

RIO

Revista Internacional de Organizaciones

**Democracia y eficacia en las empresas: realidad y avances en la investigación teórica y empírica.**

Alfonso Carlos Morales Gutiérrez

Estudios Cooperativos-ETEA. Universidad de Córdoba

acmorales@etea.com

Resumen

*El siglo XXI se inicia con un denominador común de cierto interés respecto a la empresa autogestionada -aquella donde el factor trabajo controla, o puede controlar, al factor capital- aunque desde intereses diferentes: la reafirmación de la alternativa económica desde los críticos al sistema vigente y desde la búsqueda de la máxima eficiencia dentro de las jerarquías. Nuestro propósito consiste en continuar reavivando el debate, situando las coordenadas desde donde se postulan las pros y los contras sobre las empresas autogestionadas –cooperativas y empresas participativas-. De esta forma en este trabajo vamos a realizar un breve recorrido histórico de las contribuciones realizadas más relevantes en el ámbito socioeconómico. Seguidamente vamos a resaltar algunas cuestiones clave objeto de reflexión teórica y empírica. Finalmente exponemos diferentes experiencias empresariales que en la actualidad siguen siendo centro de la atención para la investigación académica.*

***Democracy and effectiveness in the companies: reality and advance in the empirical and theoretical research***

Abstract

The century XXI starts with a common denominator with regards to the auto managed company, where the factor of work controls or could control the factor of capital, from the perspectives of different interests: the reaffirmation of the economic alternative both by the critics of the existent system as well as by the ones that search maximum efficacy within the managerial hierarchies. Our objective consists in continuing restimulating the debate, by determining the axis where the advantages and disadvantages of the auto managed companies- cooperatives and empowered companies- are declared. In this sense, in this paper we will conduct a brief historical review of the most important contributions in the socioeconomic context. Next, we will pose some questions as a basis for the empirical and theoretical investigation. Finally, we will demonstrate different cases of companies that keep drawing the attention of the academic research.

## 1. LA DEMOCRACIA ECONÓMICA EN EL SIGLO XX Y SU PRESENCIA EN EL DEBATE ACADÉMICO.

Abordar el tema de la democracia económica en el siglo XXI puede suscitar, en el ámbito de la ciencia sociológica, cierta sensación de anacronismo. Los acontecimientos históricos de las dos últimas décadas del siglo XX pueden dar algún fundamento a esta percepción. De hecho muchos pensadores a partir de la caída del muro de Berlín han otorgado un significado colateral de derrumbe –o inviabilidad- de cualquier realización económica que brotase, o fuera propuesta, desde un sistema sin libertad aunque inspirado en valores de equidad y de igualdad, al progresivo desmantelamiento de los países bajo un sistema de economía planificada.

El primer autor que abordó de modo sistemático la elaboración de una teoría económica de la empresa autogestionada fue Benjamín Ward (1958). Su artículo pasó un tanto inadvertido hasta que Domar (1966) analizó el comportamiento de un modelo de granja colectiva soviética publicando de nuevo sus aportaciones en *American Economic Review*. Curiosamente de esta fecha data otra contribución interesante relacionada con el tema, pero vinculada en la reflexión sobre la empresa autogestionada en fechas muy recientes (Schweickhart, 1997). Nos referimos al trabajo de Harvey Leibenstein (1966) sobre otro tipo de ineficiencias -diferentes a las de asignación, o a las expuestas por M. Keynes-: las que tienen lugar dentro de la empresa como consecuencia de procesos de decisión defectuosos, las *ineficiencias X*<sup>1</sup>.

Posteriormente, los yugoslavos J. Vanek (1969), Horvat (1971) y Furutbon (1976) publican, también en dicha prestigiosa revista, diversos trabajos de índole teórica sobre el tema. Tienen que pasar casi dos décadas hasta una nueva aparición significativa de esta temática en dicha revista desde un punto de vista teórico (Dow, 1993). No obstante la reflexión sigue divulgándose en otros medios de reconocido prestigio<sup>2</sup> (*Economic Journal*, *Econometrica*, *Journal of Comperative Economics*, etc.). Así a comienzos de la década de los setenta las aportaciones más relevantes aparecen de la mano de un premio Nobel- en el *Economic Journal* (Meade, 1972), en *Econometrica* (Dreze, 1973) y los trabajos empíricos de Jones (1979). En este contexto temporal y de debate habría que citar también el impacto que suponen las aportaciones críticas de los máximos representantes de teoría de la agencia: Alchian y Demsetz (1972) y Jensen y Meckling (1976). Por su parte en la década de los ochenta las obras de referencia corresponden desde un punto de vista teórico a Putterman (1982, 1984) al japonés Miyazaki (1984), al israelita Ben-Ner (1984) así como a FitzRoy y Kraft (1987). Desde un punto de vista empírico habría que resaltar los trabajos de Estrin y Jones (1987).

---

<sup>1</sup> Si Leibenstein (1987) y Vanek (1989) tienen razón respecto a la estimación del impacto de estas ineficiencias, la vigencia del debate de la democracia económica y las posibilidades de las empresas fundamentadas en la participación de los trabajadores resulta incuestionable.

<sup>2</sup> En los noventa la profusión de trabajos es notable y la existencia y consolidación de medios especializados en el tema –como la revista *Annals of Public and Cooperative Economics* o *Economic and Industrial Democracy*- redundan en una reorientación de las publicaciones hacia estos cauces.

## **2) EJES TRANSVERSALES EN EL DEBATE TEÓRICO**

Esta apretada síntesis de trabajos –necesariamente incompleta- sobre una determinada forma empresarial se caracteriza por al menos dos ejes transversales de debate –orígenes de argumentación-: la hipotética simetría de asignación de los factores capital-trabajo, y las ventajas-desventajas de la integración capital-trabajo.

### **2.1) LA HIPÓTETICA SIMETRÍA EN LA CONTRATACION REVERSIBLE DE LOS FACTORES CAPITAL-TRABAJO ¿QUIÉN CONTRATA A QUIEN?**

Diversos autores (Dow, 1993) sitúan a un clásico como Paul Samuelson (1957) como el origen de su argumentación en la medida que es el primer economista que formula el carácter reversible de la contratación del trabajo por el capital. Si en el sistema de mercado, tanto el capital puede contratar al factor trabajo, como al contrario -este sería el caso de las empresas de trabajo asociado-, su presencia debería ser igualitaria si ambas fuesen indiferentes para competir en el mercado. Sin embargo la realidad nos demuestra el predominio de la empresa capitalista a nivel estructural.

Ante este hecho las líneas de investigación que se barajan para dilucidar esta posición relativa de "desventaja", ante una "teórica" igualdad de oportunidades, están en demostrar la "ineficiencia" de la empresa de trabajo asociado, o por el contrario, demostrar la hostilidad del entorno. Este debate científico parte, por tanto, de la evidente "superioridad" numérica de las empresas capitalistas. Así, el análisis -mediante modelos teóricos o evaluaciones empíricas- pretende dilucidar si las causas de este hecho son de carácter "exógeno" -son "condicionadas" a la "inferioridad"- o "endógeno" están "condicionadas"-.

Las conclusiones que se obtengan sobre la investigación de las causas, en uno u otro sentido, suponen implicaciones evidentes. Si son "exógenas", la corrección de los condicionantes externos provocaría el auge de las mismas, si son "endógenas", sólo la modificación de su esencia podría atenuar su inevitable sino.

En esta línea argumental podemos encontrar los trabajos de la escuela de Cornell, con Vanek (1970) a la cabeza, y sus cuatro fuerzas de autoextinción de origen financiero o de falta de estabilidad de las condiciones de especificidad de modelo de empresa autogestionada: no sustitución de las bajas de los socios por nuevos socios, tendencia al consumo de capital (Furutbon y Pejovich, 1974) a la recuperación de la inversión, y la no admisión de nuevos socios -contratación de trabajadores no socios- (Ben-Ner, 1984). Meade (1972) abunda en esta línea situando los problemas de la empresa autogestionada en la dependencia de la financiación exclusivamente con recursos ajenos que no asumen ningún riesgo y dan lugar a costes fijos, y en los problemas de admisión y despido como origen de notables rigideces y dificultades.

Posteriormente el problema de la estabilidad de las condiciones en la autogestión lo retoma Ben-Ner (1984) apuntando como síntoma de degeneración la presencia de una LMF en actividades donde el margen de precios de los productos y de los factores distintos al trabajo no compense el mantenimiento de una KMF. La modelización teórica refuerza la lógica del mercado. Los socios de una LMF, generalmente de escasos recursos económicos dados los estratos sociales de donde proceden, han de hacer frente

a una inversión que en la mayoría de los casos supera sus posibilidades de captación de capital. Se generaliza así, que gran parte de este tipo de empresas, dedican sus esfuerzos hacia actividades o intensivas en mano de obra -con una productividad muy baja-, o de bajo capital -por consiguiente fácilmente imitables-. La consecuencia es lógica: escasa competitividad y "marginalidad" en el mercado. Si a esto se añade la dificultad de acceso a la financiación ajena -como la mayor parte de las PYMES- y la imposibilidad "práctica" de tener socios "capitalistas", los condicionamientos pueden calificarse de importantes.

## **2.2) INTEGRACION VERTICAL DE LOS FACTORES CAPITAL-TRABAJO ¿SE TRABAJA MEJOR PARA UNO MISMO?**

La cuestión de fondo fue enunciada ya en el siglo XIX por Mill (1879) y por Jevons (1887): los trabajadores dedican un esfuerzo más intenso en una organización participativa, y se preocupan más de la calidad de su producción porque tienen una percepción más positiva de su trabajo, sentido del deber acrecentado y el deseo de incrementar sus rentas, ya que éstas vienen determinadas por la marcha de la empresa. Esta motivación es a la vez moral y material. En el primer caso, proviene sobre todo de una fuerte identificación con la empresa y su destino. En el segundo, viene de la pretensión de obtener una maximización de las rentas por socio, dada su participación en los beneficios -función objetivo diferente-. Estas repercusiones conllevan a una mayor estabilidad en el puesto de trabajo.

No obstante los autores divergen en cuanto a los resortes esenciales de la motivación de los trabajadores. Vanek (1970) piensa que la participación en la gestión es crucial y considera los estímulos materiales secundarios. Horvat (1982) subraya también la importancia de la participación en la gestión, sin embargo estima que la participación en la propiedad, es sin duda igualmente necesaria.

Pero las demostraciones tautológicas sobre estas ventajas se ven contrarrestadas considerablemente con las perspectivas de la Teoría de los Costes de Transacción (Coase, Williamson) y la Teoría de la Agencia (Alchiam y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling, 1979). Como afirma Hayek (1945), la eficacia de una organización depende de la ubicación del poder de decisión al lado del conocimiento relevante para la toma de decisión lo que implica algún tipo de descentralización y es en este proceso donde surgen los problemas de agencia: la divergencia de objetivos entre propietarios y agentes y los consecuentes conflictos en la delegación. Cualquier individuo va a traducir sus preferencias en objetivos propios, de manera que la organización va a transformarse en un universo de competencia y de conflicto que es preciso armonizar mediante un adecuado sistema de incentivos.

Esta perspectiva reafirma, en parte, las ventajas de la integración del capital-trabajo en una unidad económica. En efecto, si se considera el antagonismo tradicional entre patrón y obrero como relación básica de funcionamiento empresarial, se hace necesario la existencia de vigilantes. Por el contrario, si este antagonismo es reemplazado por la cooperación de todos los miembros para la consecución de objetivos comunes, la dinámica social se transforma en fuerza positiva para la mejora de la productividad y las presiones de los grupos corresponden, entonces a un sistema de vigilancia mutua que reduciría el absentismo y castiga la pereza y el despilfarro. Este

razonamiento ha sido utilizado por McCain (1982), Levin (1984) y Bradley y Gelb (1985).

Vanek (1970), Cable y Fitzroy (1980) y Levin (1984) señalan el interés y la voluntad de los trabajadores en aplicar eficazmente las decisiones de los dirigentes de la empresa, su interés en el progreso tecnológico y su deseo de tomar iniciativas. Por tanto, la motivación de los trabajadores y su participación en la gestión otorgaría a las empresas autogestionadas una gran flexibilidad y diversidad, a la vez que le daría un apreciable margen de maniobra.

Pero los contrargumentos no se hacen esperar. Alchian y Demsetz (1972) señalan que, en el contexto de un trabajo en equipo, la medida de los rendimientos individuales, es decir, la atribución de las fracciones del producto global al esfuerzo de individuos específicos es muy difícil y costosa. Así cada miembro del equipo es incitado a descuidarse en sus responsabilidades puesto que puede reducir su esfuerzo sin una disminución proporcional de su remuneración.

Stiglitz (1974) afirma que los trabajadores de una LMF pueden preferir que existan "encargados", haciendo ejecutar las decisiones porque este control impide que cada uno descuide sus responsabilidades, engendra una producción superior y aseguraría a todos salarios más elevados. Sin embargo, este mismo autor reconoce que la participación de los trabajadores en los beneficios puede considerarse interesante cuando la vigilancia de cada individuo conlleve unos costes prohibitivos. De la misma manera, la participación en beneficios no da a cada trabajador nada más que una pequeña parte del ahorro adicional ligado al crecimiento de su esfuerzo y ésta recompensa es inadecuada.

McCain (1982), reconoce que el trabajador de una empresa participativa no está estimulado para producir espontáneamente con un esfuerzo óptimo, pero afirma que ser empujado a ello a causa de la vigilancia ejercida por sus colegas. Alchian y Demsetz (1972), advierten que el control mutuo no es suficiente para sustituir los mecanismos jerárquicos: su eficacia depende de la existencia de un vigilante que pueda apropiarse de todas las rentas netas de la empresa. La hipótesis implícita de estos autores es que una empresa no puede ser eficaz si su propietario tiene un derecho de propiedad completo sobre el capital y un derecho sobre el incremento total de su renta neta. Si la empresa tiene un carácter colectivo existe cierta dificultad y un coste elevado para atribuir las fracciones del producto global según el esfuerzo realizado individualmente. Además, cada miembro del equipo podría descuidarse en sus responsabilidades: ya que su remuneración puede no verse afectada si reduce proporcionalmente su esfuerzo.

Jensen y Meckling (1979) son quienes más abundan en los problemas que acarrea la doble condición de accionistas y trabajadores. Son dos los principales inconvenientes resaltados por estos autores: los relacionados con sus expectativas temporales y los relacionados con la innegociabilidad de las participaciones en el capital. Por un lado, si los recursos financieros se obtienen principalmente de los trabajadores-accionistas -vía contribuciones directas o vía retención de ingresos-, el horizonte truncado de las decisiones inversoras será el de su vida laboral ya que no tienen derechos de propiedad libres sobre el principal que invierten en su empresa sino sólo sobre los ingresos a obtener en virtud de su condición de trabajadores. En el caso de que los recursos financieros se obtengan por la vía del endeudamiento, los trabajadores tendrán preferencia por obtener préstamos -en unas condiciones tales que la amortización recaiga preferentemente sobre las futuras generaciones de trabajadores mientras los

ingresos que origine tal endeudamiento puedan engrosar sus remuneraciones o invertirse en proyectos que incrementen a corto plazo el cash-flow de la empresa.

Por otro lado, el carácter intransferible de los derechos de propiedad en este tipo de empresas<sup>3</sup> generaría otros problemas íntimamente conectados a los expuestos anteriormente: la imposibilidad de acudir al mercado para capitalizar y transferir libremente los derechos de propiedad priva a los socios de un mecanismo muy útil para evaluar la actuación de los directivos, pues el valor de sus derechos será únicamente nominal y vendrá establecido arbitrariamente por la dirección, dado que el mercado no interviene en su determinación efectiva. Sin embargo, Levin (1984) piensa que la participación de los trabajadores en el capital de las cooperativas de producción reduce igualmente la rotación del personal dada la intransferibilidad de las aportaciones sociales.

Para paliar estos problemas la teoría económica ha propuesto tres líneas básicas de medidas no exentas de ciertas dificultades (Salas, 1987): la introducción contractual de *penalizaciones sobre comportamientos colectivos* ineficientes; la estimulación y disposición de «*comportamientos solidarios*», no apoyados en penalizaciones contractuales, y que básicamente significarían la sustitución de la utilidad individual por la colectiva como pauta orientadora de las conductas laborales y por último, la introducción de «*jerarquías horizontales*», es decir, la adición de un agente que administra un sistema de sanciones remunerativas sobre la base de los resultados colectivos de la empresa.

De hecho Clarke (1984) considera como excesiva la importancia dada a la "propiedad" y derechos de propiedad en la literatura sobre autogestión<sup>4</sup>. Así argumenta que una vez que se sobrepasa el modo artesanal de producción, la propiedad de máquinas por parte de los trabajadores resulta indiferente. La tenencia de acciones o participaciones en la empresa puede fomentar una sensación de propiedad del puesto, pero en la realidad la estabilidad en el empleo y los acompañantes controles del puesto deben mucho más a los caprichos del mercado. En otras palabras, aunque la transferencia de propiedad a la colectividad de los trabajadores es una condición necesaria para la transferencia de control, no es de ninguna manera una condición suficiente.

### **3) LA DEMOCRACIA ECONÓMICA Y SU PRESENCIA EN LA REALIDAD SOCIOECONÓMICA.**

---

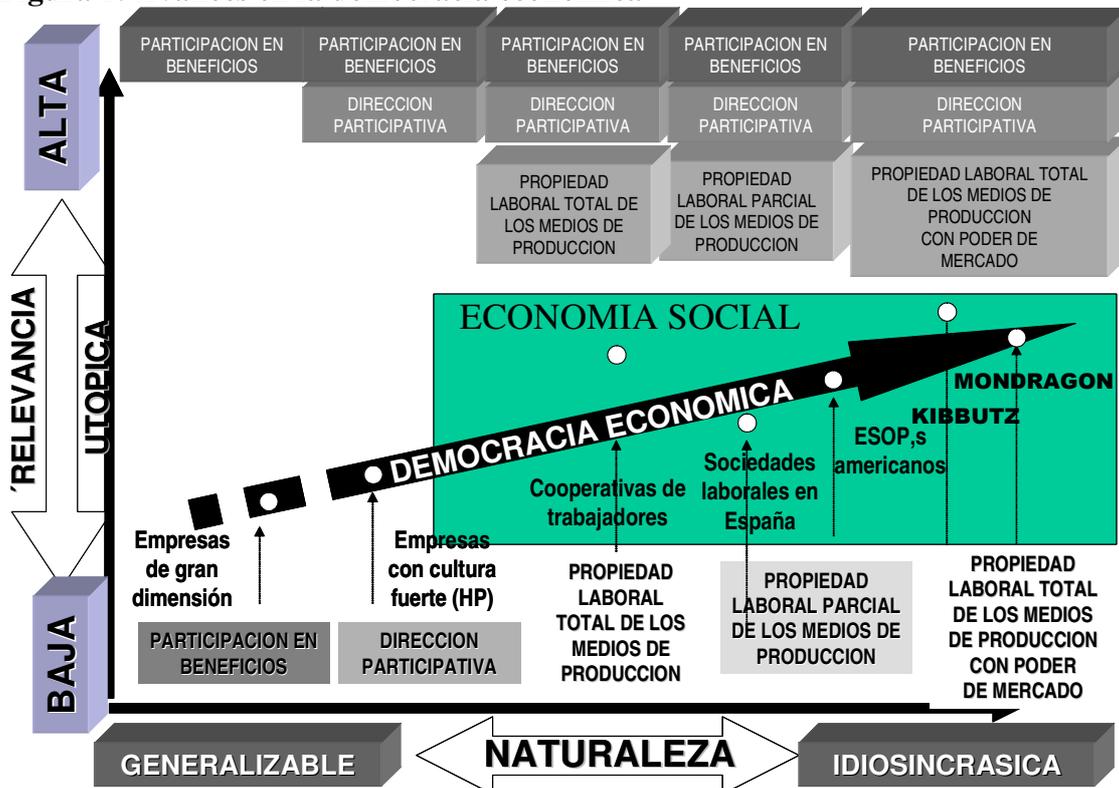
<sup>3</sup> La imposibilidad de vender los títulos de propiedad hace que la participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa sea asemeje con la participación no comercializable y finita en un fondo común. Como consecuencia de ello, indican Jensen y Meckling (1979), se produce una asignación y asunción de riesgos ineficiente, dado que no hay posibilidad de una especialización individual según los diversos grados de riqueza y aversión al riesgo y los trabajadores se ven forzados a asumir riesgos - generalmente no asegurados- mediante la diversificación de su cartera inversora. Todo ello determina que los socios tiendan a exigir altas tasas de rendimiento de las potenciales inversiones (y generalmente al más corto plazo posible), además de una tendencia a reducir la demanda de capital en comparación con la empresa tradicional.

<sup>4</sup> "Se crea a menudo la impresión de que la simple transferencia de propiedad privada a los trabajadores obrará una transformación casi milagrosa en la seguridad de puestos y en las actitudes hacia el trabajo". Aunque los trabajadores de las cooperativas frecuentemente comentan "Me da la sensación de que ahora soy dueño de la maquina que uso", se equivocan los académicos en nutrir las implicaciones ilusorias de tales afirmaciones.

Sin embargo a pesar de que el interés por la democracia económica ha pervivido intermitentemente, su realidad socioeconómica ha seguido evolucionando, de hecho, independientemente tanto de las expectativas y prejuicios de pronóstico negativo como de un sistema “favorable” que sustentase su supervivencia en la realidad.

Esta permanencia de una forma empresarial tan minoritaria tiene su significación en una serie de fenómenos socioeconómicos de cierta tradición y otros descubrimientos recientes. Para poner de manifiesto la diversidad de formas empresariales que adoptan una estrategia de democracia económica, se ha utilizado una clasificación original considerando, por un lado, el peso que tienen factores idiosincrásicos y que la dotan de un carácter más o menos generalizable o extrapolable a contextos similares, y por otro, su capacidad para permitir el control de los medios de producción por parte de los trabajadores (o lo que es lo mismo su carácter contracultural y utópico) en distintos niveles: en las rentas generadas (participación de beneficios), en la adopción de decisiones (dirección participativa y gobierno), y en la propiedad mayoritaria o no de los medios de producción. La figura 1 sintetiza este esquema de análisis.

**Figura 1: Avances en la democracia económica**



### 3.1) EL COOPERATIVISMO DE LOS TRABAJADORES COMO FÓRMULA DE ACCESO A LOS MEDIOS DE PRODUCCION

En primer lugar tenemos el cooperativismo como uno de los exponentes más clásicos de la democracia económica—de larga tradición histórico-filosófica— y cuyos orígenes se remontan a las experiencias de Rochdale, en general, y de Bouchez<sup>5</sup> para las cooperativas de trabajo asociado en particular. Aunque su incidencia ha sido poco significativa en el sistema económico tanto en sus comienzos —un centenar en Inglaterra a comienzos del siglo XX (Defourny, 1983) o 232 en España en 1932 (Morales, 2003)—, como en la actualidad, puede afirmarse que tienen un considerable peso simbólico.

De hecho, es a partir de la crisis económica cuando se plantea como empresa alternativa que canaliza la asunción del riesgo empresarial en manos de los trabajadores. De esta forma, los economistas neoclásicos se ven desconcertados, en cierta forma por el desarrollo de las cooperativas de trabajo asociado en algunos países de la Unión Europea —16.000 en Italia en el año 1981 (Pillotti 1986), 6260 activas en España en el año 1990 (Haubert, 1984, Vara Miranda 1985, Monzón y Barea, 1991), 1346 en Francia en el año 1986 (Bonin y Putterman, 1993)— y su capacidad para crear empleo —223.000 entre 1976-1981 (Ben-ner, 1988)—. Esta capacidad de generación de desarrollo económico alternativo en épocas de crisis reaviva su interés desde el punto de vista macroeconómico: su capacidad para paliar los efectos del ciclo económico.

Su nivel de eficacia organizativa ha sido puesta de manifiesto por diversos estudios. El caso de cooperativas con mayor resonancia en la comunidad científica es el trabajo empírico sobre las cooperativas de madera contrachapada del noroeste del Pacífico (Craig y Pencavel, 1992), si bien su interés se remonta a fechas más lejanas (Berman, 1967; Bellas, 1972; McGregor, 1974; Berman, 1980). La mejor síntesis de los estudios comparados realizados en diversos países nos la ofrece Bonin y Putterman. (1993). Uno de los estudios mejor enfocados es el del profesor Defourny (1987) ya que estudió las ventajas económicas de las cooperativas de trabajadores tanto a nivel económico-financiero como a nivel técnico. Para ello se centra en el caso de las

---

5 Bouchez (1796-1869) formuló, antes de la constitución de la experiencia clásica de Rochdale, los cuatro principios fundamentales —de las cooperativas de producción en este caso— a través de un artículo publicado el 17 de diciembre de 1831 en el *Journal des Sciences Morales et Politiques*. El primer principio dice así: los asociados; se constituirán en empresarios; para ello elegirán entre todos uno o dos representantes que tendrán la firma social. En el segundo se establecía la creación de un fondo para la formación: *cada uno de ellos continuará cobrando su sueldo según la costumbre del oficio, es decir, por jornada o tarea según su habilidad individual. Se reservará una cantidad equivalente a la que los empresarios intermediarios se llevan cada jornada; a fin de año, esta cantidad que representa el beneficio neto, se dividirá en dos partes, a saber: 20% para formar o acrecer el capital social; el resto se empleará en socorro o se distribuirá entre los asociados, a prorrata de su trabajo*. El tercer principio hace referencia a la solidaridad en el terreno financiero (Vara Miranda, 1985, p. 44-45) de la siguiente forma: *el capital social que aumentar así cada año en un quinto de los beneficios, será inalienable; pertenecerá a la asociación que será declarada indisoluble, y no porque los individuos no puedan marcharse, sino porque la sociedad se convertirá en perpetua mediante la admisión continuada de nuevos miembros... si se hiciera de otra forma, la asociación llegaría a ser semejante a cualquier otra compañía mercantil; sería útil, únicamente para los fundadores, perjudicial para todos aquellos que no hubieran formado parte de ella desde el principio, y acabaría siendo, en las manos de los primeros un medio de explotación* El cuarto principio esta claramente fundamentado en la hipótesis mutualista: "la asociación no podrá hacer trabajar por su cuenta a obreros extraños durante más de un año; pasado este tiempo, estará obligada a admitir en su seno, el número de trabajadores nuevos que se haya hecho necesario por el crecimiento de las operaciones". (J. L. Gómez-Calcerrada Gascón, 1983, p. 18).

"SCOP" francesas estableciendo, por un lado un análisis financiero comparado de este tipo de empresas con las capitalistas a nivel sectorial para el estudio de su "eficacia económica", y por otro, un análisis econométrico -estimando funciones de producción- para establecer igualmente una comparación de la "eficacia técnica" de las cooperativas respecto a otro tipo de empresas no cooperativas. En líneas generales, los resultados económicos -rentabilidad, remuneración al trabajo, eficacia técnica, productividad- de las "SCOP" francesas estudiadas se mostraron, por término medio, iguales o superiores a sus homólogas capitalistas. Esta conclusión se refiere sobre todo a las de mediana dimensión, situándose el "umbral dimensional" entre los 10 y 20 trabajadores. El rigor metodológico, la fiabilidad de la fuentes -el INSEE- y la amplitud de la muestra -más de 500 "SCOP"- tanto en el tiempo -1970-79-, como en el espacio -Francia-, sitúan esta investigación como una de las más concluyentes en su campo.

En España la mayoría de los trabajos insisten en enfoques descriptivos no comparativos. Por ello resulta especialmente interesante el trabajo de Bayo-Moriones, Galilea-Salvatierra y Merino-Díaz de Cerio (2002) donde se realiza una comparación de los efectos de la participación en los resultados utilizando una muestra de 965 empresas, concluyendo, por un lado, que no existen diferencias significativas entre las empresas cooperativas y no cooperativas, y que la introducción de prácticas participativas generan efectos positivos independientemente del tipo de empresa en donde se introduzcan.

### 3.2) EXPERIENCIAS EMBLEMÁTICAS

Los países de economía planificada con sistemas más o menos colectivistas realizaron ciertos experimentos utópicos -con distinto grado de éxito- en diversas partes del planeta (los koljósos en la antigua URSS, las comunas de la República Popular China, las experiencias autogestionarias argelinas...). De ellos, destacan sobre todo, la experiencia de autogestión yugoslava y el sistema colectivista agroindustrial israelí conocidos a través de las fórmulas como los kibbutz y los moshav<sup>6</sup>

Una de las frases más sugerentes es la de los precursores de los socialistas fabianos: *La historia de las cooperativas de producción muestra una secuencia ininterrumpida de fracasos, ya que no pueden sobrevivir en una economía de mercado*

---

<sup>6</sup> Sobre este tema puede verse: A.C.Morales (2000) *El kibbutz como experiencia comunitarista: realizaciones y limitaciones*, Arbor nº652, abril, pp. 715-730; G. Adar, L. Gila (1988) *Kibbutz Women*. Haifa University: Yad Tabenkin and the Institute for Social Research of the Kibbutz (Hebrew); S. Getz (1992) *Changes in the Kibbutz*. Haifa University: Institute for Research on the Kibbutz and the Cooperative Idea (Hebrew); I. Gorroño (1985) *Introducción al kibutz. Comuna, empresa, ideología*. Bilbao. Caja Laboral Popular; R. Isralowitz y M. Palgi (1992) *The Impact of Child Sleeping Arrangements on Kibbutz Parents' work*, Journal of Social Psychology 132(1): 121-3; M. Kerem (1981) *El Kibutz en nuestros días*. Federación de Movimientos Kibutzianos. Tel-Aviv; J. Maguid (1981) *El kibutz. Nuestra forma de vida*. Federación de Movimientos Kibutzianos. Tel-Aviv; M. Palgi (1989) *Introduction and Effects of High-Tech on Kibbutz Industry: A Case Study*, en D. Millin and B. Raab (eds), *The social Implications of Robotics and Advanced Industrial Automation*. Amsterdam: Elsevier; M. Palgi (1994) *Women in the Changing Kibbutz Economy*, Economic and Industrial Democracy, Vol. 15, pp.55-73; P. Rayman (1981) *Co-operative Movement Confronts Centralization: Israel Kibbutz Regional Organizations*, Economic and Industrial Democracy 2: 483-520; P. Rayman (1981) *The Kibbutz Community and Nation-Building*. Princeton, NJ: Princeton University Press; M. Rosner (1981), *Democracy and Equality: The kibutz and Social Theory*. Norwood Editions. Darby. Pennsylvania; M. Rosner, N.Cohén (1984) *La base teórica de la democracia del Kibutz*, Revista Encuentro, nº 29, abril; Rosner, Menacher (1993) *Organization Between Community and Market: The Case of the Kibbutz*, Economic and Industrial Democracy, Vol. 14, pp. 369-97.

*libre, si no se transforman en empresas capitalistas* (Webb, 1920). El carácter profético de esta frase queda truncado por una de las experiencias más referidas en la literatura económica: el paradigma “singular” de las cooperativas de Mondragón. Nacido en la década de los cincuenta resulta ser la mayor experiencia autogestionaria de éxito duradero<sup>7</sup>. Se trata de un modelo muy analizado (Aranzadi, 1976; Thomas y Loghan, 1980; Bradley y Gelb, 1981, 1982, 1983; Sperry, 1985; Hoover, 1990), White y White, 1991; Meek y Warner, 1991; Greenwood, y Gonzales Santos, 1992; Kasmir, 1996; MacLeod, Grez; 1997; Morrison, 1997). Ha sido propugnado como modelo alternativo al paradigma americano y al japonés en sus reglas de funcionamiento (Bradley y Gelb, 1985), lo que no significa que se encuentre exento de críticas (White y White, 1991). Los trabajos recientes de Forcadell (2005) insisten en una serie de prácticas que, a diferentes niveles, pueden extraerse y replicarse en otras organizaciones

Figura 1. Medidas que pueden extraerse de la experiencia de MCC

<i>Cultura organizativa</i>	Creación de una cultura democrática
<i>Grupos de interés</i>	Democratización de la propiedad y del poder Relaciones con los grupos de interés Fomento de un liderazgo compartido
<i>Estructura organizativa</i>	Diseño de una estructura organizativa orgánica basada en la asociación Constitución de grupos de trabajo autogestionados
<i>Procesos de decisión</i>	Establecimiento de procesos democráticos Libertad de información y transparencia
<i>Personas</i>	Educación y formación Selección de personal
<i>Proceso de democratización</i>	Autocrítica y dinamismo Democratización progresiva y ‘democrática’

Fuente: Forcadell (2005<sup>a</sup>: 61)

### 3.3) DEMOCRACIA ECONÓMICA MEDIANTE FORMULAS NO COOPERATIVAS: SOCIEDADES LABORALES Y ESOP

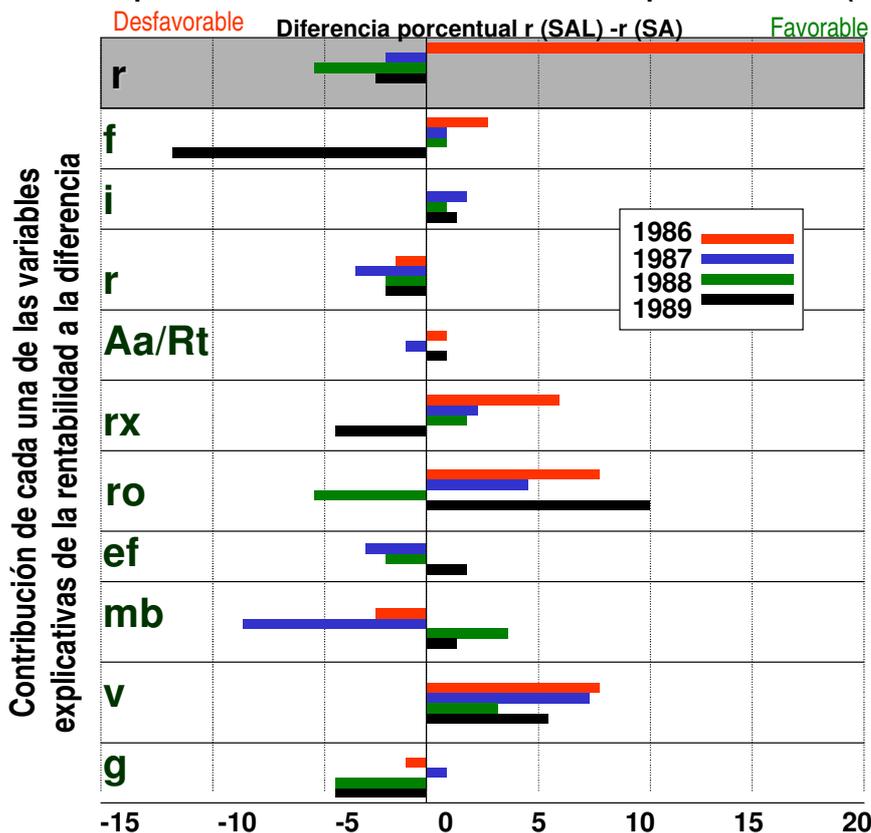
Además de las cooperativas surgen otras fórmulas empresariales representativas de la democracia económica en España como son las sociedades laborales<sup>8</sup> (Vidal Martínez, 1987, García Blanco y Gutiérrez, 1990; G. Lejarriaga Pérez de las Vacas (1991), Barea Tejeiro y Monzón Campos, 1992; Morales, 2003) reguladas jurídicamente en la década de los ochenta y noventa. El auge del trabajo asociado en España es reciente y

<sup>7</sup> También la experiencia de Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano asociado a Caixa Popular -réplica mondragoniana de menor envergadura- (Morales Gutiérrez, 1996) puede adscribirse bajo esta categoría.

<sup>8</sup> La realidad histórica que justificó la aparición de las sociedades laborales como fórmula jurídica hace que dentro de las sociedades laborales se detecten dos colectivos claramente diferenciados en el estado español: la de tamaño mediano-grande e industrial originada por la transformación de otra sociedad preexistente y la entidad pequeña característica del sector servicios. Este perfil válido para las sociedades laborales del estado español tiene menos vigencia para el territorio andaluz: el predominio de entidad pequeña y de servicios es claramente mayoritario.

hace imposible, en muchas ocasiones, la posibilidad de afrontar datos longitudinales. Desde esta perspectiva resulta interesante la aportación realizada por la profesora Monserrat Jaume (1992) comparando la rentabilidad de veinte sociedades laborales con la de sociedades anónimas – ambas pertenecientes a Cataluña durante el periodo comprendido entre 1986 y 1989 ambos inclusive utilizando como fuente de datos los aportados la Federación Catalana de Sociedades Laborales y los que suministra la Central de Balances del Banco de España<sup>9</sup>.

### Análisis comparativo de rentabilidad de las SAL respecto a las SA (1986-1988)

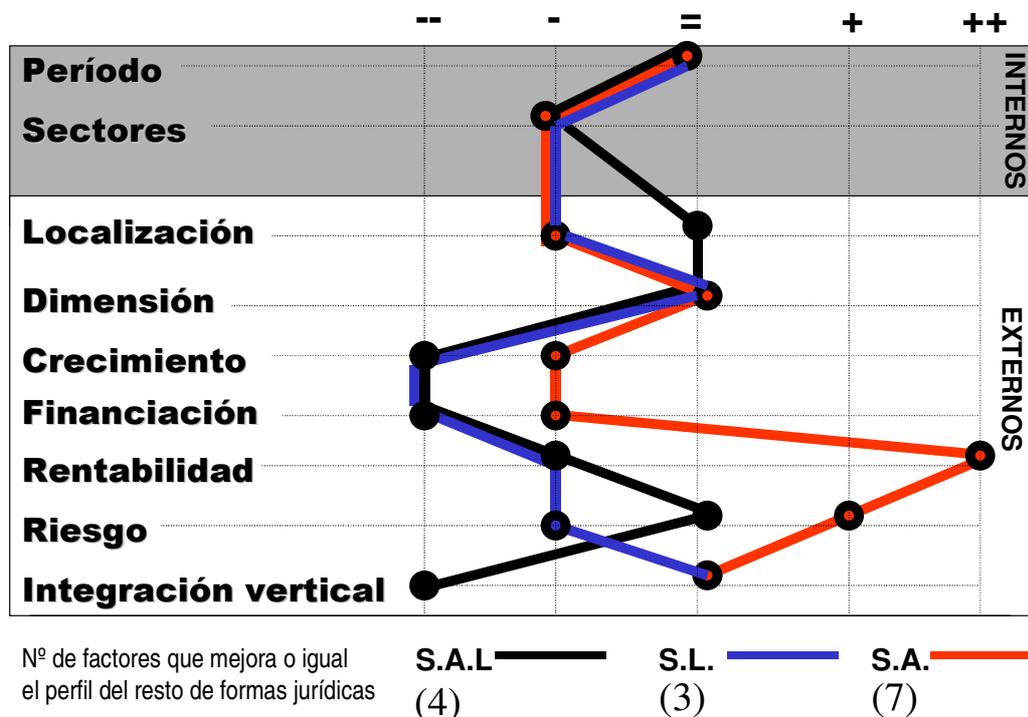


La profesora Castellanos (2000) abordó el estudio<sup>10</sup> comparativo entre un tipo de empresas de trabajo asociado (sociedad anónima laboral) y empresas de capital (sociedades anónimas y sociedades limitadas) con una metodología diversa y multifactorial. Los resultados del estudio demuestran que las sociedades laborales mejoran o igualan cuatro de los nueve factores considerados, mientras las sociedades anónimas alcanzan siete y las sociedades laborales sólo tres. Analizando los factores internos en donde las diferencias son más acusadas, las sociedades laborales no presentan inconvenientes en la localización y obtienen mejor situación de riesgo que las sociedades limitadas aunque presentan como inconvenientes una relación rentabilidad-antigüedad negativas y un mayor nivel de integración.

<sup>9</sup> Entre los resultados más relevantes que se obtienen de los factores que influyen en las diferencias en la rentabilidad pueden destacarse el hecho de que las variables elementales que representan, en general, durante el periodo considerado una ventaja para las SALs son: la rotación del activo de explotación (ro), la tasa de costes variables no imputados (v) (trabajos, suministros y servicios exteriores y dotación de provisiones), y los resultados extraordinarios de la explotación (rx); mientras que las SA obtienen, en general, ventaja del margen bruto de explotación (mb) y de la tasa de costes fijos no imputados (g).

<sup>10</sup> En total fueron 26 SAL, 37 SA, y 37 SL cuya información estaba disponible en el Registro Mercantil de Toledo.

## VALORACIÓN DEL PERFIL ESTRATÉGICO SEGÚN FORMA JURÍDICA



Otra realidad importante es la del modelo ESOP<sup>11</sup> (Employee Stock Ownership Plan) cuya popularidad en EEUU y Gran Bretaña ha ido aumentando desde la segunda mitad de los años ochenta. Se trata de una consecuencia –inesperada- de los métodos de adquisición de acciones más utilizados en la Bolsa de Nueva York. El fenómeno ESOP podríamos englobarlo como un procedimiento financiero, promovido por el Estado mediante incentivos fiscales, de acceso de los trabajadores a la propiedad capitalista de su empresa (Ellerman, 1985; Morales, 1996). La mejora de la competitividad en empresas propiedad de los trabajadores parcialmente bajo la fórmula ESOP (debido a la reducción de conflictos, mejora en los incentivos, aumento del compromiso, entre otros aspectos) en los países anglosajones ha sido estudiada empíricamente por diversos estudios: al menos treinta y dos en los últimos veinte años (Kruse, 2002). En estos estudios se comprueban, entre otros aspectos, los resultados entre empresas con ESOP y sin él, o los efectos en las empresas después de acogerse a un plan de estas

<sup>11</sup> El proceso de constitución-funcionamiento de la ESOP consta de las siguientes fases: en primer lugar, una entidad financiera presta dinero al ESOP, que a su vez hace lo mismo a una sociedad, confiándole ésta, por el importe correspondiente, una cifra equivalente de acciones para los trabajadores adscritos al ESOP encargándose de administrarlas en nombre de éstos, y sirviéndole igualmente, de garantía para el préstamo. Como consecuencia de los beneficios obtenidos por la sociedad ésta realiza su distribución anual en forma de dividendos cuyos destinatarios serán, en parte, miembros del ESOP. Dichos recursos serán utilizados para amortizar su deuda con el Banco. A medida que el préstamo se reintegra, se va realizando la asignación correspondiente de acciones a cada trabajador que se convierte al final del proceso en propietario de la sociedad. Al término de su vida laboral, el trabajador puede optar por vender sus acciones al ESOP -de ahí que sea considerado como un plan de jubilación- dando cabida a que otro trabajador se inserte en el proceso. La clave la encontramos en un mecanismo de incentivos fiscales

características<sup>12</sup>. Si bien los ESOP no se ajustan totalmente al modelo de empresa autogestionada –en muchos casos los trabajadores no tienen poder de decisión- participa plenamente de dos de sus características esenciales –propiedad y participación en el excedente-. La eficacia de la propiedad de los trabajadores bajo la fórmula ESOP ha sido estudiada empíricamente por diversos estudios demostrando relaciones significativas a nivel de actitudes de los trabajadores bajo esta fórmula.

#### **4) ¿NO PUEDE SER LA DEMOCRATIZACIÓN ECONÓMICA LA SOLUCIÓN EN LUGAR DEL PROBLEMA?**

Las ideas anteriores tienen un común denominador: la necesidad de demostrar que la empresa gestionada por los trabajadores es viable. Sin embargo, existe otra línea de pensamiento que parte de otros presupuestos. En efecto, la urgencia por incrementar la productividad en la empresa clásica reaviva el interés por los efectos sobre su eficacia de una mayor participación de los trabajadores. Este interés se suscita en la década de los setenta. Como indica de forma rotunda el estudio del Departamento de Salud, Educación y Bienestar de los Estados Unidos: *En ninguno de los casos de los que tenemos constancia, el esfuerzo por aumentar la participación del trabajador ha producido un descenso, a largo plazo, de la productividad* (United States Department of Health, Education and Welfare, 1973: 112). Nueve años más tarde, al analizar su recopilación de estudios empíricos, Jones y Svejnar (1982) informan que parece ser que existe un apoyo consistente a la postura que dice que la participación de los trabajadores en la dirección origina una productividad más elevada.

Pero es sin duda el conjunto de investigaciones que apoyan esta tesis bajo la dirección de Alan Blinder (1990) quién más difunde esta cuestión<sup>13</sup> llegando, además, a otra conclusión (Levine y Tyson, 1990: 205-214). La participación tiende más a incrementar la productividad cuando viene combinada con 1) la participación en beneficios, 2) el empleo garantizado a largo plazo, 3) unos abanicos salariales relativamente ajustados y 4) unos derechos laborales garantizados. ¿No son estos alguno de los presupuestos de las formulas que preconizan la democracia económica?

#### **5) REFLEXIONES FINALES**

La democracia económica no ha perdido vigencia ya sea por la reafirmación de la alternativa económica desde los críticos al sistema vigente ya sea desde la búsqueda de la máxima eficiencia dentro de las jerarquías mediante el aumento de la productividad del modelo neoclásico con cierta implantación de medidas democratizadoras. Desde diversos enfoques, los trabajos Cloke y Goldsmith (2002) de

---

<sup>12</sup> Entre las principales conclusiones de estos trabajos pueden destacarse: relaciones positivas o neutras entre competitividad y empresas propiedad de los trabajadores (Kruse y Blasi, 1997), diferencias en la productividad entre empresas con ESOP y si él en torno al 6,2%, aumentos en la productividad después de que una empresa se acoge a un ESOP en torno al 4,4% (Kruse, 2002). En la actualidad las relaciones (Logue y Yates, 2001) se centran en el estudio de estas diferencias demostrándose relaciones significativas a nivel de actitudes de los trabajadores bajo esta fórmula.

<sup>13</sup> Levine y Tyson (1990: 203-204), por ejemplo, resumen sus análisis de unos cuarenta y tres estudios distintos con estas palabras: *Nuestra valoración global de la literatura empírica de la economía, de las relaciones industriales, de la conducta organizativa y de otras ciencias sociales, es que la participación normalmente conduce a unas pequeñas mejoras a corto plazo en la realización y a veces conduce a mejoras significativas y duraderas... Casi nunca hay un efecto negativo.*

Manville y Ober (2003) o de Malone (2004) abundan en la actualidad del tema hasta los enfoques más amplios de prácticas democráticas<sup>14</sup> propuestos por Gratton (2004).

Esta vigencia no lleva a considerar al menos a dos conclusiones. No parecen tener refrendo a largo plazo los prejuicios negativos sobre la democracia económica que se formulaban a partir de aprioris “políticos”: la empresa autogestionada contienen en su funcionamiento democrático condiciones que mejoran la eficiencia empresarial.

Si la mejora en las decisiones empresariales puede ayudar a perfeccionar el sistema, y si esta mejora se realiza con una participación responsable de los trabajadores –que también participan en el riesgo del negocio- entonces las empresas en donde se reúnan ambas condiciones –decisión democrática y propiedad colectiva- tendría que ser más competitivas que otras en donde no se verifican estos supuestos<sup>15</sup>. Esta conclusión es constatable en experiencias de alto contenido idiosincrásico pero resulta todavía insuficientemente probado para todo el sistema.

En el supuesto más favorable de desarrollo de la democracia económica queda por demostrar que los valores de solidaridad siguen estando presentes detrás de las adaptaciones técnicas necesarias para sobrevivir en un entorno competitivo.

## Bibliografía

- ALCHIAN, A. y DEMSETZ, H. (1972): “Production, Information Costs, and Economic Organization.” *American Economic Review* 62, 777-795. También en *The Economic Nature of the Firm* by Putterman L. and Kroszner R. S. (1996) pp. 193-216, New York: Cambridge University Press.
- BAYO-MORIONES, GALILEA-SALVATIERRA Y MERINO-DIAZ DE CERIO (2002) *Participation, cooperatives and performance: an analysis of spanish manufacturing firms*. No 201 in Documentos de Trabajo - Lan Gaiak Departamento de Economía - Universidad Pública de Navarra.
- BEN-NER, A, ALLEN BURNS, W., DOW, G. AND PUTTERMAN, L. (2000): “Employee ownership: an empirical explanation” in Blair, M. and Kochan, T. (eds.) *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*, Washington DC: Brookings Institution.
- BEN-NER, A., & JONES, D.C. (1995): Employee participation, ownership, and productivity: A theoretical framework, *Industrial Relations*, 34(4), 532-554.

---

<sup>14</sup> Gratton (2004) propone seis principios para considerar a una empresa como democrática: (1) Las relaciones entre el individuo y la organización son de adulto-adulto (relaciones de confianza, transparencia, reconocimiento...); (2) Las personas se consideran como inversores en el desarrollo y construcción de capital humano (autoformación, planes de carrera,...); (3) Las personas son capaces de expresar sus diversas cualidades y de desarrollarse dentro de la organización independientemente de edad, sexo o rasgos étnicos ; (4) Las personas son capaces de participar en la determinación de las condiciones de su vinculación a la empresa; (5) La libertad de las personas no es a costa de la libertad de otras; (6) Las personas tienen responsabilidades y obligaciones consigo mismo y con la organización.

<sup>15</sup> El nuevo paradigma empresarial que surge de estos estudios sería el denominado como *Teoría O* (Rosen y Young, 1991, Winther, 1999, Morales Gutiérrez, 2002) como arquetipo diferente a las empresas tipo X, tipo Y y tipo Z.. Desde este enfoque *la propiedad de los trabajadores que otorga derechos en el gobierno de la institución y en la participación de los excedentes junto con una participación responsable en la gestión constituye una ventaja competitiva en determinadas condiciones de los factores de contingencia (origen, tamaño, cultura,...etc).*

- BEN-NER, Avner (1984): 'On the Stability of Cooperative Type of Organization', *Journal of Comparative Economics*, 8:247-260.
- BEN-NER, AVNER (1988): "Comparative Empirical Observations of Worker-Owned and Capitalist Firms," *International Journal of Industrial Organizations*, 6, pp. 7-31.
- BEN-NER, AVNER. (1988): "The Life Cycle of Worker-Owned Firms in Market Economics: A Theoretical Analysis." *Journal of Economic Behavior and Organization* 10: 287-313.
- BONIN, J. P., JONES, D. C. AND PUTTERMAN L. (1993): *Theoretical and Empirical Studies of Producers Co-operatives: Will the Twain Meet?*, in *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXI (Sept 93), 1290-1320.
- BRADLEY, K. & GELB, A. (1983): *Co-operation at Work. The Mondragon Experience*, Heinemann Educational Books, London.
- BRADLEY, K. AND GELB, A. (1981): *Motivation and control in the Mondragon experiment*, in *British Journal of Industrial Relations* XIX (2), July, 211-31.
- BRADLEY, KEITH, AND ALAN GELB (1982): "The Replicability and February 28, 1992 Mondragón Experiment," *British Journal of Industrial Relations*, 20, 1, pp. 20-33.
- BROOKS, GERALDINE (1989): "The Israeli Kibbutz Takes a Capitalist Tack to Keep Socialist Ideals: Collectives Are Deep in Debt But Find Innovative Ways to Serve Common Good," *Wall Street Journal*, Sept. 21, 1, A20.
- COTTON, J.L., VOLLRATH, D., FROGATT, K., LENGNICK-HALL, M., & JENNINGS, K. (1988): Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
- CLOKE, K., J. GOLDSMITH. (2002). *The end of management and the rise of organizational democracy*. Nueva York: Wiley.
- CRAIG, BEN AND JOHN PENCAVEL (1992): 'The Behavior of Worker Cooperatives: The Plywood Companies of the Pacific Northwest', *The American Economic Review*, 82:1083-1105.
- DAHL, ROBERT A. 1985. *A Preface to Economic Democracy*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- DEFOURNY, J, (ed), (1986): "The Economic Performance of Self-Managed firms. A comparative Perspective", special issue of the *Annals of Public and Cooperative Economy*, vol. 57, n° 1.
- DEFOURNY, J. (1986): *La performance économique comparée des coopératives de travailleurs*, Universidad de Lieja, Facultad de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.
- DOMAR, EVSEY D. (1966): "The Soviet Collective Farm as a Producer Cooperative", *American Economic Review* 56: 737-757.
- DOUCOULIAGOS, C. (1995): Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms: A meta-analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 49(1), 58-77.

- DOW, GREGORY K. (1993): "Why Capital Hires Labor: A Bargaining Perspective", in *The American Economic Review*, Vol. 83 no. 1 March. 24
- DRÈZE, JACQUES H. (1993): "Self-Management and Economic Theory: Efficiency, Funding and Employment", in Bardhan and Roemer *Market Socialism. The Current Debate*, Oxford: Oxford University Press.
- ELLERMAN, D. P. (1984): "Theory of Legal Structure: Worker co-operatives", *Journal of Economic Issues*, Vol. XVIII No. 3 September.
- ESTRIN, S., JONES, D.C (1992): "*The Viability of Employee-Owned Firms: Evidence from France*," *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 45 (2). p 323-38, January.
- ESTRIN, S., JONES, D.C. AND SVEJNAR, J. (1984): *The Varying Nature, Importance and Productivity Effects of Worker Participation. Evidence for Contemporary Producer Cooperatives in Industrialised Western Economies*, CIRIEC Working paper, n° 84/4, Liège.
- ESTRIN, S., JONES, D.C. AND SVEJNAR, J. (1987): "The Productivity Effects of Workers Participation: Producer Co-operatives in Western Economies", *Journal of Comparative Economics* 11, 40-61.
- ESTRIN, SAUL AND DEREK C. JONES (1992): 'The Viability of Employee Owned Firms: Evidence from France', *Industrial and Labor Relations Review* 45(2): 323-338.
- ESTRIN, SAUL AND MIKE WRIGHT (1999): "Corporate Governance in the Former Soviet Union: an Overview", *Journal of Comparative Economics*, 27:398-421.
- Estrin, Saul, and Derek Jones (1987): "ARE THERE LIFE CYCLES IN EMPLOYEE OWNED Firms? Evidence From France," Working Paper No. 962, *Centre for Labour, Economics*, March, 1987
- ESTRIN, SAUL, DEREK JONES, AND JAN SVEJNAR (1987): "The Productivity Effects of Worker Participation: Producer Cooperatives in Western Economies," *Journal of Comparative Economics*, 11, 40-61.
- FORCADELL, F.J. (2005a): "Democracia, cooperación y éxito: Implicaciones prácticas del caso de Mondragón" *Universia Business Review*, Segundo trimestre, 54-67
- FORCADELL, F.J. (2005b): "Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of *Mondragón Corporación Cooperativa*", *Journal of Business Ethics*, 56: 255-274.
- GRATTON, L. (2004): *The democratic enterprise*, Prentice Hall. Toronto.
- GREENWOOD, D. J. & GONZALES SANTOS, J. L. (1992): *Industrial Democracy as Process: Participatory Action Research in the Fagor Co-operative of Mondragon*, Assen - Maastricht - Stockholm: Arbetslivscentrum.
- HOOVER, KENNETH (1990): review of Making Mondragón, in *The American Political Science Review* 84 (March) 1, pp. 351-52.
- JONES, D.C., & PLISKIN, J. (1991): The effects of worker participation, employee ownership, and profit-sharing on economic performance: A partial review. In R. Russell and V. Rus (Eds.), *International Handbook of participations in*

*organizations, vol. II: Ownership and participation* (pp. 43-63). Oxford: Oxford University Press.

JONES, D.C., Y SVEJNAR, J. (eds), (1982): *Participatory and Self-Managed Firms*, Lexington Books, Lexington, Mass.

JONES, D.C., Y SVEJNAR, J. (1985): *Participation, Profit Sharing, Worker Ownership and Efficiency in Italian Producer Cooperatives*, *Económica*, vol. 52, pp. 449-465.

JONES, DEREK C. (1976): 'British Economic Thought on Associations of Labourers, 1848-1974', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 47: 5-36.

JONES, DEREK C. (1979): 'US Producer Co-operatives: The Record to Date', *Industrial Relations*, 18:342-357.

JONES, DEREK C. (1998): 'The Economic Effects of Privatization: Evidence from a Russian Panel', *Comparative Economic Studies*, 40:75-102.

JONES, DEREK C. AND NIELS MYGIND (1999): 'The Nature and Determinants of Ownership Changes After Privatization: Evidence From Estonia', *Journal of Comparative Economics*, 27: 422-441.

JONES, DEREK C. AND TAKAO KATO. (1993): "On the Scope, Nature and Effects of Employee Stock Ownership Plans in Japan," *Industrial and Labor Relations Review*, Volume 46, Number. 2, pp. 352-367.

KASMIR, SHARRYN (1996) *The Myth of Mondragon. Co-operatives, Politics, and Working-Class Life in a Basque Town*, New York - Albany: State University Press.

KRUSE, D. (2002), Research Evidence on Prevalence and Effects of Employee Ownership, Testimony before the Subcommittee on Employer-Employee Relations, Committee on Education and the Workforce, U.S. House of Representatives, February 13.

KRUSE, D. (1996), 'Why do firms adopt profit sharing and employee ownership plans', *British Journal of Industrial Relations*, 34, 515-538.

KRUSE, D. AND J. BLASI (1997). *Employee Ownership, Employee Attitudes, and Firm Performance: A Review of the Evidence*, in *The Human Resources Management Handbook*, Part 1. Edited by David Lewin, Daniel J.B. Mitchell, and Mahmood A. Zaidi. Greenwich, CT.: JAI Press.

KRUSE, D. AND WEITZMAN, M., 'Profit-sharing and productivity' in *Paying for Productivity – A Look at the Evidence*, A. Blinder (Ed.), The Brookings Institution, Washington, DC, 1990.

LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS; G. (1991), *La sociedad anónima laboral como forma de empresario: aspectos financieros*, Madrid, ASALMA;

LEIBENSTEIN, H. (1966): *Allocative Efficiency Vs. X-Efficiency*. *American Economic Review* 56 (June), 392-415.

LEIBENSTEIN, H. (1987): *Inside the Firm: The Inefficiencies of Hierarchy*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

- LEVIN ——— (eds.) (1984), "Employment and Productivity of Producer Cooperatives", in R. Jackall & H. M. Levin (eds.), *Worker Cooperatives in America*, pp. 16-31.
- LEVIN, H.M., (1982): "Issues in Assessing the Comparative Productivity of Worker-Managed and Participatory Firms in Capitalist Societies", in D.C. Jones and J. Svejnar (eds.), *Participatory and Self-Managed Firms*, pp. 45-64.
- LEVINE, D.L., & TYSON, L.D. (1990): Participation, productivity and the firm's environment. In A.S. Binder (Ed.), *Paying for productivity*, (pp. 183-243). Washington, D.C.: Brookings Institution.
- LOGAN, C. & THOMAS, H. (1982): *Mondragon: an Economic Analysis*, Boston - Sydney: George Allen & Unwin.
- LOGUE, J. Y YATES, J. S. (1999): *Worker Ownership American Style: pluralism, participation and performance*, Economic and Industrial Democracy, Vol. 20, pp.225-252.
- LOGUE, J. Y YATES, J. (2001): *The Real World of Employee Ownership*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- PUTTERMAN, L. (1984): "On some recent explanations of why capital hires labor". *Economic Inquiry*, 22(2), 171-187.
- MACLEOD, GREG (1997): *From Mondragon to America. Experiments in Community economic Development*, Nova Scotia - Sydney: University College of Cape Breton Press.
- MALONE, T.W. (2004). *The future of work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- MANVILLE, B., J. OBER (2003), *A company of citizens*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- MEEK, CHRISTOPHER, AND WARNER WOODWORTH (1991), "Technical Training and Enterprise: Mondragón's Educational System and its Implications for Other Cooperatives," 11 (November) 4, 505-528.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C.; MONZÓN, J.L. Y CHAVES, R.(Eds.) (2003) *Análisis económico de la empresa autogestionada*. CIRIEC-ESPAÑA. Valencia.
- MONSERRAT JAUME, M. (1992): *Las sociedades anónimas catalanas: un análisis económico comparativo*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
- MORRISON, ROY (1997): *We Build the Street as We Travel. Mondragon, a Cooperative Social System*, Warner, NH: Essential Book Publishers.
- MUÑOZ CASTELLANOS, R. M. (2000): *Competitividad de las empresas según forma jurídica: sociedades anónimas, sociedades limitadas y sociedades anónimas laborales. Estudio de variables estratégicas y de resultados*. Tesis Doctoral. Universidad de Castilla- La Mancha
- PUTTERMAN, LOUIS (1993): "After the employment relation: problems on the road to enterprise democracy", in *Market and Democracy: Participation, Accountability and Efficiency* by Bowles S., Gintis H. and Gustafsson B., Cambridge University Press.

- PUTTERMAN, LOUIS (1996) "Ownership and the nature of the firm", in *The Economic Nature of the Firm* by Putterman L. and Kroszner R. S., Cambridge University Press, New York.
- PUTTERMAN, LOUIS. 1982. "Some Behavioral Perspectives on the Dominance of Hierarchical over Democratic Forms of Enterprise." *Journal of Economic Behavior and Organization* 3: 139-160.
- PUTTERMAN, LOUIS. 1984. "On Some Recent Explanations of Why Capital Hires Labor." *Economic Inquiry* 22: 171-187.
- SPERRY, CHARLES (1985): "What Makes Mondragón Work?," Review of Social Economy, 43, 3, pp. 345-356.
- VANEK, J. (1970): *The General Theory of Labor Managed Market Economies*, Ithaca, Cornell University Press.
- VANEK, J. (ed.), (1975): *Self-Management, Economic Liberation of Man*, Penguin, Baltimore.
- VANEK, J. (1996): "Decentralisation Under Workers' Management: A Theoretical Appraisal", in *Producer Co-operatives and Labour Managed Systems* by Prychitko D. L. and Vanek J., Edward Elgar Publishers (1996a).
- VANEK, J. (1996): "Some fundamental considerations on financing and the form of ownership under labour management", in *Producer Co-operatives and Labour Managed Systems* by Prychitko D. L. and Vanek J., Edward Elgar Publishers.
- VARA MIRANDA, M. J. (1985): *Análisis de las cooperativas de trabajo asociado en Madrid*, Madrid, Ministerio de Trabajo y S.S., Colección Tesis Doctorales.
- VEROZ HERRADÓN, R. (1998): *El cambio en las organizaciones empresariales: Análisis ecológico y aplicación a instituciones de economía social*. Tesis doctoral. Universidad de Córdoba.
- VIDAL MARTINEZ, I. (1987): *Crisis económica y transformaciones en el mercado de trabajo. El asociacionismo de trabajo en Cataluña*, Barcelona, Prat de la Riba.
- WAGNER, J.A. (1994): Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration on research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.
- WARD, BENJAMIN (1958): "The firm in Illyria: market syndacalism", *American Economic Review*, 48 (September):566-589.
- WEITZMAN, M. AND KRUSE, D. (1990) "Profit sharing and productivity", in *The Economic Nature of the Firm* by Putterman L. and Kroszner R. S., 1996, Cambridge University Press, New York.
- WHITE, FREDERIC, ed. (1946, 1981), Famous Utopias, Introduction Frederic by White, Hendricks House, 1946, 1981.
- WHITE, WILLIAM F. AND WHITE, KATHLEEN K. (1991): *Making Mondragon. The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*, New York - Ithaca: Cornell University Press.
- WILLIAMSON, O (1975): *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

- WILLIAMSON, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- WILPERT, B. (1984): *La participación en las organizaciones: resultados de investigación comparada internacional*. Revista Internacional de Ciencias Sociales, Vol. 32, 2, 201-224.
- WINTHER, G. (1999): *Theory O- Is the Case Closed?*, Economic and Industrial Democracy, (SAGE, London, Newbury Park and New Delhi), vol. 20, pp. 269-293.
- YOUNG, K. M.; ROSEN, C. Y CARBERRY, E. J. (1996): Theory O. Creating an ownership style of management. The National Center for Employee Ownership.