

Democracia, cooperación y éxito: Implicaciones prácticas del caso de Mondragón

54



Francisco Javier Forcadell Martínez
Universidad Rey Juan Carlos
Departamento de Economía de la Empresa



franciscojavierforcadell@urjc.es

Democracy, co-operation, and success: Practical implications from the Mondragón Corporación Cooperativa case.

Con el concepto de democracia organizativa se pretende apelar a todos aquellos esfuerzos que, dentro de una organización, tratan de alcanzar la armonización de los objetivos individuales de sus miembros y de los objetivos colectivos. Para alcanzar este objetivo resulta preciso diseñar un conjunto de prácticas incluidas en lo que se puede denominar dirección democrática. El establecimiento de una dirección democrática en las organizaciones se considera esencial para conseguir una mayor efectividad (Jarley et al, 1997) y constituye un imperativo para alcanzar mayores niveles de innovación y resultados (Manville y Ober, 2003), potencia la creación de valor en el largo plazo y hace compatibles objetivos económicos, sociales, ambientales e individuales (Cloke y Goldsmith, 2002). Algunas empresas han implantado con éxito distintas prácticas de dirección democrática como la toma de decisiones participativa en W.L. Gore, Visa Internacional, la democracia basada en los clientes en eBay (Malone, 2004), o prácticas de dirección democrática más radicales, como es el caso de Semco en Brasil (Semler, 1989). Por otro lado, en algunas grandes corporaciones como UPS, o United Airlines, la mayoría de las acciones pertenecen a los trabajadores. Más allá de estas prácticas, el cooperativismo¹ puede ser una forma válida para tratar de implantar un sistema de democracia organizativa. Las cooperativas difieren de una empresa propiedad de inversores en su propósito básico, la asignación de los derechos de propiedad y en los procesos de toma de decisiones y se encuentran en sintonía con una sociedad más participativa y democrática, liderada por los ciudadanos y sustentada por unos principios éticos². Mondragón Corporación Cooperativa

CODIGOS JEL:
M100, M140, M540.



55

RESUMEN DEL ARTÍCULO

¿Son compatibles democracia y éxito en una empresa? En este trabajo mostramos cómo Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) lo ha hecho posible. MCC puede ser considerada como el líder mundial en trabajo cooperativo y representa una experiencia única en el uso de métodos de dirección democráticos y participativos en la gestión. Analizamos los elementos más importantes del modelo de dirección democrática de MCC, desarrollado en torno a áreas como cultura corporativa, estructura organizativa y planificación estratégica. Finalmente, extraemos algunas implicaciones prácticas para introducir mayores niveles de democracia en las organizaciones, extraídos de la experiencia de MCC.

EXECUTIVE SUMMARY

Are democracy and success compatible in a firm? In this work we show how Spain's Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) has made it possible. MCC can be considered a world leader in cooperativism. It represents a unique experience in the use of democratic and participatory methods in management. We analyze the key elements of MCC's democratic management model, developed around areas such as corporate culture, organizational structure, and strategic planning. Finally, we outline some practical implications of introducing a greater level of democracy into organizations, drawn from the experience of MCC.

DEMOCRACIA, COOPERACIÓN Y ÉXITO: IMPLICACIONES PRÁCTICAS DEL CASO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA

El establecimiento de una dirección democrática en las organizaciones se considera esencial para conseguir una mayor efectividad

(MCC) puede ser considerada como líder mundial en cooperativismo y representa una experiencia única en el uso de métodos de dirección democráticos y participativos, clave de su éxito. MCC se encuentra compuesta por más de 100 cooperativas independientes (que comprenden 150 negocios diferentes) que se han adherido a un proyecto empresarial común de manera voluntaria.

Emplea a más de 70.000 personas y se encuentra presente en 65 países. En 2003, MCC constituía el mayor grupo de empresas del País Vasco y el octavo de España (tercero en empleo). El desarrollo de MCC durante los últimos años ha sido espectacular, en gran parte en el ámbito internacional.

En 2003, MCC ha sido considerada por la revista Fortune como una de las diez mejores empresa para las que trabajar en Europa, en base a aspectos como la igualdad, capacidad individual para la toma de decisiones, ausencia de una atmósfera jerárquica, participación en beneficios, honestidad, flexibilidad de horarios, oportunidades profesionales dentro de la empresa, condiciones de trabajo, compromiso con la calidad e internacionalización³. En 1995, se comenzó a aplicar en MCC el programa de autoevaluación EFQM Excellence Model⁴, lo que ha llevado a varias cooperativas a obtener distintos premios relacionados con la excelencia en la gestión. De acuerdo con The Economist Intelligence Unit, Irizar, cooperativa integrada en MCC, es 'probablemente el constructor de autobuses más eficiente del mundo' (EIU, 2002). Christian Ketels destaca a Irizar por sus decisiones estratégicas y como una de las empresas más exitosas en su sector (Johnston, 2002).

A continuación analizamos brevemente cómo esta organización ha implantado su modelo de gestión democrático. Para ello, en primer lugar presentamos los aspectos clave a partir de los que se ha basado la introducción de la democracia y la cooperación: la cultura corporativa, la estructura organizativa y el proceso de planificación estratégica de carácter democrático. Finalmente, extraemos algunas implicaciones prácticas de cara a introducir un mayor grado de democracia en las organizaciones.

PALABRAS CLAVE

cooperación, cultura corporativa, democracia, dirección de recursos humanos, estructura organizativa, participación

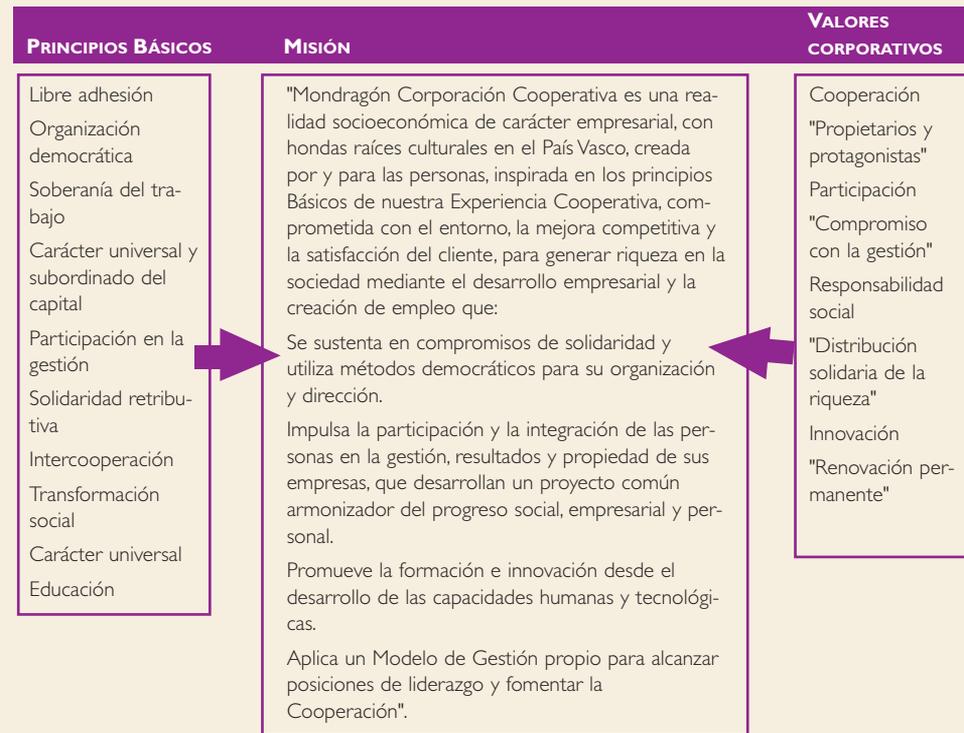
KEY WORDS

co-operation, corporate culture, democracy, human resources management, organizational structure, participation

CULTURA CORPORATIVA

La cultura organizativa de MCC constituye el elemento esencial sobre el que se construye la democracia. La cultura en base a la democracia organizativa se concibe como "un trabajador uno voto sea cual sea su participación en el capital"⁵. La cultura de MCC se fundamenta en la idea de superar la confrontación entre capital y trabajo, convirtiendo a las personas en poseedoras de la empresa y siendo partícipes de la toma de

Figura 1. **Cultura organizativa de MCC**



decisiones y de los beneficios. Así, la cultura corporativa se basa en tres pilares, que constituyen la "Experiencia Cooperativa de MCC": los Principios Básicos, la Misión y los Valores Corporativos (figura 1).

La Misión de MCC fue aprobada en el tercer Congreso Cooperativo en 1991 según su redacción trata de integrar los objetivos básicos de una organización que se encuentra presente en mercados competitivos con el uso de métodos democráticos en su organización, la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus miembros y con el desarrollo de su entorno social, entre otros aspectos. Además, se persigue promover la participación e integración de las persona en la gestión, beneficios y propiedad. La Misión de MCC se inspira en los "Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón", aprobados en el primer Congreso Cooperativo de MCC en 1987, establecidos a partir de los principios generales cooperativos. En el Congreso de 1999 se aprobaron en su forma actual un conjunto de Valores Corporativos en los que se plasma la esencia de la cultura del grupo (MCC, 2001). Por supuesto, los Valores y Principios de MCC, aunque estables, no son inertes, por lo que es necesario adaptarlos periódicamente a la realidad económica

DEMOCRACIA, COOPERACIÓN Y ÉXITO: IMPLICACIONES PRÁCTICAS DEL CASO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA

y social en continua evolución. En los congresos cooperativos cuatrienales se debaten las reformas en estos aspectos que se consideran apropiadas. Pero a pesar de esto, en opinión del presidente de MCC, la mayoría de los valores son muy estables (Labiano, 2003).

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El segundo elemento sobre el que MCC ha apoyado la construcción de una dirección democrática es la estructura organizativa. MCC ha diseñado una estructura organizativa capaz de integrar las actividades de sus más de 100 cooperativas, siguiendo un modelo de organización federal (Handy, 1992). Sin embargo, a diferencia de los modelos corporativos tradicionales, MCC no se basa en participaciones financieras, sino en el acuerdo entre distintas partes que delegan determinados aspectos de la gestión. La Corporación no es la propietaria de sus cooperativas afiliadas, sino más bien lo contrario. Dado el carácter democrático que predomina en su diseño, el poder reside en su base social, lo que implica que cada cooperativa es una unidad autónoma, tanto legalmente como en gran medida funcionalmente. A pesar de esta autonomía, el presidente de MCC reconoce que "nuestro sistema es participativo, pero no anárquico" (Labiano, 2003). Por esta razón, resulta necesario elegir un conjunto de personas que representen a las demás en los órganos de gobierno, tanto de la cooperativa individual como de la Corporación en su conjunto. De esta forma, la jerarquía ejerce el poder por delegación. El diseño de la estructura organizativa de MCC se basa en el principio de subsidiariedad, de manera que a cada nivel jerárquico corporativo se le prohíbe desempeñar tareas que pueden ser realizadas a un nivel inferior. Las cooperativas ceden determinadas funciones a sus agrupaciones sectoriales, éstas a las divisiones a las que pertenecen y éstas a su vez al Consejo General (Forcadell, 2000). La estructura actual de MCC fue aprobada en Asamblea General en 1991, como consecuencia de una reestructuración del Grupo, que sustituyó a los grupos regionales en los que se organizaba en los años anteriores, supuso cierta pérdida de autonomía de las cooperativas individuales y ha posibilitado el espectacular crecimiento de MCC. En la revisión de la organización que se está realizando en la actualidad respecto a la vigente se va a reconocer mayor poder a las cooperativas, ya que durante este periodo se ha reconocido que toda la estructura no tiene capacidad de actuación si "los de abajo no quieren"⁶.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEMOCRÁTICA

El proceso de elaboración del plan estratégico corporativo de MCC muestra cómo es posible tomar decisiones democráticamente dentro de una gran corporación (Forcadell, 2005). En 1993, se aprobó por primera vez la

Política Empresarial para MCC, como marco en el que se desarrolla la actividad de todas las cooperativas del Grupo. Dentro de este marco, se diseñó el primer plan estratégico corporativo (PEC) para el período 1994-96, al que le han seguido distintos planes cuatrienales; en 2004 se ha diseñado el PEC para el período 2005-2008. Durante todos estos años se han ido dando pasos hacia el diseño de un Modelo de Gestión que trate de llevar a MCC más cerca de hacer realidad su Misión, Principios Básicos y Valores Corporativos.

Dentro del contexto del Modelo de Gestión, el principal elemento en la definición de la estrategia de MCC es el PEC. Todas las cooperativas de MCC participan en su formulación, de acuerdo con las funciones básicas que le son propias, en los distintos niveles corporativos. El proceso de elaboración del PEC combina acciones de "arriba hacia abajo" y de "abajo hacia arriba", de manera similar a otras cooperativas como Rabobank (Smits y Groeneveld, 2001). No obstante, este proceso de planificación en MCC va más allá (proceso con forma básica de "V") y comienza con la consideración de la "Experiencia de MCC" y la definición consensuada de la Política Empresarial para un ciclo de planificación determinado. Tras ello, se debate el PEC en los diferentes niveles corporativos, lo que culmina con su aprobación en el Congreso Cooperativo, en un proceso que dura un año aproximadamente.

LA EXPERIENCIA DE MCC: IMPLICACIONES PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA DEMOCRACIA EN LAS ORGANIZACIONES

Hemos presentado brevemente los elementos sobre los que MCC se ha basado para poner en práctica sus principios democráticos y cooperativos, haciendo los objetivos sociales y financieros compatibles sobre la base de la creación de valor. MCC ha mostrado que el cooperativismo es una vía válida para conseguir organizaciones de esencia democrática con éxito, incluso en organizaciones de gran tamaño. La experiencia de MCC es única como consecuencia de un conjunto de factores que han coincidido en un lugar y momento particulares. Pero cabe preguntarse si es posible trasladar la experiencia de MCC a otras organizaciones. Nuestra opinión es que sí es posible⁷, aunque teniendo en cuenta que reproducir la experiencia en toda su dimensión fuera del contexto en el que ha emergido resulta complejo. No obstante, algunos de los elementos de la Experiencia de MCC pueden ser extendidos en dos ámbitos: (1) mejora de las prácticas democráticas dentro de las organizaciones; (2) desarrollo de grupos empresariales de pequeñas y medianas empresas en base a principios democráticos. Respecto a este último ámbito, en MCC se han hecho algunos esfuerzos⁸. En cuanto al primero, es posible extraer una serie de factores clave susceptibles de ser introducidos en otras organizaciones. La

*A Mondragón se
le considera líder
mundial en
cooperativismo y
representa una
experiencia
única en el uso
de métodos de
dirección
democráticos y
participativos*

DEMOCRACIA, COOPERACIÓN Y ÉXITO: IMPLICACIONES PRÁCTICAS DEL CASO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA



propia MCC está tratando en la actualidad de extender su Modelo de Gestión a lo largo de sus intereses en todo el mundo, lo que supone un importante desafío.

EL DESAFÍO DE MCC: LA INTERNACIONALIZACIÓN

Para el presidente de MCC, la única forma de asegurar la supervivencia de la Corporación es estar presente en el resto del mundo (Casadesus-Masanell y Khanna, 2002). No obstante, la internacionalización plantea el dilema de 'conservar la identidad del grupo y ser consecuentes con ella o perderla y avanzar más rápido'⁹. Esto conlleva el problema de difundir la Experiencia de MCC a países y culturas diversas en todo el mundo. MCC, a través de su Plan Estratégico de Internacionalización 2000-2004, ha tratado de afrontar la progresiva globalización de la economía mundial. El desarrollo exterior está provocando el surgimiento de una corporación dual, en la que existe un núcleo de sociedades cooperativas, que todavía son la mayoría, pero con un número creciente de sociedades anónimas (MCC, 2001), lo que lleva a que en la actualidad se haya llegado a que el del orden del 40-50% de los trabajadores de MCC no sean socios.

En la actualidad, MCC afronta el desafío de implantar un paradigma de globalización coherente con sus principios y valores cooperativos (Casadesus-Masanell y Khanna, 2002), lo que significa la creación de una "empresa multinacional democrática" (Errasti et al., 2003). El cooperativismo funciona en grupos pequeños y cercanos, pero en grandes y lejanos es más difícil. A este respecto, Henry Mintzberg, en su visita a MCC sugirió la 'producción en masa de MCC's en el mundo', con un sentido de cercanía física y generalizarlo en una especie de organización mundial. En MCC existe un vivo debate sobre este tema. En un primer momento, existe la intención de fomentar que los trabajadores de las empresas adquiridas participen en aspectos como el capital, la gestión y los beneficios (Labiano, 2003).

Tratar de convertir el modelo cooperativo en universal hace necesario afrontar distintos problemas, ya que no existe cultura cooperativa alguna o incluso de democracia en algunos de los países en los que se encuentra presente MCC. Otros países carecen de leyes de cooperativas y en ocasiones resulta imposible constituir legalmente cooperativas. En opinión de José María Aldekoa, resulta difícil la transformación en cooperativas de las empresas participadas, puesto que 'la creación de cooperativas es un proceso de abajo a arriba y sólo es posible facilitar medios para ello, no imponerlo'. Sí que, en su opinión, es más viable en un primer momento tratar de introducir en las sociedades anónimas prácticas democráticas para aumentar su grado de democracia¹⁰. Por esta razón, MCC está buscando mecanismos que permitan aplicar la mayoría de los valores cooperativos en

Para el presidente de Mondragón Cooperación Cooperativa, la única forma de asegurar la supervivencia de la organización es estar presente en otros países

sociedades de responsabilidad limitada. En el grupo de distribución, se ha demostrado que es posible tratar a los empleados no cooperativistas de manera muy similar a los propios cooperativistas a través del proyecto GESPA¹¹.

IMPPLICACIONES PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE DEMOCRACIA EN LAS ORGANIZACIONES

Tal y como ha mostrado el caso de MCC, la implantación de un sistema democrático de dirección en una organización debe fundamentarse en tres elementos clave coherentes entre sí: cultura corporativa, estructura organizativa y estrategia. Un sistema democrático debe ser holístico, debe comprender todos los aspectos de una organización y su gestión (Manville y Ober, 2003). Podemos extraer un conjunto de medidas para hacer tratar de realidad la democracia en las organizaciones en torno a las áreas siguientes (figura 2)¹²: cultura organizativa, stakeholders, estructura organizativa,

61

Figura 2. **Medidas para implantar la democracia en las organizaciones**

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

procesos de decisión, personas y el propio proceso de democratización.

CULTURA ORGANIZATIVA

Creación de una cultura democrática. Este factor constituye el contexto en el que se desarrolla el resto de factores y medidas a implantar. Ningún sistema formal de participación funciona sin valores compartidos de democracia, confianza, responsabilidad y respeto (O'Toole, 1995: 148). El sistema de valores que apoya la democracia incluye aspectos como (Slater y Bennis, 1964): comunicación libre y total entre todos los niveles de la organización; confianza en el consenso en lugar de en la coerción; influencia basada en competencia técnica y conocimiento; una inclinación hacia lo humano. MCC se caracteriza por una cultura corporativa fuerte y por un compromiso con la formación, que se relaciona con la innovación, dina-

DEMOCRACIA, COOPERACIÓN Y ÉXITO: IMPLICACIONES PRÁCTICAS DEL CASO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA

mismo y crecimiento. MCC ha conseguido combinar en un sistema (y una democracia así lo requiere) tanto lo individual como lo colectivo. En una organización democrática, el establecimiento de una misión basada en los valores democráticos es clave, de manera que se desarrolle una concepción compartida entre el conjunto de stakeholders sobre la razón de ser y los objetivos de la organización.

STAKEHOLDERS

Democratización de la propiedad y del poder. A partir de la experiencia de MCC, la dirección democrática implica el avance en dos dimensiones:

a) Participación en la propiedad y en los resultados. Pueden establecerse tres niveles: 1) no participación (clásico); 2) participación en resultados y/o minoritaria en la propiedad; y 3) propiedad mayoritaria de la empresa (p.ej. cooperativa). MCC está haciendo esfuerzos para avanzar en esta dimensión para conseguir hacer partícipes al conjunto de trabajadores que no son propietarios.

b) Participación en la gestión, decisiones y gobierno de la empresa. Pueden establecerse tres niveles a través de los cuales avanzar: 1) autocracia (empresa tradicional); 2) participación en el área operativa (tareas operativas); y 3) participación que se extiende al área estratégica (órganos de decisión, consejo de administración). Dentro de MCC existen diferencias entre cooperativas en esta dimensión, a pesar de que el marco común sea el mismo y se sigue tratando de mejorar en este aspecto.

Relaciones con los stakeholders. Partir de una relación democrática con el entorno de la empresa constituye el marco para construir una organización democrática. Se requiere un equilibrio entre los diferentes stakeholders en la definición de los objetivos de la empresa de los que tendrá que rendir cuentas ante ellos. La creación de redes de asociación implica colaborar con los principales agentes sociales del entorno de la empresa, ya que la democracia hace necesario el desarrollo del área más próxima a la empresa, donde desempeña su actividad y donde atrae a sus trabajadores. En algunas cooperativas de MCC, los clientes y proveedores participan como un miembro más en los grupos que se ocupan del diseño y desarrollo de nuevos productos. También es preciso colaborar con otras instituciones y empresas para compartir conocimiento, tal y como preconiza el cooperativismo y modelos de gestión como el EFQM.

Fomento de un liderazgo compartido. En el caso de la cooperativa Irizar, gran parte de su éxito se ha basado en involucrar a todos los miembros de la organización en participar en el liderazgo. La democracia se construye desde el personal de planta, diseñando la empresa en base a grupos de

En el caso de la cooperativa

Irizar, gran parte de su éxito se ha basado

en involucrar a todos los

miembros de la organización en participar

de forma activa en el liderazgo de la misma

trabajo en los que se fomenta la rotación en el liderazgo. Desde los puestos de más responsabilidad en la organización, en una estructura plana, se trata de desarrollar un liderazgo que favorezca la participación, algo que se convierte en imprescindible en la medida en que se trate de un líder elegido por los miembros de la organización. Sin embargo, como muestra MCC a lo largo de su historia, es necesario combinar este liderazgo compartido con un liderazgo vertical que encarne y transmita los valores y que ayude a introducir la democracia en la organización.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Diseño de una estructura organizativa orgánica basada en la asociación. Un incremento en el nivel de democracia debe ser introducido en todos los niveles de la organización. La implicación de cada persona en la gestión resulta esencial para conseguir los objetivos organizativos, dado que se trata de un proyecto común diseñado y puesto en marcha con la participación de todos los niveles corporativos. Su implantación incluye desde la creación de grupos de trabajo democráticamente organizados en la base de la empresa, hasta la toma de decisiones estratégicas en el conjunto de la corporación. En pequeñas empresas la participación se hace mucho más fácil. No obstante, MCC ha mostrado capacidad de mostrarse pequeña y grande a la vez, desde los grupos de trabajo hasta una corporación de más de 70.000 personas, llevando a cabo para ello la práctica de 'conectar redes' (Manville y Ober, 2003). En este sentido es posible llegar a desarrollar grandes corporaciones basadas en la asociación de pequeñas unidades sobre el principio de libre asociación y democracia, de manera que los órganos comunes representen y sirvan a todas las unidades, creando una gran comunidad. Si se construye una organización sobre este principio, más allá de la empresa se tiende a crear redes de asociación con el entorno, tal y como se ha hecho en MCC.

Constitución de grupos de trabajo autogestionados. La interacción cara a cara necesaria para conseguir la participación directa democrática no puede ser mantenida en algo mayor a un pequeño grupo. Éstas son las unidades básicas sobre las que se debe construir una organización democrática. Estos grupos deben funcionar como minúsculas empresas que colaboran con otros equipos e incluso con el exterior. MCC ha desarrollado un contexto organizativo en el que los grupos operan, lo que influye en la posibilidad de tomar decisiones responsables. Dentro de MCC cada vez son más las empresas que los están implantando, como Irizar o Fagor Electrodomésticos. El empleo de equipos autogestionados es una práctica que trasciende el ámbito de la democracia organizativa pero constituyen un elemento esencial sobre el que diseñar la estructura de una organización



DEMOCRACIA, COOPERACIÓN Y ÉXITO: IMPLICACIONES PRÁCTICAS DEL CASO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA



64

democrática. Estos resultan particularmente útiles en empresas donde la flexibilidad constituye un imperativo, aunque en distintas empresas de MCC que se dedican a la fabricación en serie se ha mostrado que la organización del trabajo en torno a equipos autogestionados resulta eficaz.

PROCESOS DE DECISIÓN

Establecimiento de procesos democráticos. En una organización democrática, los procesos deben ser abiertos, tanto de toma de decisiones como operativos. Ésta es una forma de incluir a todos en la evolución de la organización. MCC ha mostrado que el proceso democrático de diseño del plan estratégico es una forma de construir un futuro común entre todos los niveles de una organización compuesta por 100 cooperativas y 150 negocios. En el caso de Irizar, su actividad se organiza en base a procesos desarrollados por equipos autogestionados, lo que permite que los miembros de la organización mejoren y cambien los procesos en función de las necesidades y de acuerdo con los otros grupos.

Fomento de la libertad de información y transparencia. En cualquier organización y especialmente una organización democrática, debe compartirse la información y seguirse la opinión de sus miembros mediante encuestas. El papel de las encuestas en una democracia es clave: al personal que incluye aspectos como la satisfacción o la opinión que tienen de los líderes, a los proveedores, los clientes, etc. La transparencia requiere que toda la información relevante para tomar decisiones se encuentre disponible para los miembros implicados en la toma de la decisión o afectados por ella. También resulta clave la difusión de información a todos los trabajadores de las magnitudes básicas de la empresa.

PERSONAS

Educación y formación. Ambos aspectos son necesarios para desarrollar la democracia en las organizaciones. Los empleados necesitan recibir formación en aspectos profesionales de manera que resulten útiles en su organización, sus opiniones sean tenidas en cuenta en la toma de decisiones y sean más flexibles para la organización. También se requiere educación en democracia, de manera que los trabajadores asuman valores como el respeto de la opinión de los otros, confianza o participación, todos ellos elementos vitales en los procesos democráticos.

Selección de personal. Las peculiaridades del trabajo en una organización democrática hacen que se precise ser especialmente cuidadoso en el proceso de selección de personal. En primer lugar, en este tipo de organización debe existir libre acceso, sin ningún tipo de discriminación. Los nuevos

miembros de una organización democrática deben ser ciudadanos, con todo lo que lleva aparejado. En el caso concreto de una cooperativa, un miembro tiene que asumir los derechos y obligaciones que implica la pertenencia, en términos de deducciones del salario para la constitución del capital, participar en la toma de decisiones, aceptar la opinión de la mayoría, etc.

PROCESO DE DEMOCRATIZACIÓN

Autocrítica y dinamismo. La democracia es un proceso que nunca debe cesar: dentro de MCC continuamente se plantea la revisión del sistema, para mejorar la práctica de la democracia, para satisfacer las voces de grupos que requieren cambios o para adaptarse a los cambios del entorno. El sistema democrático debe admitir la autocrítica y debe estar abierto a su continua evolución. Además, es preciso canalizar las críticas, dialogar y hacer salir a la superficie los conflictos para resolverlos. Los valores de la organización y el grado en el que se consiguen deben encontrarse a disposición tanto de miembros internos como de observadores externos para la crítica y el debate.

Democratización progresiva y 'democrática'. La evolución hacia una organización democrática debe ser también democrática; no puede obligarse a cambiar hacia una organización democrática, tanto a organizaciones completas como a trabajadores individuales. Esto lo hemos podido observar en la evolución de la propia MCC. Los directivos pueden promover un entorno de participación, pero no pueden forzarlo; de ahí que las cooperativas que conforman MCC difieran en sus prácticas democráticas. La experiencia de Irizar muestra que el cambio estratégico hacia una mayor democratización debe ser realizado de manera progresiva, en etapas graduales (Forcadell y Guadamillas, 2002). La transición hacia una organización más democrática requiere de tiempo. Un plan de implantación y diseño debe ser formulado y acordado con el mayor consenso posible entre los miembros de la organización.

Por supuesto, la aplicación de las medidas descritas para cada organización debe tener en cuenta su situación particular y el grado de democracia que se pretenda alcanzar. Asimismo, no resulta apropiado ni posible extender este modelo organizativo a todo tipo de empresas. Sin embargo, se trata más de una cuestión de grado, es decir, que puede no resultar apropiado extender el modelo en toda su dimensión y con todas las consecuencias, pero sí que resulta adecuado introducir determinados aspectos que contribuyan a una mayor democratización de diferentes aspectos de la gestión. Entre los principales obstáculos para conseguir organizaciones democráticas se encuentra la excesiva centralización, burocracia y autocracia que

*La transición
hacia una
organización
más
democrática
requiere de
tiempo. Un plan
de implantación
y diseño debe ser
formulado con el
mayor consenso
posible entre los
miembros*

DEMOCRACIA, COOPERACIÓN Y ÉXITO: IMPLICACIONES PRÁCTICAS DEL CASO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA

caracteriza a muchas grandes corporaciones, en las cuales el poder se encuentra desigualmente distribuido entre los distintos stakeholders. El cambio hacia organizaciones más democráticas requiere de un profundo cambio cultural que oriente el proceso de implantación del conjunto de medidas que conduzcan al objetivo deseado. La progresiva presencia de este tipo de organizaciones va a suponer la cada vez mayor obsolescencia de las clásicas formas de organización jerárquica a favor de la colaboración, democracia y responsabilidad individual, convirtiendo al trabajo, la gestión e incluso la propiedad universales y generales.

Bibliografía

- Cheney, G. 1995. Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication. *Journal of Applied Communication Research*, 23: 167-200.
- Cloke, K., J. Goldsmith. 2002. *The end of management and the rise of organizational democracy*. Nueva York: Wiley.
- Errasti, A.M., Heras, I., Bakaikoa, B., Elgoibar, P. 2003. The internationalisation of cooperatives: The case of the Mondragón Cooperative Corporation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74(4): 553-584.
- Forcadell, F.J.: 2000, 'Success in the Practical Application of Cooperative Principles at Spain's Mondragón Cooperative Corporation', *National Productivity Review*, 19(3), 59-71.
- Forcadell, F.J. 2005: "Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa", *Journal of Business Ethics*.
- Forcadell, F.J., F. Guadamillas: 2002, 'A Case Study on the Implementation of a Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation', *Knowledge and Process Management*, 9(3), 162-171.
- Jarley, P., Fiorito, J., J.T. Delaney: 1997, 'A structural contingency approach to bureaucracy and democracy in U.S. national unions'. *Academy of Management Journal*, 40(4), 831-861.
- Johnston, S.J.: 2002, 'Location, Location, Location: Strategy in Europe', *HBS Working Knowledge*, 3 de junio. <http://hbswk.hbs.edu>.
- Katz, J.P., Boland, M.A. 2002. One for all and all for one? A new generation of cooperatives emerges. *Long Range Planning*, 35: 73-89.
- 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.
- MCC. 1999. Nuevos espacios corporativos, documento de 30 de junio de 1999.
- MCC. 2001. Historia de una experiencia, Mondragón.
- Meen, D.E., Kenough, M. 1992. Creating the learning organization. *The McKinsey Quarterly*, 1: 58-78.
- O'Toole, J. 1995. *Leading change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rousseau, D.M., Shperling, Z. 2003. Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, 28(4): 553-570.

Semler, R. 1989. Managing without managers. *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre: 76-84.

Slater, P., Bennis, W. 1964. Democracy is inevitable. *Harvard Business Review*, March-April: 51-59.

Whyte, W.F., Whyte, K.K. 1991. *Making Mondragón: The growth and dynamics of the worker co-operative complex*. Ithaca, NY: ILR-Press, segunda edición.

1. En la actualidad, las cooperativas se encuentran presentes en un gran número de sectores, como el agrícola, la generación y distribución de energía eléctrica, servicios financieros, seguros, o en sectores industriales, tanto en la Unión Europea como en los Estados Unidos (Katz y Boland, 2002).

2. Jay Forrester, en 1965 reveló cómo las empresas occidentales no ponen en práctica los ideales democráticos básicos que consideramos fundamentales en nuestra sociedad occidental (Entrevista con Peter Senge, en Meen y Kenough, 1992). Por otra parte, para Cloke y Goldsmith (2002: 276), 'sin democracia organizativa no existe ningún sistema de democracia política y social totalmente efectivo, de la misma forma que sin democracia política y social no existe ninguna democracia organizativa totalmente efectiva'.

3. De manera similar, Levering y Moskowitz (1993), en su encuesta sobre las "mejores empresas para las que trabajar" en Estados Unidos, encuentran que éstas se caracterizan por la participación y/o las prácticas democráticas.

4. El Modelo Europeo de Excelencia es utilizado por más de 20.000 organizaciones europeas y permite la comparación de cada organización con las organizaciones más avanzadas en gestión.

5. Entrevista con Iñaki Dorronsoro, coordinador de educación, investigación y procesos de intercambio de experiencias internas en MCC, Mondragón, 2 de abril de 2004.

6. Entrevista con Iñaki Dorronsoro, op. cit.

7. Esto coincide con Malone (2004: 64).

8. MCC desarrolló en 1999 un plan de negocio que se entregó al gobierno vasco para posible desarrollo de grupos de pequeñas y medianas empresas con base democrática en la región basado en las premisas de MCC. Este modelo se basaba en un conjunto de fuerzas de cohesión, entre las que destacan: (1) Ideología, cultura, filosofía, imagen y marca; (2) Poder y estructura; y (3) Dirección estratégica. Todos estos aspectos construidos sobre la idea de la participación de los trabajadores, tanto en la propiedad/resultados como en la gestión/decisiones (MCC, 1999).

9. Entrevista con Iñaki Dorronsoro, op. cit.

10. Entrevista con José María Aldekoa, vicepresidente de MCC y presidente de la división de componentes, 26 de abril de 2004.

11. A través de la sociedad "Gestión de Participaciones S.C.P." (GESPA) desde 1997 se ofrece la opción a los trabajadores del Grupo Eroski de poder participar en la gestión y capital de la sociedad.

12. Algunas de estas propuestas e implicaciones coinciden con las recogidas en algunos trabajos: sobre democracia organizativa en general (Cloke y Goldsmith, 2002; Manville y Ober, 2003); sobre Mondragón (Whyte y Whyte, 1991).

