

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES. PRECISIONES SOBRE LA PARTICIPACIÓN ACCIONARIA.

OSCAR BASTIDAS DELGADO*

RESUMEN: Ejemplos interesantes de participación de trabajadores en el capital se observan en diversos espacios laborales, pueden ir desde los referidos a las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTAs), el caso más ilustrativo, pasando por los estadounidenses Planes de Participación de los Empleados en el Capital (Employee Stock Ownership Plans, ESOP) y las españolas Sociedades Anónimas Laborales (SALs), hasta otras fórmulas de participación accionaria como las canadienses Cooperativas de Trabajadores Accionistas existentes desde 1985 que normalmente se constituyen cuando las empresas necesitan financiarse e incentivan a sus trabajadores o estos proponen constituir una cooperativa que adquiriera colec-

tivamente parte de las acciones y así financiar y salvar la empresa conservando sus empleos e incidiendo en su gestión desde una óptica diferente. A esta modalidad de participación accionaria se refiere este artículo.

Palabras clave: Participación accionaria, cooperativas de trabajadores, Cooperativas de Trabajadores Accionistas, Sociedades Anónimas Laborales (SALs), Planes de Participación de los Empleados en el Capital, Cooperativas de Trabajadores Accionistas.

ABSTRACT: Interesting examples of workers' participation in their companies can also be found in different workplaces; this is the case of the Associated Work Cooperative (CTAs), the most well-

Recibido: 12 de mayo de 2015

Aceptado: 18 de junio de 2016

* Cooperativista; profesor emérito de la Escuela de Administración y Contaduría (EAC) de la Universidad Central de Venezuela (UCV). Ha sido: Impulsor y presidente del Ciriéc-Venezuela; miembro del Consejo Consultivo de ACI-Américas; miembro del Comité Científico de la Red Universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativismo (Unircoop); impulsor y Coordinador General del Centro de Estudios de la Participación, la Autogestión y el Cooperativismo (Cepac-UCV); Jefe del Departamento de Ciencia Administrativa (EAC – UCV).

known case, and also the American Employee Stock Ownership Plans (ESOPs) as well as the Spanish public limited companies (SALs), and other shareholding formulas such as the Canadian worker-shareholder cooperatives existing from 1985. They have been incorporated when the company has needed financing therefore, they have encouraged their workers or in cases where they suggest establishing a cooperative that holds collectively a part of the capital stock and consequently, financing the company, saving their jobs and influencing the management. This is the statement referred in my article.

Key words: *Shareholding, Worker Cooperative, worker-shareholder cooperatives, Employee Stock Ownership Plans-ESOPs, public limited companies.*

En la idea de conservar empleos o validar su participación en las decisiones de las empresas en que laboran, los trabajadores, en o sin común acuerdo con los empresarios, han puesto en marcha opciones que van desde establecer controles obreros de información y supervisión o absolutos sobre el proceso productivo de la empresa en que laboran; pasando por tomarlas y ponerlas en marcha o adquirirlas mediante cooperativas de trabajo asocia-

do (CTAs) como ha sucedido con innumerables empresas recuperadas en Argentina, Brasil, España, Venezuela y otros países; hasta comprar parte o la totalidad de las acciones de ellas o adquirir sus activos para constituir otras y así salvar sus puestos de trabajo.

Entre las últimas opciones se encuentran las de aportar capital propio en certificados de inversión o acciones como en las CTAs y las canadienses Cooperativas de Trabajadores Accionistas; fórmulas como las españolas Sociedades Anónimas Laborales (SALs), y las impulsadas por empresarios que buscan formación de generación de relevo y ventajas impositivas como los estadounidenses Planes de Participación de los Empleados en el Capital (Employee Stock Ownership Plans, ESOP); todas ellas permiten a los trabajadores, de conformidad con preceptos éticos y de responsabilidad social, acceder paulatinamente a la condición de copropietarios y constituirse en generación de relevo.

En estas modalidades, poseer capital o derechos en la empresa, dependiendo de la forma jurídica, se convierte en eje ductor del funcionamiento de ellas pues puede permitir a los trabajadores influir en su gestión y beneficios dependiendo de la proporción de capital poseído. Esa participación accionaria puede ser impulsada por los propietarios en su interés por implicar los trabajadores en las actividades empresariales,

financiar la empresa con sus aportes, blindarse ante tentativas no amigables de estatización o apropiación de la empresa por la competencia o un sector laboral, o simplemente pasarles la propiedad como generación de relevo ante el envejecimiento y potencial muerte de los propietarios.

La oferta de acciones por los empresarios asume regularmente dos opciones: 1.- Venta, cuando los trabajadores pueden adquirirla directamente o a través de figuras jurídicas como en el caso cooperativas de trabajadores accionistas de Canadá o el de Econoinvest Casa de Bolsa en Venezuela, empresa intervenida y liquidada sin razón alguna por el gobierno venezolano; y 2.- asignación gratuita directa a través de planes de ahorros, de retiros de la empresa o deseos de los empresarios de incrementar el sentido de pertenencia a la empresa con el sentido de propiedad, caso Electricidad de Caracas antes de sus estatización o la Empresa Siderúrgica del Orinoco (Sidor) aún siendo pública. Un efecto visible e inmediato de estas opciones es el impulso al binomio Ahorro –Inversión.

En el caso concreto de las CTAs con altos niveles de tecnología, éstas pueden romper la igualdad en los aportes de sus asociados y conceder un peso decisonal adicional a quienes más conocimientos aportan o más invierten para fortalecerlas en lo económico – como sucedió con algunas

españolas con motivo de la incorporación de España a la Unión Europea – siempre que esa “mano levantada” no domine el proceso decisorio. Por cierto, esa decisión influyó en la redacción del principio cooperativo de la gestión democrática al permitir que cooperativas de grados superiores al primero obvien la igualdad de derechos de voto siempre que estén “organizadas de forma democrática”.

El proceso de toma de decisiones es de mayor peso en la medida en que más se acerque al centro de poder empresarial y constituye el asidero de todos los procesos implicados en su comportamiento sea burocrática, participativa o autogestionaria; Etzioni coloca el poder como uno de los tres elementos estructurales básicos de una organización al afirmar que todas: 1.- Son “*constituidas sobre objetivos pre-establecidos*”; 2.- deben poseer “*uno o más centros de poder*”; y 3.- “*permitir la sustitución de sus miembros*” como garantía de sobrevivencia ante la muerte o retiro de ellos. Dos conceptos inmediatos surgen: poder y decisiones¹.

01.- PODER Y DECISIONES.

Definir el poder implica abor-
dar el concepto de influencia, ésta se

1 Amitai Etzioni citado por Bernardo Kliksberg. *El pensamiento administrativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Editorial Tesis. 12va. Edición. Buenos Aires. 1990. p. 21.

manifiesta en el cambio de conducta de un individuo como resultado de las acciones de otro; para influenciar debe existir algo que confiera autoridad a quien pretenda hacerlo, en ese contexto, el poder es la capacidad de ejercer influencia sobre el otro y su comportamiento varía de un modelo gerencial a otro². A pesar de que el poder generalmente está asociado a prácticas autocráticas, no se extingue en ellas, existe también en las organizaciones participativas y autogestionarias, cambia el modo de ser ejercido lo que genera una tipología.

Para Stoner es la “*Capacidad para ejercer influencias, es decir la capacidad para cambiar las actitudes y la conducta de personas o grupos*”³, para Ander-Egg el poder es el “*dominio, imperio, facultad para hacer o abstenerse o para mandar algo, suprema potestad rectora o coactiva del Estado*”⁴. Weber lo concibe como “*recurso que permite conseguir la obediencia de los demás y la posibilidad de imponer la voluntad en el interior de una relación contra cualquier resistencia, sea cual fuese la base de esa posibilidad*”⁵. Una definición que se adapta a la intención de este punto

por permitir mayores focos de observación, es la de Norberto Bobbio: “*la capacidad o posibilidad de obrar, de producir efectos, y puede ser referida tanto a individuos o grupos humanos...*”⁶.

Como se observa, estos importantes autores apuntan a concebirlo como la capacidad de ejercer influencia, de cambiar las actitudes y conductas de las personas con el propósito de lograr los objetivos que se plantean en una organización; de estas consideraciones brotan otros términos: relaciones individuales y grupales, dominio, coacción, mando, obediencia, imposición, obrar, efectos, y otros.

De lo señalado, con la intención de aplicar a las cooperativas, pudieran construirse el siguiente concepto operativo de poder como aporte a la reflexión de este documento:

“El poder en la capacidad que tiene un individuo o grupos de individuos dentro de una organización, de influir en otros para conseguir sus objetivos mediante mecanismos o fundamentos como la propiedad, la información, el liderazgo, la toma de decisiones, la ejecución y el control, elementos estos que sitúan a las personas en una situación privilegiada en el marco organizacional.

2 Hampton, David. *Administración*. McGraw Hill, México 1992.

3 Stoner, J. *Administración*. McGraw-Hill, 5ª Ed. México. 1995.

4 Ander-Egg, Ezequiel. (1982) “*Diccionario de Trabajo Social*”. Venezuela Editor el Cid.

5 Weber, Max. ¿Qué es la Burocracia?. Editorial La Pléyade.

6 Bobbio, Norberto. “*El futuro de la Democracia* “. En <http://www.franja.ucr.org.ar>

Según Gibson y Donnelly las decisiones son “los mecanismos organizacionales con los cuales se intenta alcanzar un estado deseado”⁷, lo que se traduce en la definición de objetivos y metas en función de situaciones previas o problemas importantes para la organización; para mejor decisión se pueden separar dos momentos claves: el problema y la decisión, que aunque guardan estrecha relación son dos ámbitos o espacios distintos dentro del proceso decisional.

Stoner y Wankel, señalan que la toma de decisiones “describe el proceso en virtud del cual un curso de acción se selecciona como la manera de sortear un problema concreto”, mientras que Arboleda, la define como el empleo de “...los distintos elementos, conceptuales, técnicos, físicos y humanos, necesarios para alcanzar una meta debidamente seleccionada. Esto involucra entonces la fijación y la búsqueda de estados superiores de actuación, el análisis de su viabilidad y la selección de la o las alternativas más apropiadas”⁸.

Existen diversos procesos de toma de decisiones asentados en modelos gerenciales que pueden ser clasificados en función al nivel de inclusión o exclusión de los diversos niveles de la organización, y en tal sentido las áreas de libertad y de

poder en ella. La modalidad adoptada determinará el proceso de y los métodos empleados para su ejecución por los diversos niveles organizacionales, así, en las organizaciones con estilos autoritarios, quienes detentan el poder toman sus decisiones estratégicas relegando al resto de los niveles la tarea de difundirlas y ejecutarlas.

La dinámica de esos procesos variará en función del tipo de organización y el modelo gerencial adoptado para desencadenar las decisiones. De igual modo, la pertinencia de la alternativa, la opción escogida, dependerá de los métodos y técnicas empleadas y dependerá del estilo gerencial⁹. El comportamiento de los actores organizacionales respecto al poder variará según la estructura organizacional puesta en marcha, sea ésta una OESs, de capital o pública.

En las organizaciones burocráticas, por ejemplo, negadoras de todo tipo de participación, quienes detentan el poder lo concentran en determinadas unidades con la finalidad de controlar desde ellas la totalidad de la organización. Con esa intención establecen una departamentalización extrema que “con pisos, techos y paredes” limita la visión de los subordinados reservándose para ellos la visión integral. Para esos poderosos la organización piramidal es la

7 Citado por Gonzalo Arboleda. *Técnicas de gerencia*. Escuela Superior de Administración Pública, Bogotá, 1993.

8 Gonzalo Arboleda. *Ob. Cit.*

9 Para el autor la alternativa es una sola: la opción seleccionada, por lo tanto no existen alternativas en plural.

idónea, ellos se ubican en la punta superior y desde allí deciden prácticamente todo. Una organización que funcione de esa manera es burocrática.

Romper la estructura piramidal burocrática implica acabar con las parcelas mencionadas pudiéndose lograr en ese intento desde simples “erosiones o fracturas” hasta la abolición total; las magnitudes de transformación serán directamente proporcionales a la participación en las decisiones por los interesados desde los “simples” niveles operativos hacia lo estratégico superando el nivel de coordinación.

La participación en las decisiones será el proceso que permitiría esos logros y pudiera entenderse como el eje conductor de superación de la condición burocrática. A mayor participación mayor democracia; en tal sentido, la democracia genera espacios de libertad para la acción en los diferentes niveles y modalidades. En una cooperativa, los grados de democracia deben establecerse permitiendo libertades individuales para la creatividad sin vulnerar jerarquías como la de la asamblea, básica para marchar hacia la autogestión.

La discusión sobre la democracia revaloriza el papel de la participación de los ciudadanos en la toma y ejecución de las decisiones en lo concerniente a sus asuntos, así la participación alude a una acción pluralista y multidimensional que desde el punto

de vista sociopolítico implica una alteración en el flujo del poder en tanto se busca la inserción de la mayoría en dichos asuntos. Cuando se habla de democracia es obligatorio considerar los términos poder y participación por ser elementos que la determinan.

El tema de la participación en las decisiones es importante, entre otros aspectos, puede mejorar la calidad y la aceptación de ellas, dar a los actores un sentido de posesión de ellas, fomentar su motivación y autoestima, y mejorar las relaciones interpersonales.

Obsérvense algunas acotaciones tomadas de una investigación sobre participación y gestión democrática de las cooperativas¹⁰, para Varona, la democracia en la empresa implica “...que se valore la manera de pensar, los sentimientos, y los objetivos de los individuos que forman la empresa y que los empleados tengan participación en la determinación de cómo esos objetivos individuales pueden conseguirse simultáneamente con los objetivos de la empresa”¹¹. Estas consideraciones,

10 Ver Oscar Bastidas- Delgado (Coordinador) et Al. Participación y Gestión Democrática de las Cooperativas. Informe Final del Comité de Investigación. Unircoop, junio 2005. pp. 106.

11 Varona, Federico. *Nuevas teorías para el nuevo milenio Sobre las formas de trabajo y la Comunicación interna en las organizaciones*. Departamento de Estudios de la Comunicación. San José State University. San José, California, USA Comunicación Interna. Noticias, Año XV. N 199 & 200. Mayo y Junio 2000, 1- 3. Madrid, Spain. En: <http://www2.sjsu.edu/faculty/fvaro>

aplicables a cualquier empresa, involucran la realización de un trabajo enriquecedor, el derecho a expresarse libremente, la aspiración a una remuneración equitativa, que el asociado o trabajador participe en las decisiones referidas a ventas, servicios, ganancias etc.

En cuanto a la democracia Castillo señala que es un proceso que cada día se renueva, que las demandas democráticas no son las mismas en todas las épocas¹²; agrega que una finalidad de la democracia es alcanzar una sociedad más justa y solidaria, donde los niveles de bienestar material y espiritual sean más asequibles para ciudadanos y ciudadanas, por ello la democracia no puede ser una palabra desprovista de contenidos sino un proceso dinámico y permanente que debe permear todas las actividades de la vida social.

En ese sentido, la democracia debe expresarse en todos los grupos humanos y, de manera más concreta, en las cooperativas por estar en su origen y postulados filosóficos. Cuando se habla de democracia en el movimiento cooperativo debe verse en dos ámbitos: el interno, en el cual se ejercitan los asociados y asociadas en la práctica de la democracia par-

ticipativa, y en el que está de cara a la sociedad como una propuesta de gestión económica, en la que la persona es lo primero, a diferencia del modelo neoliberal.

02.- LA PARTICIPACIÓN.

Variados son los conceptos de participación. Una sencilla y no por ello sin interés, es la del Pequeño Larousse: *“Acción y efecto de comunicar, informar, tomar parte, intervenir, o recibir parte en una cosa”*; Carmona por su parte la entiende como el *“grado de responsabilidad e implicación de un grupo de sujetos con intereses propios en una actividad determinada con el fin de lograr sus objetivos”*.

Para Berger, participación significa que la gente tenga capacidad de elegir, que tenga influencia real¹³, y para el Diccionario Enciclopédico Norma Castell es una

“Forma de intervención social que le permite a los individuos reconocerse como actores que, al compartir una situación determinada, tienen la oportunidad de identificarse a par-

[na/NueTeoComIn%20Adccin%202000.pdf](#) p. 5. 01/01/04.

12 Castillo, Juan. *Cooperativismo y Democracia*. Fundación Solidaridad. Publicaciones. 2004.

13 Citado por Martín Hernández, Antonio; Monzón Arribas, Claudio; Lucas Marín, Antonio (Coordinador). *Sociología para la Empresa*. McGraw Hill / Interamericana de España, S.A. Madrid, 1994.

*tir de intereses, expectativas y demandas comunes y que están en capacidad de traducirlas con una cierta autonomía frente a otros actores sociales y políticos*¹⁴.

Implicar a las personas en la toma de decisiones les transfiere poder. En este sentido Billikoff plantea una categorización de las formas de abordar la toma de decisiones en una organización burocrática que pudiera apoyar reflexiones para comprender la participación¹⁵; él detalla la siguiente secuencia:

1.- Comunicación de la decisión, el supervisor o coordinador toma la decisión y la comunica; 2.- Venta de la decisión, explica la decisión a sus subordinados a fin de conseguir su aceptación; 3.- Verificación de la decisión, presenta la decisión como una idea e invita a los subordinados a plantear dudas y comentarios para tomar la decisión; 4.- Inclusión en la decisión, se toma en cuenta la opinión, ideas y sugerencias de los empleados pero el supervisor o coordinador toma la decisión; y 5.- In-

volucramiento en la decisión, supervisor o coordinador transfiere a los empleados la responsabilidad de la toma respectiva.

Las relaciones entre la participación y el liderazgo también están presentes. Conviene mencionar algunos conceptos y perspectivas para comprender ciertas ideas en torno a la participación como proceso, según Acuña¹⁶, la participación es producto de acciones de liderazgo ejercida por autoridades quienes en forma deliberada y concertada buscan constituir y mantener un sistema social en el que se plasmen principios democráticos y participativos.

Acuña Indica que el sistema de participación supone la existencia de políticas formales que fomenten y respalden formalmente la participación de las personas; señala que las modalidades de participación en las organizaciones pueden determinarse mediante las siguientes dimensiones: 1.- Formal e Informal, la primera a través de normas o reglas acordadas o impuestas y la segunda por consensos establecidos entre los miembros; 2.- Directa e Indirecta, la directa se refiere a cómo las personas pueden influir y ejercer poder en las decisiones sin intermediarios, la indirecta a

14 Ver *Diccionario Enciclopédico Norma Castell* (1985). Barcelona. Editorial Norma.

15 Billikoff, Gregorio. *La Participación y la Delegación*. Universidad de California. En: www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/10s.htm. 2003

16 Eduardo Acuña et Al. *Un marco conceptual para el estudio de la participación*. Revista Unircoop. Vol.1. N° 1.p. 70- 84. Canadá: Université de Sherbrooke. 2003.

través del nombramiento de representantes para tomar decisiones, es común encontrar en las cooperativas ambas modalidades; y 3.- Acceso a participar en decisiones mediante información, existen diferentes formas de intervención en la toma decisiones, van desde cuando la persona no recibe información anticipada hasta cuando tiene plena autonomía para decidir.

Afirma también que las relaciones entre participación y liderazgo son *“Producto de acciones de liderazgo por autoridades quienes en forma deliberada y concertada buscan construir y mantener un sistema social en donde prendan y se plasmen principios democráticos y participativos”*, *“una consecuencia casi inmediata de la participación es que ella “...se encarna en políticas, estructuras y procesos que permiten y estimulan que asociados y trabajadores se involucren de manera efectiva en la operación de la organización”*¹⁷.

Para Acuña, la participación es resultante, en última instancia, del tipo de ideología inspiradora del grupo y del liderazgo y es posible distinguir cuatro tipos de ideologías¹⁸: 1.- La democrática, tiende a la plena participación con base en los principios de la democracia ejercida directamente por los integrantes, en la

que la moral es el método para tomar de decisiones y la educación se fortalece gracias a procesos sistemáticos de aprendizaje; 2.- La socialista tiene como meta el cambio revolucionario con base en la liberación económica de los trabajadores a través de la participación en el control de los medios de producción; en ella la educación se define como un proceso de desarrollo de conciencia de los trabajadores.

Le siguen: 3.- la humanista se concentra en desarrollar la personalidad, la salud mental de los trabajadores, buscando mayor bienestar de las personas gracias a la eficiencia y estabilidad de las instituciones; concibe la participación como el medio para alcanzar el desarrollo, para impulsar la participación hay que dotar a las personas de oportunidades de modo que sean activas, independientes y capaces de auto controlarse y 4.- La de la productividad y eficiencia tiende a alcanzar los mejores resultados; para ella la participación es un instrumento que contrarresta los negativos efectos del proceso laboral industrial como la insatisfacción y los conflictos. Las capacidades humanas deben aplicarse a las tecnologías y se apoyan en información y conocimiento.

Sin dudas que la participación, a pesar de ser un proceso con bondades organizacionales en el desarrollo humano, social, cultural y político,

¹⁷ Eduardo Acuña et Al. Ob. Cit.

¹⁸ Acuña, Eduardo et Al. Ob. Cit.

tiene resistencias y ciertos sectores le atribuyen desventajas.

2.1.-La participación debe ser voluntaria.

La participación en las organizaciones se apoya fundamentalmente en la libertad de sus actores para actuar. Su uso puede ser utilitario si los gobernantes, patronos, dirigentes de un partido o de una cooperativa, por ejemplo, la utilizan para obtener de los ciudadanos, obreros, militantes o “compañeros” las respuestas y acciones que le interesan¹⁹. Dos interrogantes se imponen: 1.- ¿Puede un sector imponer sus condiciones y exigir acciones interesadas sin entrar en reales conflictos?; y 2.- ¿Pueden quienes reciben la imposición compartir decisiones que no alienten sus propias visiones e intereses?.

Las respuestas son evidentes. La participación *per se*, sin objetivos ni dirección puede ser utilizada como comodín a conveniencia de quienes la imponen. La tentación de usarla utilitariamente como comodín existe en numerosos gobiernos e infinitas organizaciones, superar esa condi-

ción sólo es posible en organizaciones con filosofía de trabajo colectivo y consensos que equilibren intereses divergentes.

La participación es una opción de cambio que altera el curso normal de desarrollo de una organización; de lo dicho se desprende que el acto participativo debe efectuarse sin presiones ni contraprestaciones que lo condicionen, acá el valor de lo voluntario es fundamental.

Sobre estas reflexiones pudiera construirse un concepto operativo que apoye el proceso de gestión:

Participación: “Proceso voluntario mediante el cual, una persona, grupo u organización, toma o comparte decisiones en los procesos e impactos de una organización con miras a lograr un beneficio compensatorio de sus actividades, alterando el curso de ella”.

Este concepto apoya la comprensión del reparto equitativo de excedentes por las cooperativas.

2.2.-¿Dónde se participa?.

Una respuesta genérica de esta interrogante es “en toda la organización”; pero, indudable es que mientras más cercano esté el acto parti-

¹⁹ Lo mismo sucedería con el término “solidaridad” cuando ese valor lo exige alguien interesado en determinado tipo de ella, un aporte económico o un apoyo específico por ejemplo.

cipativo de la esfera política, de las decisiones estratégicas, más trascendente será. Dilucidar este aspecto es básico para definir las modalidades participativas.

Los estamentos sociales de una organización son: 1.- Propietarios: accionistas o asociados según el caso; 2.- Directivos; 3.- Gerentes o coordinadores; 4.- Propietarios-trabajadores o trabajadores-asociados; 5.- Asalariados o trabajadores no asociados; 6.- Clientes: usuarios, beneficiarios, consumidores-asociados u otras categorías; 7.- Proveedores; y 8.- Miembros de la comunidad relacionados con la organización.

Si los diversos niveles y procesos organizacionales susceptibles de desarrollar participación, se combinan con esos estamentos, se observaría la complejidad de la participación, sus aristas y modalidades. Varias interrogantes surgen de las posibles relaciones entre estamentos y participación: ¿Quiénes participan?, ¿niveles y procesos donde se participa?, ¿la participación se realiza mediante canales formales o informales?, ¿la participación es voluntaria o impuesta?, ¿es retribuida con salario?. De las respuestas dependerá la condición por la que supuestamente se participa y si el proceso emprendido es participativo.

03. DE LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA A LA AUTOGESTIONARIA.

Los procesos decisionales dependerán del tipo de organización en el que se pretendan aplicar. Las organizaciones pueden entenderse a través de modelos que permiten interpretar con sus variables el comportamiento de los estamentos sociales respecto al poder y la inclusión o exclusión en los diversos niveles de una organización, sea de capital, pública u OESs.

Al respecto, un analista puede imaginar que la participación se mueve entre dos modalidades organizacionales opuestas: la burocrática con participación nula o igual a cero (0), y la autogestionaria con un grado de participación cercano o igual a cien (100). Entre ambas se encontrarán unas intermedias, a manera de un continuo, con algo o mucho de participación.

3.1.- La modalidad burocrática.

Sobre la burocracia y el modelo organizacional por ella conformado mucho se ha escrito. Marx hablaba de la burocracia como el cuerpo social del Estado; popularmente se entiende como una organización con mucho papeleo y trabajo atrasado y como el apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, en ambas concepciones ella impide soluciones rápidas y eficientes.

Por su parte la Teoría Administrativa la observa como un modelo de organización basado en la adecuación de los medios a los objetivos, es decir, que busca la máxima eficiencia, la racionalidad. En esta perspectiva Max Weber, estudioso de ella y su organización, opina que la consecuencia de que se organice de determinada manera es la previsibilidad del comportamiento de sus miembros.

Características del modelo burocrático son²⁰:

1.- *Centralización de las decisiones*. Las decisiones estratégicas son tomadas regularmente por quienes detentan el poder, centro de poder, propietarios o no de la organización, quienes las delegan a conveniencia.

2.- *Jerarquía de autoridad*. Los cargos están dispuestos en graduaciones de supra y subordinación como escaleras cuyos peldaños encierran determinados privilegios y obligaciones definidos por medio de reglas limitadas y específicas; todo cargo está bajo el control y supervisión de un superior.

3.- *Carácter formal y descendente de las comunicaciones*. Las reglas, decisiones y acciones son formuladas, ordenadas, y registradas por escrito en los niveles superiores que deben,

como respuesta de los niveles inferiores, recibir informes de cumplimiento.

4.- *Carácter racional, legal y escrito del sistema de normas y reglamentos*. Este sistema establece las pautas de conducta de los integrantes, ellas son racionales por ser coherentes con los objetivos visualizados; son legales por conferir un poder de coacción sobre los subordinados a las personas investidas de autoridad; y son escritas para asegurar una sola interpretación en los integrantes y ante terceros.

5.- *Procedimientos estandarizados*. Las normas y reglamentos pueden traducirse en procedimientos que dan lugar a formas rutinarias de actividades que regulan la conducta de cada actor con base en su cargo, conformando una disciplina de trabajo, objetiva y medible, que permite establecer estándares.

6.- *Impersonalidad en las relaciones*. Las personas son solo ocupantes de cargos, sustituibles por otras capaces de cumplir las funciones asignadas.

7.- *Carácter racional de la división del trabajo*. En función de la racionalidad se establece una sistemática división del trabajo para alcanzar los objetivos, cada persona concentra sus esfuerzos en las actividades asignadas buscando la máxima eficiencia de la organización.

8.- *Selección sobre méritos y com-*

20 Ver Oscar Bastidas- Delgado. *De la organización burocrática a la autogestionaria. Apuntes para una tipología de la Participación en las cooperativas*. Noviembre 2003 pp. 14.

petencias por niveles superiores al cargo que se ocupa. Las personas son seleccionadas por méritos y competencias demostrables mediante documentos y constancias provenientes de organizaciones también burocráticas. La selección, y los retiros, la realiza una persona o un equipo ubicado por encima del nivel del cargo a ocupar.

9.- *Profesionalización de los participantes.* La división del trabajo y el tipo de selección tiende a asegurar que los ocupantes de cargos se desempeñen bien y posean y perfeccionen sus competencias y rendimientos.

Ante estas condiciones, que para Weber proporcionan ventajas al modelo, Merton opina que presenta disfunciones, ineficiencias e imperfecciones por desvíos de las características señaladas, como consecuencias imprevistas o indeseadas de la exageración de esas características. Según él son:

1.- *Exagerado formalismo y apego a las normas y reglamentos.* Estos instrumentos se transforman de medios en objetivos en sí mismos adquiriendo carácter de absolutos y de estricto cumplimiento.

2.- *Exceso de papeleo.* En estas organizaciones todo se escribe, lo que puede conducir a un volumen incontrolable de papeles que retardan los procesos.

3.- *Resistencia al cambio.* Los ocu-

pantes de cargos se vuelven ejecutores de rutinas y ante cualquier intento de cambio pueden percibir peligro para su seguridad y tranquilidad por lo que se resisten por cualquier medio.

4.- *Exhibición de autoridad y poder.*

En estas organizaciones se visualiza fácilmente quienes tienen el poder mediante símbolos: uniformes con estrellas y soles; mayor espacio para las oficinas, vehículos de lujo, mejores salarios, comedores diferentes, y otras demostraciones.

5.- *Despersonalización de las relaciones.* Una visión extrema de esta situación se encuentra en los ejércitos donde las diferencias entre los soldados y oficiales, gracias a uniformes que sólo permiten ver sus caras, ¡y a veces ni eso!, solo son observables por los símbolos jerárquicos.

6.- *Conflictos con “extraños”.* Los ocupantes de cargos colocan su atención en “lo interno organizacional”, en los métodos y procedimientos, las actividades y tareas asignadas y los estándares entre otros asuntos, lo que puede originar conflictos con proveedores y clientes que desconocen los procedimientos de la organización, y originar conflictos que pueden ser percibidos como amenazas por los actores.

04.- LAS MODALIDADES PARTICIPATIVAS.

Como un rechazo al modelo burocrático surgen propuestas que cambian su lógica organizacional y funcionamiento gracias a la participación. El comportamiento del poder en las modalidades participativas varía en función al espacio de libertad otorgado a los actores en las decisiones; con su puesta en marcha se inicia la ruptura del dominio de grupos que concentran poder y se amplía la democratización en la organización.

El desarrollo de la participación impulsa la legitimidad del derecho de las personas a formar parte de las decisiones que afectan su vida y trabajo y generado un panorama importante entre las modalidades participativas. El poder adquiere comportamientos distintos en función de la modalidad. Estas modalidades pueden ir desde sólo opinar acerca de un problema e incidir en su posible decisión (coinfluencia), hasta aquella en la que la totalidad de los involucrados en un problema decide de manera democrática, con similitud de deberes y derechos, como la autogestionaria.

Sobre lo afirmado pudiera construirse una tipología de las modalidades participativas según la incidencia de los actores en las esferas organizacionales así:

1.- Participación en la esfera operativa. Acá la participación se inscribe en el esquema de la subordinación pues las decisiones dependerán de su ratificación por una instancia superior; las modalidades más reconocidas son: coinfluencia, participación en las operaciones, dirección por objetivos, círculos de calidad, control obrero de lo operativo, entre otras.

2.- Participación en la esfera gerencial. Impulsa el compartir decisiones entre los niveles gerenciales como representantes del capital y los trabajadores: codecisión o codeterminación, algunas formas de organización matricial, otras de control obrero, participación en la junta directiva, cogobierno, y la gestión entre otras.

3.- Participación en la esfera estratégica. Son las de mayor importancia y trascendencia pues en esta esfera se toman las decisiones que dan vida o muerte a la organización: participación accionaria que permite tomar decisiones proporcionales al porcentaje de capital invertido en el caso de las empresas de capital o sobre el principio de “una persona, un voto” en el la autogestión, modalidad ésta que centra su atención en la condición humana y no en el capital invertido.

Existen otras modalidades participativas pero de carácter financiero generalmente establecidas por conve-

nios laborales como la participación en los beneficios netos o brutos de la organización: otras para reconocer pecuniariamente el aporte de los actores y para el desarrollo de planes sociales.

No viene al caso profundizar en cada modalidad, seguidamente se reseñan las más utilizadas.

4.1.- *Coinfluencia*. Constituye la modalidad participativa más sencilla, fácil de instrumentar y directa. Permite que cualquier individuo, grupo u organización influya en los procesos de una organización mediante sugerencias o propuestas, pudiendo o no recibir compensaciones por ellas.

4.2.- *Participación en actividades*. Está referida a la injerencia que voluntariamente y a manera de valor agregado pueda realizar cualquier asociado o trabajador en la empresa o esfera operativa de la cooperativa. Por depender su realización de la anuencia del Gobierno Cooperativo, esta modalidad clasifica como subordinada pues puede ser eliminada o modificarla por simple decisión de instancias superiores.

4.3.- *Grupos autónomos de trabajo*. Son equipos de trabajo con delegación de poder suficiente para tomar decisiones con respecto a los métodos, procedimientos y normas que rigen la ejecución del trabajo, orientados a conseguir un propósito común. Funcionan en los niveles operativos,

adoptan roles con suficiente flexibilidad de acuerdo a las necesidades de avance hacia el logro de sus metas en un clima de respeto y confianza. Pueden encontrarse en organizaciones con diversas estructuras, incluyendo las que han decidido restarle jerarquías a la organización.

4.4.- *Círculos de calidad*. Es en sí misma una técnica de trabajo grupal integrada por actores voluntarios de una misma área de trabajo que persiguen identificar y solucionar dificultades vinculadas a la productividad, las condiciones de trabajo y situaciones contingentes, formulando propuestas que harán llegar a los directivos que decidirán.

El número de participantes varía entre siete y quince, pudiendo participar el respectivo supervisor o coordinador; su implantación obliga a un estilo participativo de dirección. Constituye una modalidad que se inserta fácilmente en la cultura organizacional por lo que no puede ser eliminada fácilmente como la modalidad anterior. Fue iniciada y desarrollada por empresas japonesas en los 60s, y su método ha sido adoptado por numerosas cooperativas.

4.5.- *Control obrero*. Se entiende por tal una intervención de los obreros organizados en la gestión parcial o total de las empresas. Puede aparecer a primera vista como: 1.- Simple derecho de observación de los traba-

jadores sobre aspectos empresariales como los estados financieros, para verificar si la empresa puede o no aumentar sus salarios; o 2.- Como un proceso conflictual, especialmente durante huelgas, que arranca concesiones al sector patronal al tomar los trabajadores la empresa y ponerla en marcha sin su consentimiento.

Esta modalidad puede constituir el primer paso para presionar a ciertos gobiernos a declarar de utilidad pública ciertas empresas de capital que luego pudieran ser recuperadas vía cooperativa como en Argentina o en Venezuela, donde trabajadores impulsados por intereses políticos gubernamentales, tomaron empresas en una mal llamada cogestión cuando realmente es un simple proceso de participación accionaria junto al Estado.

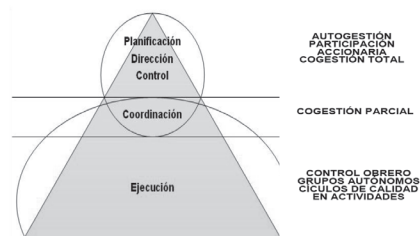
En la historia de las luchas obreras, esta modalidad ha asumido formas de cuestionamiento grave al poder patronal por lo que algunos actores y teóricos de estos procesos la han catalogado como avance hacia la autogestión, sin llegar a ese grado pues generalmente se ejerce sobre aspectos precisos sin cuestionar el rol capitalista estatal o privado de las empresas en cuestión.

4.6.- *Cogestión.* Esta modalidad se refiere a la participación de los asalariados en la gestión de la empresa con base en el reconocimiento

mutuo del capital y del trabajo. Ese reconocimiento hace que las partes, trabajadores y patronos, compartan las decisiones relativas a la gestión pudiendo ser en el nivel estratégico, coordinación u operativos, de manera total o parcial; para que exista es necesario un poder efectivo de intervención de los trabajadores en las decisiones que supere los derechos de información y consulta.

Si bien en el mundo cooperativo la cogestión puede realizarse con los mismos parámetros trabajadores-patronos, ella amplía su espectro por la vía de los procesos de intercooperación e integración y funcionaría también como gestión compartida cooperativa-cooperativa, cooperativas-asociaciones, cooperativas-otras empresas, y hasta cooperativas-municipios o esquemas tipo cooperativas-gobiernos locales como, por ejemplo, en la marcha de programas sociales.

GRÁFICO N° 01. MODALIDADES PARTICIPATIVAS SEGÚN ESFERA ORGANIZACIONAL



Oscar Bastidas-Delgado.

La cogestión pudiera ser el eje

inicial de alianzas entre cooperativas y otras OESs hasta probar cualidades que perfilen el éxito de una probable integración. Un país que ha basado su estrategia de desarrollo en la cogestión es Alemania, gracias a ella superó las consecuencias de la II. Guerra Mundial²¹; en Venezuela, el gobierno impulsó más de cien nacionalizaciones de empresas confundiendo la participación accionaria impulsada con la cogestión.

4.7.- La modalidad autogestionaria.

El término autogestión se ha convertido en suerte de comodín para explicar innumerables actividades que numerosas veces no tienen que ver con su esencia; ya en 1977, Yvon Bourdet, profesor de la Escuela de Altos Estudios de Ciencias Sociales de París, advertía acerca de su indiscriminado uso pues servía para referirse a un socialismo posible y hasta de un comunismo, pasando por los procesos de la Yugoslavia de Tito y la Argelia post-francesa, hasta a cualquier grupo que limpie una cárcel o ponga en marcha un comedor²².

En ese panorama se consiguen definiciones sencillas como la de Albert: *“influencia en la toma de decisio-*

nes proporcional al impacto que esas decisiones tienen sobre uno”; otros la entienden como el proceso democrático en el cual los interesados en resolver un problema toman decisiones en asambleas o instancias colectivas a razón de una persona un voto. Un error frecuente es confundirla con autofinanciamiento, sin dudas, el uso indiscriminado ha influido en el logro de un concepto universal.

El carácter de la autogestión variará según el ámbito en el cual se pretenda desarrollar, jamás sería igual en una organización que en una comunidad o país; del nivel de aplicación dependerán los términos: micro-autogestión o autogestión si se desarrolla en una organización, autogestión local en una localidad o región, autogestión plena si se trata de un país. Para algunos autores y actores, incluyendo al autor de estas líneas, el verdadero nivel de desarrollo autogestionario es al menos el de un país ya que la autogestión necesita de autogestión para desarrollarse, es en ese nivel donde adquiriría condición revolucionaria.

En cualquier ámbito, la autogestión debe cumplir ciertas condiciones: 1.- Ingreso y retiro voluntario; 2.- Selección para el ingreso por personas del mismo nivel que ocupará quien ingrese; 3.- Objetivos claramente compartidos; 4.- En lo posible,

21 Ver Oscar Bastidas Delgado. *La organización de las empresas y la cogestión en Alemania*. Cepac-UCV. Centro Documental Virtual. S/f.

22 Ver Alain Guillerme et Yvon Bourdet. *Clefs pour l'autogestion*. Seghers. Paris 1977.

aportes económicos similares para ingresar; 5.- Régimen de propiedad variado; 6.- Identidad fortalecida por Valores y Principios; 7.- Aporte en trabajo como determinante; 8.- Relaciones personales basadas en conocimiento y condición humana y social, no por el capital o los bienes aportados; 9.- Gestión democrática con descentralización extrema: Una persona un voto; 10.- La “asamblea de todos” como espacio democrático de decisión; 11.- En lo posible, decisiones por consenso, buscando la unidad dentro de la diversidad de posiciones de los actores; 12.- Quienes deciden también ejecutan por lo que no existe la burocrática división jefes-subordinados; 13.- En lo posible, rotación horizontal, es decir entre las actividades y tareas de un mismo nivel, lo que rompe la división tradicional del trabajo.

Continúan: 14.- En lo posible, rotación vertical, es decir entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización: estratégico, coordinación y operativo, lo que disminuye o elimina jerarquías; 15.- Comunicaciones en todas direcciones: sin fronteras, fluidas, directas; por medios masivos en lo posible; 16.- Normas y procedimientos flexibles como instrumentos orientadores, no fines en sí mismas: informales o de cultura organizacional o formales aprobadas por la asamblea; 17.- Aplicación de

excedentes con base en el valor de la equidad: quien más aporta más percibe, con aprobación de la asamblea; y 18.- El funcionamiento, con base en Valores y Principios, debe trascender a la sociedad buscando generalizar la autogestión.

El modelo se caracteriza entonces por romper con pautas claves del modelo burocrático así²³:

1.- Rompe con el ingreso y el retiro forzoso. En el burocrático estos procesos dependen de quienes detentan el poder, el caso más emblemático es el del ejército; en el autogestionario la decisión voluntaria del interesado es fundamental: no puede obligársele a entrar y puede retirarse cuando lo desee.

2.- Rompe la tradicional cadena taylorista de trabajo. Esta ruptura es posible cuando los asociados rotan horizontalmente entre las diversas actividades operativas: Rotación horizontal.

3.- Rompe con la tradicional división entre dirigentes y dirigidos. Esto sucede gracias a la rotación vertical entre el nivel operativo, el núcleo básico y el nivel el estratégico; los asociados circulan permanentemente entre la Asociación y la Empresa to-

23 Ver *Emprendimiento, Constitución y Gestión de Cooperativas*. Prólogo de Miguel Fajardo (Unisan Gil, Colombia). Colección Cooperativismo y Autogestión N° 2. Caracas, Editora Galaxia C.A. Mayo. 2016. 258 páginas. Universidad de San Gil, Colombia, 2010. 258 páginas..

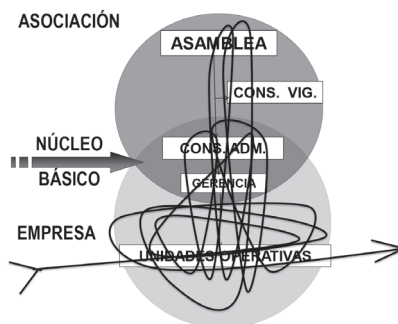
mando decisiones estratégicas que ejecutan ellos mismos.

4.- Rompe con la estructura jerarquizada de las nóminas de pago. La doble rotación señalada, de ser realizada por la totalidad de los miembros de la organización autogestionaria, concede a ellos la condición de realizar similares tareas por lo que a iguales actividades similares ingresos.

La rotación concede calidad a las decisiones: *“opino y decido porque estuve en esa actividad, no porque me lo dijeron”*²⁴. Efectivamente, en estas organizaciones la totalidad de sus actores se enteran prácticamente de todos los hechos y asuntos por lo que la transparencia como valor adquiere un peso extraordinario; nadie acepta ser excluido de la información y los procesos, lo que desarrolla el sentido de pertenencia y el uso del vocablo “nosotros”, se sienten integrados en equipo y son corresponsables de sus actos.

La flecha del siguiente gráfico siguiente muestra: 1.- Ingreso voluntario; 2.- rotación horizontal en lo operativo; 3.- rotación vertical desde lo operativo a la Asamblea; y 4.- salida voluntaria.

GRÁFICO N° 02. MOVIMIENTOS DE ROTACIÓN EN UNA COOPERATIVA AUTOGESTIONARIA.



Oscar Bastidas-Delgado.

En cuanto a un posible dilema poder-propiedad, si bien lo ideal es que quienes conduzcan el proceso sean los propietarios de los medios de producción, se encuentran casos de autogestión que funcionan con locales, maquinarias y equipos alquilados, por lo que no es la propiedad sino el poder lo más importante; en todo caso, su sustentabilidad será mayor si la organización pertenece a sus trabajadores.

Si se observa este problema a la luz de las características weberianas del modelo burocrático, la modalidad autogestionaria se le opone en la totalidad de sus mecanismos de funcionamiento. De estas modalidades se precisan las referidas a la participación accionaria.

²⁴ Opinión dada al autor por un asociado del Kibbutz Ga'aton, mayo 1978.

05.- LA PARTICIPACIÓN ACCIONARIA.

Puede entenderse como la influencia de una persona natural o jurídica en las decisiones de una organización por poseer capital en ella de manera proporcional al porcentaje de títulos poseído y bajo las condiciones establecidas en éstos, sean acciones, certificados u otros, dependiendo de la forma jurídica; como en la cultura organizacional de las empresas por acciones lo novedoso es que los trabajadores posean acciones y rompan la tradicional dicotomía Propietarios-Trabajadores, esta práctica cobra mayor relevancia.

Para algunas empresas, el eje central de esta modalidad es involucrar a los trabajadores en la obtención de resultados de calidad, por ejemplo, en España se distinguen las Sociedades Anónimas Laborales (SALs) que permite a los trabajadores adquirir los activos de las empresas en las que laboran y continuar trabajando con ellos; en Canadá las Cooperativas de Trabajadores Accionistas que permite a los trabajadores de una empresa financiar la compra de acciones de la empresa en la que trabajan para financiarlas y conservar sus empleos, y en USA se desarrollan los planes de participación de los empleados en el capital (*Employee Stock Ownership Plans*, ESOP) como fórmulas con cla-

ras ventajas para los trabajadores.

Ejemplos interesantes de participación de “extraños” o no asociados en el capital de las cooperativas se observan en España donde, con motivo de la incorporación de ese país a la Unión Europea y para fortalecerse en lo económico, ellas debieron aceptar inversiones de no asociados a cambio de una participación del inversionista en las decisiones siempre que no rompiese el funcionamiento democrático y la domine a cuenta de sus inversiones; esa experiencia influyó en la redacción del principio cooperativo de la Gestión Democrática al obviar la igualdad de derechos de voto (una persona un voto) y señalar solo que las cooperativas estén “*organizadas de forma democrática*”.

5.1.- Las sociedades anónimas laborales (sals) españolas.

En la España de inicios de los años 60, los trabajadores de empresas en crisis y a punto de cerrar reunían capital y sumaban nuevos socios para adquirir los activos de esas empresas y constituir con ellos las denominadas SALs; éstas, con un nuevo tren directivo, entre los que podían estar directivos de la anterior, se ponían en marcha en la idea de conservar los puestos de trabajo. En los últimos años, esta matriz ha sido superada, con la finalidad de superar el desem-

pleo el Estado español las facilita al establecer la *“Prestación del Desempleo como pago único para financiar la inversión de un proyecto de autoempleo”* como trabajador autónomo, cooperativista, propietario de una entidad mercantil o constitución de una SAL.

Con no menos de tres socios y sin un máximo, las SALs tienen carácter mercantil y su responsabilidad es limitada. El monto del capital social lo establece el estatuto, el mínimo por suscribir es de 60.000 euros del que debe pagarse al menos el 25%; sus acciones y participaciones se dividen en: 1.- clase laboral cuya propiedad debe reposar en no menos del 51% de los socios trabajadores por tiempo indefinido; y 2.- clase general, el resto.

En aras de mantener niveles de democracia interna, ningún socio puede poseer acciones que superen la tercera parte del capital social, salvo que se trate de SALs con participación del Estado, comunidades autónomas, entidades locales o entidades públicas participadas por cualquiera de estas instituciones, en cuyo caso pueden superar la tercera parte pero sin alcanzar el 50% del capital social.

En la transmisión de acciones de la clase laboral el derecho preferente se establece en este orden: 1.- Trabajadores no socios con contrato indefinido; 2.- socios trabajadores; 3.- titulares de acciones de la clase general; y

4.- resto de los trabajadores; si nadie ejercita su derecho, podrán transferirse libremente. Con las acciones de la clase general se sigue el mismo orden comenzando por los socios trabajadores. Si el estatuto lo establece como derecho preferente, el heredero o legatario puede adquirir condición de socio.

Buscando la no explotación de los contratados e impulsándolos a ser fijos en la empresa, el número de horas-año trabajadas por ellos no podrá ser superior al 15 % del total de las de los socios trabajadores; si la SAL tuviese menos de veinticinco socios trabajadores, ese porcentaje no podrá ser superior al 25 %.

Las SALs combinan elementos de las sociedades anónimas como las acciones con la dinámica de las Cooperativas de Trabajo-Asociado (CTAs), lo que hacen de ellas las ideales para combinar aportes económicos con trabajo diluyendo las clásicas divisiones empleador-trabajador / dirigentes-dirigidos de las empresas burocráticas de capital; en todo caso continúan las diferencias con las CTAs como el salario como medio de retribución del trabajo en lugar del anticipo societario y el dominio del porcentaje accionario sobre el principio “una persona, un voto” propio de las CTAs.

Desde la aprobación de la ley en 1997, las SALs protagonizaron un

importante crecimiento hasta el 2002 año en que llegaron al tope e iniciaron su descenso por influencia de la crisis económica y el debilitamiento del tejido empresarial español; como hipótesis se suma la pérdida de atractivo de esta fórmula. Al cierre del 2012 existían 12.294 que proporcionaban 67.445 empleos, ellas se afilian en la Confederación Empresarial de Sociedades Anónimas Laborales (Confesal). Con sus variantes, el modelo se ha expandido a países como Costa Rica, Argentina y Colombia.

5.2.- Los planes de participación de los empleados en el capital estadounidenses.

Por otra parte, en el Reino Unido y particularmente en USA, la amenaza estructural del desempleo de finales de los 50s obligó a la puesta en marcha de los ESOPs, planes flexibles de jubilación mediante los cuales los propietarios de una empresa ofrecen acciones a sus empleados de tiempo completo como parte del pago por el trabajo realizado siempre que cumplan con ciertos requisitos de edad y servicio; con frecuencia las otorgan sin costo alguno.

Las acciones asignadas pueden ser mantenidas en un ESOP Trust y no son propiedad del empleado hasta cumplir ciertas condiciones. Ya en propiedad, cuando él se retira, aban-

dona la empresa o en caso de discapacidad, puede venderlas, cancelando el impuesto federal en ese momento, y aportar el producto de esa venta a otro plan de jubilación o disponer libremente de su dinero. Los herederos tienen derechos sobre ellas.

El primer ESOP fue creado en 1957 pero no fue hasta los 80s cuando tomó impulso gracias a cambios en el código tributario que los hicieron más atractivos para los empresarios. Según el Centro Nacional para la Propiedad de Empleados, el número de empresas con ESOPs creció de 9.000 en 1990 a 10.000 en 1997, y a 11.500 para el 2004 con 10 millones de participantes y 500 billones de dólares estadounidenses en activos.

Para establecer un ESOP la empresa debe mostrar una ganancia durante al menos tres años. Los empleadores pueden elegir entre los ESOPs básicos o los apalancados diferenciados por la manera en que el ESOP obtiene acciones de la compañía: en el básico, el empleador aporta valores o efectivo al plan anual para que el ESOP pueda comprar acciones, contribuciones que son deducibles de los impuestos hasta un máximo equivalente al 15 % de la nómina; en el apalancado, se utilizan préstamos bancarios para la compra de acciones que la empresa cancela a través de contribuciones a los ESOPs que son

deducibles de los impuestos hasta un máximo equivalente al 25 % de la nómina. El empleador puede utilizar el producto de la venta de acciones al ESOP para ampliar el negocio o establecer su propio fondo de jubilación.

Los ESOPs son ideales para empresas que fomentan la participación de los empleados en la gestión sin negar que alguien pueda tener acciones sin trascendencia alguna. Son ideales para impulsar planes de jubilación ya que las cotizaciones patronales a un ESOP pueden crecer libres de impuestos hasta que los fondos se distribuyan por la jubilación o salida del empleado.

Un ESOP también puede ser útil para comprar las acciones o participaciones del propietario lo que facilita la compraventa de pequeñas empresas; por ejemplo, un empleador cercano a jubilarse puede vender su participación al ESOP para mantener el negocio en manos de sus empleados y además obtener ventajas fiscales. Otras ventajas son: 1.- La empresa obtiene reducciones significativas de impuestos; y 2.- una ventaja competitiva menos tangible: aumento en la productividad y lealtad de los empleados, efectivamente, cuando los empleados se convierten en propietarios tienden a permanecer en la empresa y a cambiar sus relaciones con ella. Lo mismo pudiese afirmarse con las SALs u otras fórmulas de partici-

pación en el capital empresarial por los empleados.

Obviamente, los ESOPs no están exentos de problemas: 1.- Pueden ser inútiles si las empresas quiebran, pese a las estadísticas que muestran que la quiebra de empresas con estos planes es baja; 2.- son costosos para las empresas pequeñas, también para las de alta rotación o las que dependen en gran medida de trabajadores tercerizados; y 3.- son riesgosos para empresas con flujos inciertos de caja.

La participación accionaria en general es válida también para que los trabajadores de una empresa inviertan en acciones, obtengan dividendos y eleven sus ingresos aunque no siempre trasciendan a la gestión pues esto dependerá del porcentaje de acciones poseído. En esta dirección son reconocidas en Venezuela experiencias como la de la Electricidad de Caracas (EdeC) con el 6,3% de las acciones en manos de trabajadores y la de la Siderúrgica del Orinoco (Sidor) con 9.043 acciones clase B poseídas por extrabajadores y jubilados.

Digna de mencionar por su pretendida trascendencia es la experiencia de Econoinvest Casa de Bolsa, empresa constituida en 1996, intervenida sin razón alguna el 19 de mayo de 2010, con cuatro de sus directivos injustamente detenidos bajo la increíble acusación de causar la

Inflación en el país, ¡nada más falso!, como toda casa de bolsa ella jamás tuvo acceso al mercado monetario y las operaciones de mutuos que realizaba se hacían en el exterior sin afectar la oferta de bienes y el circulante del país.

La importancia de este experiencia estriba en: 1.- impulsar la Democracia Económica en el país comenzando por casa, es decir que los propios trabajadores de ella participasen en la propiedad de su capital apoyados en un plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE); 2.- ser adelantada en el sector de las casas de bolsa, sector jamás tocado por la participación accionaria, “casa de herrero, cuchillo de palo”; y 3.- por pretender con la venta de acciones a empleados que estos constituyesen la verdadera generación de relevo de la empresa.

5.3.-Las cooperativas de trabajadores accionistas canadienses.

Es en las CTA donde mejor se observan estos efectos, casos existen y son variados en el planeta, en Canadá, por ejemplo, desde 1985 existen las cooperativas de trabajadores accionistas que normalmente se constituyen cuando las empresas en que ellos laboran necesitan financiarse y los incentivan o ellos proponen, cons-

tituir una cooperativa que adquiriera colectivamente parte de las acciones. Mediante esta innovación social, los trabajadores financian y salvan la empresa, conservan sus empleos e inciden en la gestión desde la perspectiva de nuevos accionistas impulsando en numerosos casos procesos participativos novedosos.

En estas cooperativas, previa elaboración de un estudio de factibilidad, los trabajadores invierten gracias a retenciones salariales que la cooperativa aplica para la adquisición de las acciones; como accionista, la cooperativa se beneficia de rebajas de un régimen fiscal especial, del Régimen de Inversión Cooperativo sobre las ganancias netas de la Provincia de Quebec y de mejor trato por los otros accionistas. Estos beneficios fiscales ayudan a los asociados a constituir fondos de retiro, ya que pueden vender su porcentaje accionario al retirarse.

Estas cooperativas facilitan la constitución gradual de generaciones de relevo y hasta la resiliencia de empresas como sucedió con la Lechera Château en el 2006, en ella se constituyó un comité de relanzamiento mediante una cooperativa de este tipo con: 1) actores de la Cooperativa de Desarrollo Regional Outaouais-Laurentides; 2) la Cámara de Comercio de Gatineau; 3) inversionistas interesados en apoyar la iniciativa; y 4) ciudadanos preocupados por las con-

secuencias del cierre. Todos pusieron en marcha dos cooperativas, una de producción que asoció 24 empleados y otra de consumidores para la distribución y accionista a su vez de la de producción; nombraron como presidente a un accionista individual; con esta estrategia de movilización trabajadores-consumidores-promotores privados para un total de 700 personas, lograron la resiliencia de la lechera y la diversificación de sus productos.

Algunas precisiones son fundamentales para la puesta en marcha una cooperativa de este tipo:

1.- Los empleados deben estar conscientes del proyecto que inician y que el accionista es la cooperativa, no ellos. Ellos tienen en la cooperativa un certificado de aportación.

2.- La nueva relación los hace sentir como socios de la empresa y como palancas para conseguir financiamiento externo.

3.- Constituir la cooperativa tarda en promedio más de seis meses, lapsos en el que ella debe registrarse; mientras, organismos de desarrollo como Investissement Québec, Fonds de travailleurs Fondation u otro que avale la operación, financia parte de las acciones a comprar.

4.- Los cambios en el accionariado originan cambios en la dirección de la empresa y comprometen a los nuevos accionistas con el proyecto de ella.

5.- La posesión de acciones implica que un asociado de la cooperativa ocupe un puesto en la junta directiva. Normalmente surgen dos situaciones: 1.- No siempre los viejos accionistas desean un trabajador en esa unidad, lo que puede originar roces y conflictos; y 2.- lo discutido en ese nivel debe quedar entre sus miembros y el cooperativista, recuérdese que no representa a los trabajadores, sino a la cooperativa y debe guardar confidencialidad como todo administrador.

6.- La cooperativa se convierte en sí misma en un mecanismo de seguridad laboral al elevar la calidad del trabajador a la de "accionista" de la empresa.

7.- El porcentaje promedio de acciones poseído es 20%, algunas superan el 50%.

8.- Los riesgos financieros de los asociados se limitan a lo invertido en su cooperativa.

9.- Si la empresa iba inevitablemente a la quiebra, no era automático que se salvara por la simple constitución e inversión de una cooperativa de este tipo.

Si bien al principio estas cooperativas eran vistas como un salvavidas de la empresa en dificultad, sus ventajas competitivas hacen que en los últimos años se constituyan incluso en empresas con buen desarrollo. En Quebec funcionan 69 de estas coope-

rativas con 4.756 asociados, ellas se integran en la Fédération des coopératives de travailleurs actionnaires du Québec.

A MANERA DE CIERRE.

La participación en cualquiera de sus modalidades pero particularmente la accionaria objeto de este documento, constituye un vector de obligatoria consideración en las organizaciones modernas; de la modalidad, estilos, métodos y técnicas de participación que se empleen dependerán transformaciones importantes en las organizaciones que influirán en los niveles de concentración de poder mismo y en la calidad y pertinencia de las decisiones, procesos y resultados.

En la actualidad es casi imposible dar pasos de envergadura en lo organizacional sin considerar la pléyade de relaciones inter-organizacionales y de integración proporcionables por el acto participativo y en este universo ha adquirido gran interés la participación en el capital por ser herramienta expedita para acercar las personas a los centros de poder y por ende a las decisiones que les conciernen; esta modalidad tiende a expandirse, asunto no fácil pues implica una decisión de alta política tanto para los accionistas tradicionales como para los trabajadores que piensan que por esta vía “concilian con los patronos” y rebajan las cargas revolucionarias de sus también tradicionales posiciones.

Bibliografía.

Acuña, Eduardo et Al. *Un marco conceptual para el estudio de la participación*. Revista Unircoop. Vol.1. N° 1.p. 70- 84. Canadá: Université de Sherbrooke. 2003.

Ander- Egg, Ezequiel. (1982) *Diccionario de Trabajo Social*. Venezue-la Editor el Cid.

Arboleda, Gonzalo. *Técnicas de gerencia*. Escuela Superior de Admi-nistración Pública, Bogotá, 1993.

Bastidas Delgado, Oscar. *Eco-nomía Social y Cooperativismo. Una Visión Organizacional*, con prólogo de Bernardo Kliksberg.

-----, La *Identidad Cooperativa*. Prólogo de Ma-nuel Mariño (ACI – Américas). Co-lección Cooperativismo y Autoges-tión N° 1. Caracas, Editora Galaxia C.A. Oct. 2015. 263 páginas.

-----, *Em-prendimiento, Constitución y Gestión de Cooperativas*. Prólogo de Miguel Fa-jardo (UniSanGil, Colombia). Colec-ción Cooperativismo y Autogestión N° 2. Caracas, Editora Galaxia C.A. Mayo. 2016. 258 páginas. Universi-dad de San Gil, Colombia, 2010. 258 páginas.

-----, Pro-
puesta metodológica para el estudio del
comportamiento de la variables organiza-
cionales en las cooperativas venezolanas
con miras a determinar sus condiciones
autogestionarias. En: Revue Unircoop.
Reflexions sur le copoperatisme et l'as-
sociativisme. Unircoop. / U Irecus-Uni-
versité de Sherbrooke / pp. 33 – 48.

(Coordinador) et Al. *Participación y
Gestión Democrática de las Cooperati-
vas. Informe Final del Comité de Inves-
tigación*. Unircoop, junio 2005. pp.
106.

-----, De
la organización burocrática a la auto-
gestionaria. *Apuntes para una tipología
de la Participación en las cooperativas*.
Noviembre 2003 pp. 14.

-----, La
organización de las empresas y la coges-
tión en Alemania. Cepac-UCV. Centro
Documental Virtual. S/f.

Billikoff, Gregorio. *La Participa-
ción y la Delegación*. Universidad de
California. En: [www.cnr.berkeley.edu/
ucce50/agro- laboral/7libro/10s.htm](http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/10s.htm).
2003

Bobbio, Norberto (2004). *El fu-
turo de la Democracia*. En [http:// www.
franja.ucr.org.ar](http://www.franja.ucr.org.ar)

- Diccionario Enciclopédico Norma Castell* (1985). Barcelona. Editorial Norma.
- Castillo, Juan. *Cooperativismo y Democracia*. Fundación Solidaridad. Publicaciones. 2004.
- Comunicación Interna. Noticias, Año XV. N 199 & 200. Mayo y Junio 2000, 1- 3. Madrid, Spain. En: <http://www2.sjsu.edu/faculty/fvarona/Nue-TeoComIn%20Adecin%202000.pdf> p. 5. 01/01/04.
- Guillerm, Alain et Bourdet, Yvon. *Clefs pour l'autogestion*. Seghers. Paris 1977.
- Hampton, David. *Administración*. McGraw Hill, México 1992.
- Hernández, Martín (Coordinador) et Al. *Sociología para la Empresa*. Mc Graw Hill / Interamericana de España, S.A. Madrid, 1994.
- Kliksberg, Bernardo. *El pensamiento administrativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Editorial Tesis. 12va. Edición. Buenos Aires. 1990.
- Stoner, J. *Administración*. McGraw-Hill, 5ª Ed. México. 1995.
- Varona, Federico. *Nuevas teorías para el nuevo milenio Sobre las formas de trabajo y la Comunicación interna en las organizaciones*. Departamento de Estudios de la Comunicación. San José State University. San José, California, USA
- Weber, Max. *¿Qué es la Burocracia?*. Editorial La Pléyade.