Enterprises. *ILR Review*, 68(2), 398–425. <https://doi.org/10.1177/0019793914564966>
- Araya, M. (2006). Exploring terra incognita: non–financial reporting in corporate Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 21, 25–38.
- Aspen Institute. (2005). *Beyond Grey Pinstripes 2005'. Preparing MBAs for Social and Environmental Stewardship*. <http://pdf.wri.org/pinstripes99.pdf>
- B–Academics. (2025). *B Academics*. <https://bacademics.org/>
- B–Lab. (2019). <https://bcorporation.net/>
- B–Lab. (2025). *B Corporation*. <https://bcorporation.net/>
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@n@gement*, 21(4), 1278–1305.
- Battilana, J., Besharov, M., & Mitzineck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 2, 133–169.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing–Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of working integration. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139–168.

- Ben-Ner, A., & Jones, D. C. (1995). Employee participation, ownership, and productivity: A theoretical framework. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 34(4), 532–554.
- Blasi, J., Freeman, R., & Kruse, D. (2017). Evidence: What the U.S. research shows about worker ownership. *Oxford University Press Handbook of Mutual, Co-Operative and Co-Owned Business*, 211–226. <https://dash.harvard.edu/handle/1/34591608>
- Blasi, J., Freeman, R., Mackin, C., & Kruse, D. (2008). Creating a bigger pie? The effects of employee ownership, profit sharing, and stock options on workplace performance. *NBER Working Paper*, 1–43. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226056968.003.0005>
- Blasi, J., & Kruse, D. (2012). *Broad-based worker ownership and profit sharing: Can these ideas work in the entire economy?* <https://bit.ly/491olNc>
- Blasi, J., Kruse, D., & Freeman, R. (2018). Broad-based employee stock ownership and profit sharing. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 1(1), 38–60. <https://doi.org/10.1108/JPEO-02-2018-0001>
- Blasi, J., Kruse, D., & Markowitz, H. M. (2013). Risk and lack of diversification under employee ownership and shared capitalism. En *Shared Capitalism at Work* (Issue April, pp. 105–136). University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226056968.003.0004>
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19.
- Borzaga, C., Salvatori, G., & Bodini, R. (2017). Social and solidarity economy and the future of work. En *Social and solidarity economy and the future of work*. ILO.
- Bova, F., Kolev, K., Thomas, J. K., & Zhang, X. F. (2015). Non-executive employee ownership and corporate risk. *The Accounting Review*, 90(1), 115–145. <https://doi.org/10.2308/accr-50860>
- Breckenridge, J., & Jones, D. C. (2009). Demystifying theoretical sampling in grounded theory research. *Grounded Theory Review*, 8(2).
- Brock, D. (2017). *Social Value Creation by Stakeholders in Certified Benefit Corporations*. Northcentral University.
- Calgano, I., Ferreira, C., Hughes, N., Lienau, S., Pereira, M., & Sanguinetti, C. (2019). *Mujeres liderando en empresas B. ¿Revolución o suavizante? Caracterización y desafíos del liderazgo femenino en empresas B*

- en *Latinoamérica* (p. 153). Saxo. com Perú SAC. <https://doi.org/9788740400526>
- Cao, K., Gehman, J., & Grimes, M. G. (2017). Standing out and fitting in: Charting the emergence of certified b corporations by industry and region. En *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* <https://doi.org/10.1108/S1074-754020170000019001>
- Chacón, E. (2004). El uso de Atlas/TI como herramienta para el análisis de datos cualitativos en investigaciones educativas. En *Competencias Socio-Profesionales de las Titulaciones de Educación* (Jornadas Universitarias JUTEDU).
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications.
- Chaves, R. (2004). Gobierno y democracia en la economía social. *Mediterráneo Económico*, 6, 27-44. <https://core.ac.uk/download/pdf/71032577.pdf>
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2001). Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 37.
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591-603. <https://doi.org/10.1177/1350508414539784>
- Cone (2017). *2017 Cone Gen Z Study: How to speak Z*. Cone Communications. <https://bit.ly/4nEDfPP>
- Conte, M. A., & Svejnar, J. (1988). Productivity effects of worker participation in management, profit-sharing, worker ownership of assets and unionization in U.S. firms. *International Journal of Industrial Organization*, 6(1), 139-151. [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(88\)90011-2](https://doi.org/10.1016/0167-7187(88)90011-2)
- Coraggio, J. L. (2011). Economía social y solidaria en movimiento. In *El trabajo antes que el capital* (vol. 1). FLACSO Abya Yala Quito. www.ungs.edu.ar/ediciones
- Correa, M. E. (2019). *Sistema B y las empresas B en América Latina: un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial*. <https://bit.ly/49F6Bu2>
- Correa, M. E. (2020). *Mejores prácticas de diversidad e inclusión en las empresas B de América Latina* (p. 23). Academia B & IDRC.

- Correa, M. E., & Cooper, M.-A. (2019). *Entendiendo el impacto sistémico de las empresas B para ofrecer oportunidades sociales y económicas a mujeres y jóvenes en América Latina*. <https://bit.ly/4nAxBOG>
- Correa, M. E., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*.
- Cortina, A. (2014). *Ética y responsabilidad social de las empresas en un mundo globalizado*. Universidad de Chile. <https://www.youtube.com/watch?v=kl8qLTm-2Sk&xt=344s>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value.” *California Management Review*, 56(2), 130–153.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications. <https://doi.org/10.1177/1524839915580941>
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124–130.
- Crook, C. (2005). The good company. The movement for corporate social responsibility has won the battle of ideas. *The Economist*, 374(8410), 3–4.
- De los Reyes Jr., G., Scholz, M., & Smith, N. C. (2017). Beyond the “Win-Win” creating shared value requires ethical frameworks. *California Management Review*, 59(2), 142–167.
- De Sousa Santos, B. (2010). *Descolonizar el saber, reinventar el poder*. Trilce
- Defourny, J. (2004). L ’ émergence du concept d ’ entreprise sociale. *Reflète et Perspectives de La Vie Economique*, 43(3), 9–23.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2015). *The drivers of greenwashing*. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://bit.ly/4nFZ1TA>
- Delmas, M. A., Lyon, T. P., & Jackson, S. (2019). Using market forces for social good. In W. Powell & P. Bromley (Eds.), *The Nonprofit Sector, A Research Handbook* (3rd ed.). Stanford Press UCLA-Institute of the Environment and Sustainability. <https://escholarship.org/uc/item/osn9f7zo>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications (Ed.). <http://psycnet.apa.org/record/1994-98625-000>
- Díaz, J. G. (2015). Economías solidarias y territorio: hacia un análisis desde la complejidad. *Otra Economía*, 9(17), 123–135.

- Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: To have is to be*. Harvester Wheatsheaf and St. Martin's Press.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417-436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Ecolabel. (2020). Ecolabel Index. <http://www.ecolabelindex.com/>
- Eldar, O. (2017). The role of social enterprise and hybrid organizations. *Colum. Bus. L. Rev.*, 92.
- Ellerman, D. (1997). *The democratic firm*. The World Bank.
- Ellerman, D. (2016). Worker cooperatives as based on first principles. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 5(1), 20-32.
- Eosis. (2019a). *Annual Report Quaterly Results Jan March 2019*. <https://www.eosis.energy/2019-first-quarter-report/>
- Eosis. (2019b). *Eosis*.
- Esquivel, G. (2015). *Concentración del poder económico y político, desigualdad extrema en México*. https://www.oxfamMexico.org/sites/default/files/desigualdadextrema_informe.pdf
- Esrock, S. L., & Leichthy, G. B. (1998). Social responsibility and corporate web pages: Self-presentation or agenda-setting? *Public Relations Review*, 24(3), 305-319.
- Esteva, G. (2011). *Más allá del desarrollo: la buena vida*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/2802>
- Estrin, S., Hanousek, J., Kočenda, E., & Svejnar, J. (2009). The effects of privatization and ownership in transition economies. *Journal of Economic Literature*, 47(3), 699-728. <https://doi.org/10.1257/jel.47.3.699>
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research* (5th ed.). Sage Publications Limited.
- Flyvbjerg, B. (2011). Case study. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed.) (pp. 301-316). Sage Publications. https://www.academia.edu/3271072/Case_Study
- Fondify (2019). *Inicio—Fondify.org*. <https://fondify.org/es/>
- Francisco, P. (2015). *Laudato si': carta encíclica sobre el cuidado de la casa común*. Palabra.
- Freeman, R., Blasi, J., & Kruse, D. (2011). *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit, and gain sharing, and broad-based stock options*. <https://www.nber.org/chapters/c8085.pdf>

- Freundlich, F. (2014). *The Mondragon Corporation: Employee ownership as strategy-YouTube*. USD School of Business. <https://www.youtube.com/watch?v=zijMTOz9eYg&t=449s>
- Friese, S. (2020). *Creating a coding scheme with Atlas.ti by Susanne Friese | Atlas.ti*. <https://atlasti.com/2020/01/31/creating-a-coding-scheme-with-atlas-ti-by-susanne-friese/>
- Fusch, P., & Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408–1416.
- García, A. K. (2018, July 29). Jalisco, única entidad con crecimiento sostenido. *El Economista*. <https://bit.ly/3JzTeAX>
- Gehman, J., Grimes, M. G., & Cao, K. (2019). Why we care about certified B corporations: From valuing growth to certifying values practices. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 97–101.
- Grbich, C. (2013). Data management using qualitative computer programs. In *Qualitative data analysis: An introduction* (Second, pp. 257–288). Sage.
- Groß, K. (2007). *Equity ownership and performance: An empirical study of German traded companies*. Springer Science & Business Media.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid organizations: Origins, strategies, impacts, and implications. *California Management Review*, 57(3), 5–12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.5>
- Hansmann, H. (2000). *The ownership of enterprise*. Harvard University Press.
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Yang, Y. (2019). Why do companies obtain the B corporation certification? *Social Responsibility Journal*, 15(5), 621–639. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2018-0170>
- Harriman, A. (2015). *The making of a movement: The rise of the B Corp on the global stage a historical look at the expansion of the B Corp movement throughout South America, Australia and Europe*. Copenhagen Business School.
- Hart, O. D., & Moore, J. (1998). Cooperatives vs. outside ownership. *NBER Working Paper*, 6421, 1–55. <https://doi.org/10.3386/w6421>
- Harvey, D. (2014). *Seventeen contradictions and the end of capitalism*. Oxford University Press.
- Hiller, J. S. (2013). The benefit corporation and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 287–301. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1580-3>

- Hwang, S. (2008). Utilizing qualitative data analysis software. *Social Science Computer Review*, 26(4), 519–527. <https://doi.org/10.1177/0894439307312485>
- IIEG. (2025, enero). *Ficha informativa: Producto Interno Bruto de Jalisco 2023*. Gobierno del Estado de Jalisco. <https://bit.ly/47Aa76u>
- Kaarsemaker, E. C. A., & Poutsma, E. (2006). The Fit of Employee Ownership with Other Human Resource Management Practices: Theoretical and Empirical Suggestions Regarding the Existence of an Ownership High-Performance Work System. *Economic and Industrial Democracy*, 27(4), 669–685. <https://doi.org/10.1177/0143831X06069009>
- Kardas, P., Scharf, A. L., & Keogh, J. (1998). *Wealth and income consequences of employee ownership: A comparative study from Washington State*. Washington State Community, Trade and Economic Development.
- Karnani, A. (2011). CSR Stuck in a logical trap a response to Pietra Rivoli and Sandra Waddock’s “First They Ignore You...”: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility.” *California Management Review*, 53(2), 105–111.
- Kim, K. Y., & Patel, P. C. (2017). Employee ownership and firm performance: A variance decomposition analysis of European firms. *Journal of Business Research*, 70, 248–254. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.014>
- Kramer, B. (2008). *Employee ownership and participation effects on firm outcomes*. University of New York. ProQuest Business Collection.
- Kramer, B. (2010). Employee ownership and participation effects on outcomes in firms majority employee-owned through employee stock ownership plans in the US 1. *Economic and Industrial Democracy*, 31(4), 449–476. <https://doi.org/10.1177/0143831X10365574>
- Kruse, D. (2002). Research evidence on prevalence and effects of employee ownership. *Journal of Employee Ownership Law and Finance*, 14(4), 65–90.
- Kruse, D., & Blasi, J. (1995). *Employee ownership, employee attitudes, and firm performance* (No. 5277). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w5277.pdf>
- Kruse, D., Blasi, J., Weltmann, D., Kang, S., Kim, J. O., & Castellano, W. (2019). Do employee share owners face too much financial risk? *IZA Discussion Paper*, 12303, 49.

- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1.
- Lee, S. (2018). *Shared capitalism, social capital, and intra-organizational dynamics*. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 1(2-3), 144-161. <https://doi.org/10.1108/JPEO-02-2018-0005>
- Logsdon, J., Thomas, D., & Van Buren, H. (2006). Corporate social responsibility in large Mexican firms. *Journal of Corporate Citizenship*, 21(6), 51-60.
- Long, R. J. (1978). The relative effects of share ownership vs. control on job attitudes in an employee-owned company. *Human Relations*, 31(9), 753-763.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Maxwell, J. (1992). Understanding and Validity in Qualitative Research. *Harvard Educational Review*, 62, 279-300. <https://bit.ly/4oFdfpb>
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative Research Design* (2nd Ed.). Sage Publications.
- Maxwell, J. (2008). Designing a qualitative study. En *Qualitative Research*. <https://doi.org/10.4135/9781483348858.n7>
- Maxwell, J. (2013). Qualitative research design: An interactive approach. En *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd Edition, Vol. 41). Sage Publications.
- Maxwell, J. (2016). Expanding the history and range of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 10(1), 12-27.
- Meyskens, M., & Paul, K. (2010). The evolution of corporate social reporting practices in Mexico. *Journal of Business Ethics*, 91, 211-227. <http://10.0.3.239/s10551-010-0615-x>
- Moreno, F. M. (2018). *Lucha entre pobreza y riqueza: el problema de la migración en Latam* | *Foro Económico Mundial*. World Economic Forum and Alto Nivel. <https://bit.ly/47EpZoz>
- Moroz, P. W., Branzei, O., Parker, S. C., & Gamble, E. N. (2018). Imprinting with purpose: Prosocial opportunities and B Corp certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.003>
- Mugarra, A. (2004). Balance social y responsabilidad social en las empresas de economía social. *Mediterráneo Económico*, 6, 311-331.

- NCEO. (2019). *What Is employee ownership?* | NCEO. <https://www.nceo.org/what-is-employee-ownership>
- Ngambi, M. T., & Oloume, F. (2013). Employee share ownership and firm performance: Evidence From a Sample of Cameroonian Firms. *International Journal of Research In Social Sciences*, 2(3), 48–55.
- Nyssens, M. (2007). *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies, and civil society*. Routledge.
- O’Boyle, E. H., Patel, P. C., & Gonzalez-Mulé, E. (2016). Employee ownership and firm performance: a meta-analysis. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 425–448. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12115>
- Oliveira, M. (2018). *Inovação em empresas com certificação de sustentabilidade: elementos determinantes de sua convergência dissertação*. Universidade Tecnológica Federal Do Paraná. www.utfpr.edu.br
- Oulhaj, L. (2015). Breve revisión conceptual del tercer sector. In *Miradas sobre la economía social y solidaria* (pp. 17–33). Universidad Iberoamericana Puebla. <https://bit.ly/3LqAUuu>
- Oulhaj, L., & Saucedo, F. J. (2015). *Miradas sobre la economía social y solidaria en México (1a ed.)*. Universidad Iberoamericana de Puebla.
- Parker, S. C., Gamble, E. N., Moroz, P. W., & Branzei, O. (2019). The impact of B lab certification on firm growth. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 57–77.
- Pendleton, A., & Robinson, A. (2010). Employee stock ownership, involvement, and productivity: An interaction-based approach. *ILR Review*, 64(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/001979391006400101>
- Peredo, A. M., Haugh, H., & McLean, M. (2018). Common property: Uncommon forms of prosocial organizing. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 591–602. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.11.003>
- Pierce, J. L., & Jussila, I. (2011). *Psychological ownership and the organizational context: Theory, research evidence, and application*. Edward Elgar Publishing.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16(1), 121–144.

- Piketty, T. (2015). About capital in the twenty-first century. *American Economic Review*, 105(5), 48–53.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, 18. <https://bit.ly/3Lj6Wsw>
- RAE. (s.f.). *Propiedad definición*. <https://dle.rae.es/?w=propiedad>
- Razeto, L. (1997). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Lumen-Humanitas.
- Reficco, E. A., & Ogliastri, E. (2009). Business and society in Latin America: An introduction (Empresa y Sociedad en América Latina). *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 43, 1–25.
- Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. In *Social entrepreneurship* (pp. 95–120). Springer.
- Roncancio, R. A. (2013). *Benefit corporations: desde la primacía del accionista hacia la del bien común*. Universidad de Navarra. <https://bit.ly/4paQd9x>
- Rousseau, D. M., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, 28(4), 553–570.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed.). SagePublications.
- Sanders, W. G. (2001). Behavioral responses of CEOs to stock ownership and stock option pay. *Academy of Management Journal*, 44(3), 477–492.
- Sarape Social. (2020). *Sarape Social*. <https://sarapesocial.com/>
- Secretaría de Economía. (2018). *Información económica y Estatal*. Jalisco. <http://www.rutasysabores.com.mx>
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161–194.
- Sierra-García, L., García-Benau, M. A., & Zorio, A. (2014). Credibilidad en Latinoamérica del informe de responsabilidad social corporativa. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 28–38.
- Simons, H. (2011). *Estudio de caso: teoría y práctica*. Morata.
- Stranahan, S., & Kelly, M. (2019). *Mission-led employee-owned firms: The best of the best*. <https://bit.ly/47TpGaF>

- Stubbs, W. (2017a). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, 299–312.
- Stubbs, W. (2017b). Sustainable entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, 26(3), 331–344. <http://10.0.3.234/bse.1920>
- Stubbs, W. (2019). Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian BCorp. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), csr.1786. <https://doi.org/10.1002/csr.1786>
- Tannenbaum, A. S. (1983). Employee-owned companies. *Research in Organizational Behavior*, 5, 235–268.
- Thompson, P. B., Shanley, M., & McWilliams, A. (2013). Ownership culture and strategic adaptability. *Journal of Business Strategies*, 30(2), 145–179.
- Tolliver-Nigro, H. (2009). Green market to grow 267 percent by 2015. *Matter Network*, June, 29.
- Touraine, A. (2005). *Un nuevo paradigma. Para comprender el mundo de hoy*. Barcelona, ES.
- Trevenna, S. (2016). *B Corp: Insights for a new economy*. University of Hawai.
- Uzuriaga, A. A., Freundlich, F., & Gago, M. (2018). ULMA Architectural Solutions: A case from the Mondragon Cooperative Group. In *Employee ownership and employee involvement at work: Case studies* (pp. 37–75). Emerald Publishing Limited.
- Valencia, M. M. A. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, 18(1), 13–26.
- Villela, M. L. (2016). *Governance and value creation in hybrid organisations: A comparative case study of Sistema B and B Corps in Brazil* [Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo]. <https://hdl.handle.net/10438/17790>
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Höge, T. (2019). Psychological Research on Organisational Democracy: A Meta-Analysis of Individual, Organisational, and Societal Outcomes. *Applied Psychology*.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Schmid, B. E. (2009). The Influence of Organizational Democracy on Employees' Socio-moral Climate and Pro-

- social Behavioral Orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1127–1149. <https://doi.org/10.1002/job.615>
- Weyzig, F. (2006). Local and global dimensions of corporate social responsibility in Mexico. *Journal of Corporate Citizenship*, 2006(24), 69–81. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2006.wi.00008>
- Wiefek, N. (2017). *Employee ownership & economic well-being*. https://www.ownershipconomy.org/wp-content/uploads/2017/05/employee_ownership_and_economic_wellbeing_2017.pdf
- Wilburn, K., & Wilburn, R. (2015). Evaluating CSR accomplishments of founding certified B Corps. *Journal of Global Responsibility*, 6(2), 262–280. <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2015-0010>
- Wilk, N. (2016). *TUM School of Management Benchmarking in sustainable entrepreneurship Elaborating on collaborative benchmarking in the context of the Sistema B certification for sustainable ventures in Chile MSc Consumer Affairs 5th Semester*. TUM School Management.
- Winkler, A.-L. P. (2014). *An Exploration of broad employee ownership and responsible stakeholder management in B Corporations (partial doctoral thesis)*. Rutgers, The State University of New Jersey.
- Winkler, A.-L. P., Brown, J. A., & Finegold, D. L. (2018). Employees as Conduits for Effective Stakeholder Engagement: An Example from B Corporations. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3924-0>
- Winther, G., & Marens, R. (1997). Participatory democracy may go a long way: Comparative growth performance of employee ownership firms in New York and Washington states. *Economic and Industrial Democracy*, 18(3), 393–422.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th ed.). In *Applied social research methods series*. <https://doi.org/10.1097/FCH.ob013e31822dda9e>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.