

# Modelos de empresa multinacional democrática o cooperativa<sup>1</sup>

ANJEL MARI ERRASTI AMOZARRAIN

*Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea*

Recibido en noviembre de 2004; aceptado en enero de 2005

## Resumen:

*En este trabajo analizamos las posibles vías de desarrollar otro modelo de empresa multinacional desde tres puntos de vista. En primer lugar, analizaremos el papel que pueden desempeñar los códigos de conducta como instrumentos complementarios para diseñar una política social internacional. En segundo lugar, realizamos una breve reflexión sobre la cooperativa multinacional, o la cooperativa global, como alternativa cooperativa al modelo de empresa multinacional imperante. Por último, en tercer lugar, desde un punto de vista más amplio, nos referimos a las posibilidades de desarrollar un modelo de empresa multinacional más democrática. En este sentido, estudiamos algunos condicionantes que afectan al funcionamiento y a los procesos de decisión de las empresas multinacionales, en concreto nos referimos a los mecanismos de coordinación entre las diferentes unidades de la estructura multinacional y a las características de las filiales, en cuanto a su fortaleza o calidad.*

## Palabras clave:

*Cooperativas, internacionalización, Democracia, Multinationales*

## Abstract:

*In this paper we analyse the possible ways of developing another model of multinational enterprise from three points of view: firstly, we analyse the role that can be played by the codes of conduct as complementary instruments for designing an the social policy of the internationalised cooperatives; in second place, we briefly look at the intercooperative multinational or global cooperative as an alternative to the capitalist multinational business model; finally, from a broader perspective, we make reference to how to develop a model for a more democratic multinational enterprise, as well as to some conditioning factors that affect the functioning and the decision-making process of multinational companies.*

## Keywords:

*Cooperatives, Internationalization, Mondragón Corporación Cooperativa, Democracy, Multinationals*

---

<sup>1</sup> Este trabajo ha sido realizado en el marco de los proyectos de investigación I/UPV 00166.251-H15419/2003 de la Universidad del País Vasco y Q4818001B-OF862/2004 de la Diputación Foral de Guipúzcoa (con financiación de la Unión Europea).

## 1. INTRODUCCIÓN

Las cooperativas, históricamente han tenido que adaptarse al sistema económico capitalista, a fin de poder continuar subsistiendo; pero al mismo tiempo, la visión que ofrece la cooperación frente al capitalismo resulta diferente, y se manifiesta como una alternativa posible para la transformación del modelo de empresa y sociedad.

En los últimos años se puede constatar como algunas cooperativas de nuestro entorno han estado inmersas en un profundo proceso de internacionalización, que ha traído la transformación de las experiencias cooperativas en movimientos empresariales multinacionales, con un núcleo que mantiene su naturaleza cooperativa y una periferia compuesta por múltiples centros productivos bajo un esquema de relaciones capitalistas (Clamp 2000; Errasti *et al.*, 2003).

Las cooperativas para sobrevivir no pueden convertirse en multinacionales al uso y empujar, como una multinacional más, el carro desbocado que representa la globalización. El compromiso cooperativo se basa en la dialéctica de *adaptación-transformación*, que exige por una parte adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno, pero por otra parte, transformar las formas de actuar en términos cooperativos.

En este contexto, consideramos que uno de los retos principales de estas cooperativas radica en la búsqueda de nuevos modelos empresariales que armonicen los principios y valores tradicionales cooperativos con la realidad de los sistemas de producción y distribución a nivel internacional. Este reto se concreta en la creación de *otro modelo de empresa multinacional* más democrático, esto es, un modelo de empresa que encauce las relaciones con las empresas participadas, no a través de la autoridad administrativa o burocrática, sino a través de relaciones de intercambio basados en la intercooperación y en la democracia.

Los estudios tradicionales, en el campo del control de las empresas multinacionales se han centrado en la regulación internacional de las empresas multinacionales (Kline, 1993), y en los temas referidos a los códigos de conducta y a la responsabilidad social (Murray, 2000; Kolk, 1999). Sin embargo, durante los últimos años comienzan a aparecer investigaciones dedicadas a analizar aspectos específicos referidos al gobierno democrático de las empresas multinacionales (Thompson, 1997).

Sin embargo, en el ámbito de los estudios cooperativos cada vez son más las investigaciones que tratan el tema de la internacionalización de las cooperativas (Normark, 1996; Clamp 2000; Spear, 2001; Errasti *et al.*, 2003). Una conclusión que se desprende de dichos estudios es que las cooperativas cuentan con la experiencia y el conocimiento necesario para tratar de aportar soluciones novedosas en la difícil tarea de desarrollar estructuras democráticas y eficientes en el área de las actividades internacionales. El desarrollo de modelos democráticos de gestión y organización para empresas multinacionales se convierte así en uno de los más importantes desafíos del pensamiento y la práctica cooperativa en el siglo XXI.

En este trabajo analizamos las posibles vías desarrollar otro modelo de empresa multinacional desde tres puntos de vista. En primer lugar, analizaremos el papel que pueden desempeñar los códigos de conducta como instrumentos complementarios para diseñar una política social internacional. En segundo lugar, realizamos una breve reflexión sobre la cooperativa multinacional, o la cooperativa global, como alternativa cooperativa al modelo de empresa multinacional imperante. Por último, en tercer lugar, desde un punto

de vista más amplio, nos referimos a las posibilidades de desarrollar un modelo de empresa multinacional más democrática. En este sentido, estudiamos algunos condicionantes que afectan al funcionamiento y a los procesos de decisión de las empresas multinacionales, en concreto nos referimos a los mecanismos de coordinación entre las diferentes unidades de la estructura multinacional y a las características de las filiales, en cuanto a su fortaleza o calidad.

## 2. LOS CÓDIGOS DE CONDUCTA

A lo largo de los últimos años, han florecido desde el ámbito de la normalización y armonización, una serie de iniciativas relacionadas con la ética y la responsabilidad social de la empresa, especialmente en la esfera de las actividades internacionales. Éstas se han de entender integradas en una importante corriente de iniciativas sociales que desde el ámbito privado han proliferado en el último decenio en un entorno empresarial caracterizado por la globalización económica (Heras y Errasti, 2001). Entre otras iniciativas, se podrían citar, por ejemplo, el auge sin precedentes de los códigos de conducta<sup>2</sup> y el etiquetado social para EMN (la Organización Internacional del Trabajo detectó la existencia de más de doscientos códigos de conducta y doce programas de etiquetado social) (OIT, 2001), así como las iniciativas que se están llevando a cabo por parte de los inversores, los organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales (OCDE, ONU, Unión Europea).

En un ejercicio de síntesis, la gran variedad de códigos de conducta —que difieren en gran medida en cuanto a contenidos, promotores, metodologías y ámbitos de aplicación (OIT, 2001)— se pueden clasificar en torno a tres tipos de iniciativas:

- En primer lugar, *los códigos de conducta que tratan sobre las condiciones de trabajo básicas*, como los códigos SA 8000 y AA1000, que buscan el cumplimiento de los estándares laborales básicos que establecen los organismos internacionales (Murray, 2000; Mújica, 1999)<sup>3</sup>.
- En segundo lugar, *los códigos internacionales que ofrecen directrices de actuación generales para las empresas multinacionales*, entre los que destaca el código propuesto en 1990 por el del *Centro de las Corporaciones Transnacionales de las Naciones Unidas (UNCTC)*<sup>4</sup>;

---

<sup>2</sup> El término *código de conducta* se refiere a una política formulada por escrito basada en una declaración de principios que se dirige a servir de base al compromiso de conducta de una empresa particular. Para obtener una visión general de los Códigos de Conducta es interesante el estudio realizado por la OIT y que se puede encontrar en siguiente pagina WEB: <http://www.ilo.org/public/spanish/index.htm>

<sup>3</sup> El certificado es una medida para asegurar las prácticas mínimas, tanto para consumidores y agentes compradores, como para otras empresas (se trata de un certificado que establece un modelo de certificación muy similar a los exitosos ISO9000 e ISO 14000).

<sup>4</sup> Este código marca unas pautas para avanzar en el compromiso de las empresas con los trabajadores, el entorno y la sociedad de las implantaciones en el extranjero, que son aplicables en diversos ámbitos como, por ejemplo, la propiedad y el control, el empleo y la formación, difusión de la información, precios de transferencia, impuestos, transferencia de tecnología, medio ambiente y relaciones con los gobiernos y la sociedad. Como señala el profesor Dunning (1993), es un código ambicioso y a diferencia de otros (las directrices para la EMN de la OCDE), se elaboró teniendo en cuenta los intereses de los países en desarrollo. Aunque en última instan-

—Y en tercer lugar, *los códigos de conducta impulsados por las Organizaciones No Gubernamentales*, que tratan de responder a los intereses de la empresa, trabajadores, comunidad y administración (por lo que se denominan también *multinteresados*)<sup>5</sup>.

Resulta importante hacer constar que la aplicación de estos códigos no se encuentra exenta de problemas, debilidades y críticas. En efecto, existen voces, desde perspectivas muy dispares, que ponen en duda la eficiencia y la credibilidad de los códigos de conducta (Murray, 2000; Mújica, 1999): Resulta evidente que los códigos, auditorías y los sistemas de certificación social no deben constituirse en alternativa a los sistemas de regulación legales. Tampoco son herramientas para sustituir a los sindicatos y otras organizaciones de representación de los trabajadores. Su objetivo no consiste en convertirse en herramientas de relaciones públicas destinadas a tranquilizar las conciencias de los consumidores. Al contrario, los códigos de conducta pueden ser iniciativas validada para desarrollar ciertas políticas empresariales por medio de la interacción de la empresa, los trabajadores, la sociedad civil y la administración (Jefcott, y Yanz, 1999)<sup>6</sup>.

Desde nuestro punto de vista, la clave, más que en la naturaleza de los códigos, radica en los objetivos de la empresa para impulsar esas iniciativas, y en el nivel de compromiso adquirido para su implantación. Serán, pues, instrumentos útiles en la medida en que se apliquen metodologías adecuadas para su diseño, implantación y seguimiento. Asimismo, como señala Ans Kolk (1999), la interacción de diferentes agentes en la promoción y desarrollo de los códigos de conducta aparece como las novedades más interesantes para los próximos años.

En este contexto, pensamos que los códigos de conducta pueden ser instrumentos de ayuda para las empresas cooperativas con el objeto de diseñar y desarrollar una política social propia más cercana a los valores de la cooperación. Estas iniciativas y las metodologías desarrolladas recientemente para su implantación, más allá del mero objetivo instrumental que puedan tener en las empresas de capital, ofrecen un marco adecuado para determinar un comportamiento más responsable y cooperativo, no sólo en el ámbito laboral, sino también en la articulación entre cooperativa y filiales, así como en el compromiso con el entorno general. Pero dado que los códigos tratan de establecer unas pautas básicas de comportamiento en las actuaciones de las empresas multinacionales (Sethi, 2003), solamente pueden señalar los mínimos a partir de los que se debe desarrollar la política socioeconómica internacional de las empresas multinacionales que quieran avan-

---

cia no fue aprobado, tanto por la presión política que realizaron las multinacionales, como por «los diferentes intereses de los países del Norte y del Sur» (Kolk, 1999), pensamos que su estudio y aplicación tiene elementos de sumo de interés para las cooperativas, más si cabe, en un entorno donde desde ámbitos muy dispares parece que se vuelven a cuestionar las actuaciones de los grupos multinacionales en la economía global.

<sup>5</sup> En general domina la heterogeneidad, puesto que algunos se centran en el consumo, otros en el comercio y otros en la producción. La *Iniciativa del Comercio Ético*, ropa limpia..., se enmarcan en este apartado. La particularidad de estos códigos reside, más que en los propios contenidos, en las metodologías desarrolladas para su diseño, implementación y seguimiento, lo que acrecienta su interés desde una perspectiva cooperativa. Las características principales de este tipo de códigos son las siguientes: a) inciden en la necesidad de que participen los afectados por los códigos (los trabajadores de las filiales) en todo el proceso de diseño, implementación y seguimiento; b) tratan de adaptar los códigos a las necesidades locales a partir de las reglamentaciones internacionales; c) promueven la participación de controladores / monitores externos para el seguimiento de los códigos, tanto de profesionales como de miembros de ONGs, del Norte y del Sur.

<sup>6</sup> Desarrollamos estas cuestiones en otros trabajos presentados por los autores: Heras y Errasti (2001).

zar por el camino de la democracia; es decir, se pueden considerar como los pasos preliminares para la aplicación y desarrollo de los principios cooperación, participación y democracia<sup>7</sup>.

En este sentido planteamos dos niveles de responsabilidad social en el ámbito cooperativo: Un nivel empresarial, mínimo, que le corresponde como a cualquier empresa, y otro nivel cooperativo sin más límites que los que se desprenden de los principios cooperativos.

### 3. LA EMPRESA MULTINACIONAL DEMOCRÁTICA

La EMN tradicional se caracteriza por tener el poder de coordinar y controlar operaciones en más de un país, incluso sin tener su propiedad (Dicken, 1998). Es decir, las relaciones de la EMN están condicionadas por la capacidad que tiene la matriz para ejercer su control sobre sus respectivas filiales (Andreff, 1996). El centro de decisión principal se sitúa fuera del territorio donde se desarrollan las actividades, dándose un desligamiento entre la actividad económica y su dirección, por una parte, y las personas implicadas en la actividad y la sociedad que los rodea, por otra. La EMN planifica su actividad en función de las ventajas que obtiene en cada país, de forma que, entre otras posibilidades, puede abrir o cerrar plantas, reducir o aumentar plantillas, ubicar o eliminar centros de investigación, contando siempre con un amplio margen de actuación y decisión, sea cual sea su localización.

Las enormes repercusiones económicas, sociales y políticas de las actuaciones de las empresas multinacionales y la concentración de poder de estas empresas en unas pocas manos, accionistas o directivos, hace necesario considerar la posibilidad de democratizar las bases para ejercer ese poder (Thompson, 1997). Es una necesidad ineludible plantear alternativas al modelo de empresa y de economía que representan las empresas multinacionales actuales, destinadas a la producción y la distribución a gran escala sin reparo alguno para la explotación indiscriminada de los recursos naturales o de la mano de obra local. Como la mayoría de las grandes empresas, como señala Turnbull (2002), las empresas multinacionales están basadas en organizaciones jerárquicas de «orden y mando» y se caracterizan por un poder centralizador que tiende a corromperse, por la dificultad de gestionar la complejidad y la falta de controles y contrapesos eficientes.

Sin embargo, si las dificultades que implica el desarrollo de formas democracia representativa, y sobre todo participativa, en cualquier empresa son considerables, en el caso de las empresas multinacionales estas dificultades se acrecientan por la existencia de diferentes unidades jurídicas en diferentes países con sus respectivos entornos jurídicos, socioeconómicos y culturales. La participación en la propiedad, la participación en

---

<sup>7</sup> Claro está, suponer que las políticas socioeconómicas internacionales de las cooperativas estarán muy por encima de los estándares mínimos que establecen los organismos internacionales; pero no estaría de más analizar la situación socio-laboral de las filiales desde este punto de vista, y plantearse la consecución de este tipo de certificaciones. Los estándares sociales que establecen los organismos internacionales, y/o el mercado, deben estar en la base de cualquier política social internacional, ya que pueden contribuir a realizar el seguimiento y vigilancia de las propias organizaciones, así como de los socios, proveedores o clientes. Así mismo, pueden contribuir a despejar dudas y a mejorar la imagen, frente a los consumidores y a la sociedad en general, y en especial ante los propios socios cooperativos.

los consejos de administración, la participación en la gestión, en los beneficios suponen mayores problemas de los que tendría una empresa local independiente<sup>8</sup>.

Incluso se podría afirmar que empresa multinacional y democracia son términos antagónicos: La empresa multinacional hace referencia a la capacidad de control por una unidad central alejada de las diferentes unidades repartidas en múltiples países (heterogestión), mientras que el concepto de democracia se refiere al control directo por los implicados en el proceso (autogestión). Es posible. Sin embargo, explorar e innovar en las diversas formas que existen para democratizar las empresas, incluso las multinacionales, es un reto al que no pueden renunciar la sociedad ni las empresas que quieren seguir produciendo bienes y servicios de una manera distinta al de las empresas capitalistas tradicionales. La búsqueda de modelos de empresa multinacional productivos, y tan democráticos como sea posible es un reto, sobre todo, para aquellas empresas democráticas que han tenido que convertirse en empresas multinacionales.

A continuación, vamos a presentar algunas claves relacionadas con esta búsqueda. En primer lugar nos referiremos a las estructuras de gobierno de la empresa multinacional democrática en términos generales. En segundo lugar, analizaremos la cuestión de la participación de los trabajadores en la propiedad, en la gestión y en la distribución de resultados, siguiendo la clasificación planteada por Hermel (1990). En tercer lugar, recogemos otros aspectos que afectan al proceso de toma de decisiones de la filial, como es la estructura y la calidad de las filiales. Finalmente a modo de conclusión de esta parte presentamos un modelo para la implantación progresiva de políticas societarias participativas en las filiales.

### **3.1. Las estructuras de Gobierno: Democracia e intercooperación**

El carácter democrático de la empresa multinacional dependerá del grado en que fomenta la participación y la democracia entre las personas implicadas en sus actividades. Esto es, lo que distingue a una empresa democrática de otra no democrática es el grado de participación de las personas en los centros de control y en las decisiones de las mismas. Frente al principio de decisión exclusiva y única por parte de las empresas multinacionales tradicionales conforme a su control de capital, ejercido por los directivos de las

---

<sup>8</sup> Las posibilidades para la implantación de democracias participativas de los trabajadores se reducen en las empresas que requieren formas estrechas de coordinación y controles administrativos estrictos (Mintzberg, 1992). La necesidad de sofisticados sistemas de coordinación, en maquinarias burocráticas y formas divisionalizadas, como es el caso de muchas empresas multinacionales, condiciona significativamente las posibilidades de participación efectiva de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones. Algunas empresas multinacionales han estado en la vanguardia a la hora de aplicar un amplio abanico de experiencias de participación en la gestión, como por ejemplo: sugerencias de los empleados, rediseño de los puestos de trabajo, grupos autónomos y semiautónomos de trabajo, círculos de calidad, etc. orientados principalmente a la eliminación de los aspectos más negativos del trabajo y a la motivación e implicación de los empleados de cara a la mejora de la productividad y la calidad de los productos. Sin embargo, este tipo de experiencias participativas tienen unos límites claros. La participación se ciñe exclusivamente a cuestiones relacionadas con el puesto de trabajo, sin que se de lugar a la participación en la gestión económica de la empresa, por ejemplo decisiones sobre inversiones, reparto de beneficios, etc. Asimismo, puede ser revocada de forma unilateral por la dirección en cualquier momento, incluso de forma que el puesto de trabajo pueda ser amortizado, la vinculación con la empresa rescindida o la propia empresa deslocalizada.

filiales designados por las sociedades matrices, en la que los trabajadores tanto de la empresas filiales como de la matriz están excluidos, el principio que debe guiar la configuración de los centros de poder y decisión de la empresa multinacional democrática se debe basar en el principio de intercooperación y en el principio de participación democrática.

- *La participación democrática* se refiere a que los centros de control y decisiones no pueden estar exclusivamente en manos de accionistas, ni de élites directivas, ni de los trabajadores de las empresas matrices, sino que tiene que repartirse y relocalizarse en cada centro de actividad y en cada persona implicada en la red multinacional.
- *La intercooperación* tiene el fin de permitir un equilibrio basado en la interdependencia, esto es, lograr un equilibrio entre la coordinación necesaria en el grupo multinacional y la gestión autónoma de las filiales. La relación entre el grado de autonomía/dependencia respecto de la empresa matriz influirá en el ejercicio interno de poder de decisión, así como en la forma de medir y controlar las decisiones económico-empresariales. Por una parte, hay que tener en cuenta la composición de los órganos de gobierno de la matriz como de las filiales, así como el grado de participación de los que forman el grupo multinacional, como veremos a continuación, y por otra, hay que tener en cuenta la estructura organizativa de la empresa multinacional<sup>9</sup>.

La definición de la composición y de las funciones de los órganos de gobierno tanto del grupo multinacional como de cada empresa participada se realizará en función de estos dos principios de intercooperación y participación democrática. Las estructuras de gobierno en red, equivalentes a las estructuras actuales de algunos grupos cooperativos, pueden servir de referencia para el desarrollo de la democracia en las empresas multinacionales (Turnbull, 2001). Por ello, en la transición hacia la empresa multinacional democrática habría que reflexionar al menos sobre los siguientes aspectos:

- a) *La representatividad de los consejos de administración*: Diseñar consejos de administración equilibrados y plurales, que incluya representantes de trabajadores de las filiales, así como de otros grupos de interés.
- La composición de los miembros del consejo de administración de las filiales, además de los miembros directivos y del consejo de administración de la casa matriz, debería contemplar la participación de representantes de los trabajadores de las filiales y de otros agentes externos dependiendo del país<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Probablemente este es el elemento más difícil de realizar. Como resulta conocido, la autonomía respecto de instancias exteriores y el autogobierno de la dirección de la empresa son los elementos principales de los sistemas empresariales democráticos, como el cooperativo (basada en la fórmula de «una persona-un voto»). Sin embargo, en el caso de las empresas multinacionales es lo contrario, puesto que se caracterizan por la unidad de dirección desde la casa matriz y por la dependencia absoluta de las filiales. Estos principios reflejan la incompatibilidad entre los sistemas empresariales democráticos y la empresa multinacional convencional.

<sup>10</sup> El planteamiento que contempla la democratización de la empresa desde el punto de vista de los empleados o agentes internos, se puede completar considerando también las posibilidades de participación de otros grupos de agentes que también están afectados por las actividades de la empresa. Estos grupos externos pueden estar constituidos por los representantes de los consumidores, las minorías étnicas, los representantes de la comunidad local o de los intereses públicos, organizaciones no gubernamentales, etc.

—La composición de los miembros del consejo de administración de la matriz, además de los representantes de los trabajadores de la matriz podría dar cabida a los representantes de los trabajadores de las filiales, sin menoscabo de la participación de agentes externos que representen a otros grupos de interés.

No obstante, teniendo en cuenta la relativa impotencia de los consejos de administración, más que un cambio sustancial es un cambio formal. Como señala Mintzberg, «...un puesto en el consejo de administración no significa poder controlar directamente las decisiones que toma la empresa. Pero las formas son importantes y la democracia representativa daría mayor legitimidad a las empresas (Mintzberg, 1992).

b) *Otras formas de representación de los trabajadores:* Desde nuestro punto de vista, en la medida en que la democracia representativa y participativa de los trabajadores sea menor, mayor es la necesidad de que algunas fuerzas, como las sindicales, contrarresten el poder de la casa matriz. Especialmente en el caso de los trabajadores de los países en desarrollo, que carecen las condiciones necesarias para negociar con la multinacional en términos equitativos. El papel de los sindicatos en las empresas matrices, por ejemplo, por medio de los comités de empresa de grupo o figuras similares que representen al conjunto de los trabajadores de la empresa multinacional mejoran el derecho de información y consulta de los trabajadores en este tipo de empresas<sup>11</sup>. Ahora bien, a partir de los niveles básicos de información y consulta habría que plantearse la forma de avanzar hacia modelos de participación más desarrollados, como veremos en el siguiente apartado, reflexionando en todo momento sobre el papel de los sindicatos en ese proceso.

### 3.2. La participación de los trabajadores: Propiedad, gestión y resultados

En el apartado anterior nos hemos referido a la participación de los trabajadores en los órganos de gobierno de la empresa multinacional. En este apartado nos referiremos a la participación de los trabajadores en la propiedad, en la gestión y en los resultados, que constituyen aspectos fundamentales de la democracia económica en las empresas (Hermel, 1990). El sistema de salariado que permite la disposición libre de los puestos de trabajo y el acaparamiento del beneficio por parte del capital es uno de los rasgos más característicos del sistema capitalista. Por ello, un objetivo de la empresa multinacional democrática será, a partir de la mejora de las condiciones sociolaborales de los trabajadores (contratación, sueldos y salarios, jornadas laborales, sistemas de promoción, educación...), implementar procedimientos que permitan *desarrollar modelos de participación*, tanto en la propiedad, en el proceso o funcionamiento, como en los resultados de las filiales, como en sus empresas matrices o redes, como veremos a continuación:

—La participación de los trabajadores en la propiedad, de forma progresiva y sin límites. Lo cual permitirá el acceso progresivo al accionariado de la empresa y, con

---

<sup>11</sup> En la línea de lo que señala la Directiva 94/45/CE del Consejo Europeo, de 22 de septiembre 1994, modificada por la Directiva 97/74/CE, de 15 de diciembre de 1997, sobre la constitución de un comité de empresas europeo o de un procedimiento de información y consulta a los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria.



ello, la obtención de un control creciente sobre las grandes directrices de ésta, como hemos visto en el epígrafe anterior.

- La participación progresiva en la gestión, en una escala que va desde la participación como resultado implícito de la propia actividad laboral en la ejecución en el trabajo, hasta participar en la concepción o diseño de ese trabajo, como forma más completa de participar en el proceso que tiene el trabajador, porque le permite definir, concertadamente con el resto trabajadores y responsables, los objetivos de su trabajo y organizar la estrategia y los medios más adecuados para alcanzarlos (Hermel, 1990, 125)<sup>12</sup>.
- Asimismo se promoverá la participación en los resultados, en un marco que plantee la distribución equitativa de la riqueza generada por la empresa. Las *políticas de distribución de resultados* se pueden considerar como parte de los indicadores del compromiso de la empresa con los trabajadores y el entorno en el que se encuentra. Políticas que podrían seguir los planteamientos cooperativos habituales, en los que se contemplen los repartos de beneficios entre los trabajadores, los fondos de reserva obligatorios y los fondos de obras y promoción social.

Existen diferentes modelos de participación en la propiedad y de participación financiera de los trabajadores en la empresa: La entrega de acciones por parte de la empresa, la entrega de derechos de opción sobre acciones, aportaciones de los trabajadores a un fondo de inversión gestionado por una sociedad específica<sup>13</sup>, etc. En esta línea, independientemente del modelo adoptado la comisión europea ha adoptado una serie de principios generales que articulen la participación financiera de los trabajadores en las empresas: Participación voluntaria, extensión del plan a todos los trabajadores, claridad y transparencia, sistemas de participación definidos, sistematización, evitar riesgos de los trabajadores, distinguir salario de dividendo, planes compatibles con la movilidad de los trabajadores (Comisión Europea, 2003).

Desde nuestro punto de vista, y de cara al modelo de empresa multinacional democrática, es preciso que este sistema contenga además otros requisitos como que esté estrechamente relacionado con sistemas de participación de los trabajadores en las decisiones, integrándose incluso en un concepto más amplio de democratización de la empresa. En concreto<sup>14</sup>:

---

<sup>12</sup> La participación en la gestión o la participación en la toma de decisiones es un proceso complejo y diverso (Ford and Flotter, 1995). Según cual sea el poder que tienen los empleados para ser implicados en la gestión se puede hablar de diferentes niveles de participación en la gestión. Siguiendo el modelo desarrollado por Pardo y Lloyd (2000) para medir la participación, el proceso de toma de decisiones se puede dividir en diferentes niveles en los que los empleados pueden influir, como por ejemplo, la identificación del problema, el diseño de alternativas, la elección de la decisión y finalmente la implementación y la revisión. Asimismo, las decisiones en una empresa varían significativamente, y se pueden clasificar de forma jerárquica en decisiones estratégicas, tácticas y operativas. También habría que considerar los niveles jerárquicos que participan en las decisiones, en cuanto directivos, mandos intermedios y operarios, y otros aspectos como el carácter formal e informal de la participación, las formas directas e indirectas de participación y el grado de influencia permitido a los colaboradores.

<sup>13</sup> Al estilo de los Planes de Participación en la Propiedad de los Empleados y los Planes de Participación en la Compra de los Empleados o Employee Stock Ownership Plan (ESOP) y Employee Stock Purchase Plan (ESPP) en la terminología anglosajona.

<sup>14</sup> Estos criterios en la definición que hacen de las empresas participadas en el II congreso de ASLE, celebrado en diciembre de 2002, organización que representa y defiende los intereses de las sociedades laborales,

- Entendemos que la participación de los trabajadores en la propiedad y los beneficios de la empresa debe ir ligada a la participación en el control y la gestión, de forma que la organización y propiedad tienda a modelos de cogestión y autogestión.
- Que el porcentaje de capital de la empresa que los trabajadores ostentan sea suficiente para que, conforme a la legislación mercantil y los estatutos de la empresa, den derecho a tener representación directa en los órganos de administración de la empresa.
- Con el fin de que la participación tenga presencia real entre el colectivo de trabajadores, el porcentaje a que hace referencia el párrafo anterior deberá ser ostentado por al menos el 25 por 100 de los trabajadores fijos de la empresa.

Estas fórmulas participativas son un instrumento para avanzar en la construcción de la empresa multinacional democrática y aumentar, entre otros factores, la productividad de las empresas, puesto que mejoran la implicación de los trabajadores en la empresa porque tienden a reunir los puntos de vista de capital y trabajo. Asimismo, también constituyen un elemento de distribución o reparto primario de la renta.

### **3.3. Otros factores: Filiales de calidad en la red multinacional**

A continuación, nos referimos brevemente a dos factores que están relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa multinacional y que van a condicionar las posibilidades de desarrollar modelos de participación y democracia. Por una parte, frente al modelo tradicional de empresa multinacional, en la que las distintas unidades se relacionan de una forma jerárquica y centralizadora, presentamos otros modelos de organización multinacional, entre los que destaca los basados en estructuras de red. En este sentido, en el marco del nuevo paradigma de la gestión del conocimiento se constata que, junto con el factor humano, las estructuras en red y las características relacionales se han convertido cada vez más importantes para la eficiencia de las empresas (Gupta y Govindarajan, 1991). Por otra parte, constataremos como la fortaleza empresarial de cada unidad, o la calidad de las filiales, de la empresa multinacional es una variable que puede condicionar significativamente el nivel de democracia del conjunto.

#### *3.3.1. La red multinacional*

Uno de los aspectos a considerar a la hora de democratizar la empresa multinacional es la relación que existe entre la matriz y las filiales. La estructura organizativa de las empresas multinacionales influye en el funcionamiento interno de las distintas unidades y en el proceso de toma de decisiones. Conseguir un cierto nivel de eficiencia hace necesario buscar la adaptación entre el entorno, la estrategia y la forma organizativa de la empresa multinacional. Desde nuestro punto de vista, también se hace necesario adecuar las formas de democracia al modelo organizativo multinacional<sup>15</sup>.

---

de las empresas cuya organización y propiedad se basen en los principios de cogestión y autogestión, y de las empresas participadas por los trabajadores en la propiedad en el País Vasco (San José, 2003).

<sup>15</sup> El estudio de los factores que influyen en la estructura de las empresas multinacionales ha conseguido llamar la atención de una gran cantidad de autores: Algunos hacen hincapié en las características del entorno (entre los que destaca Porter, 1988), las estructuras organizativas de las empresas multinacionales dependen de las

Existe un amplia literatura en el ámbito de la organización de las empresas multinacionales sobre como se diferencian, integran, controlan y coordinan las unidades (Durán, 2001; Dunning, 1993). El objetivo a la hora de establecer el vínculo entre las distintas unidades de la EMN radica en la necesidad de equilibrar las necesidades de autonomía, coordinación y control con el fin de lograr la competitividad global, la flexibilidad y el aprendizaje organizacional (Barlett, konfirmatzeko1999). En este apartado nos interesa apuntar que existen distintas posibilidades al respecto y reflexionar sobre las posibles alternativas al modelo tradicional multinacional de centro-periferia.

A partir de las investigaciones de Pelmutter (1969), se distinguen diversos tipos de EMN en función de la perspectiva de la dirección respecto de la orientación geográfica y estratégica de la empresa multinacional. En esta línea, Barlett, y Goshal (1989) distinguen entre tres modelos de empresas multinacionales: multinacional, internacional y global clásica. Pero anuncian el advenimiento de un nuevo modelo de *empresa transnacional*, que viene a romper el modelo de la multinacional con una sede central dominante, y la sustituiría por otro tipo de *relación heterárquica* basada en los criterios de flexibilidad y cooperación. Otros autores las han denominado «la empresa multi-centros», «la multinacional heterárquica» (Hedlund y Rolander, 1986), «la transnacional flexible» o «la multinacional en red»<sup>16</sup> (Dicken *et al*, 1994).

El aspecto más interesante de esta aproximación es observar como las diferentes formas de organización de la empresa multinacional pueden condicionar los niveles de democracia y participación de cada unidad. Así, cada forma organizativa responde a un conjunto de características, como es la fase de internacionalización, las características del sector, la complejidad del entorno, el nivel de recursos locales, etc... A priori, parece que el modelo transnacional es el que mejor puede reunir las características de una estructura de gobierno democrática y las necesidades de eficiencia de la empresa. Entre las características del modelo *transnacional* destaca la existencia de múltiples centros, de forma que las ventajas competitivas no son inherentes a un país o una unidad exclusivamente, sino que pueden desarrollarse en cualquiera de las operaciones globales de la empresa. Por lo tanto, el flujo de habilidades y de ofertas de producto no debe ser unilateral de la casa matriz a la filial, sino también de esta a la casa matriz y de una filial a otra. Se trata de lo que denominan Bartlett y Goshal el «*aprendizaje global*» (1992). No obstante, es una cuestión que requiere una investigación más detallada

### 3.3.2. *La calidad de las filiales*

Un hecho a tener en cuenta es que la capacidad funcional, el perfil ocupacional y el nivel empresarial de las filiales de las multinacionales pueden variar considerablemente,

---

estructuras de los entornos a los que se enfrentan (Gohsal y Noria, 1993); mientras que otros hacen referencia a la propia estrategia y a los recursos de la empresa (Ghosal, 1987; Roth y Ricks, 1994). Así son múltiples los factores externos e internos que influyen en la estructura y procesos de decisión de las empresas: Entorno, tecnología, tamaño, tareas, cultura, organización, recursos... Asimismo, teniendo en cuenta que las subsidiarias se enfrentan a condiciones distintas dependiendo del entorno en que se encuentran y que las circunstancias históricas de cada una de ellas son diferentes es muy posible que la estructura de coordinación de una multinacional no sea homogénea. Así cada contexto de subsidiaria es diferente y las relaciones entre la matriz y las subsidiarias presentan distintos problemas de control (Prahalad y Doz, 1987).

<sup>16</sup> Otras denominaciones en ingles son «performance compañies» y «networked multinationals».

y por tanto condicionar los niveles de participación y democracia en las empresas multinacionales. En la literatura, a las filiales que se caracterizan por mejoras funcionales y desarrollos organizativos se les ha denominado como «filiales de calidad», «filiales en red», «filiales técnicas» o «filiales en desarrollo» (Amin *et al*, 1994, Crone 2000). Una empresa multinacional difícilmente podrá ser democrática sino es a partir de una estructura que potencia el fortalecimiento de las distintas unidades.

Las diferencias en la calidad de las filiales se pueden ilustrar mediante una comparación entre las filiales desarrolladas, a la que denominaremos «filial de calidad ideal», que corresponde a una filial de una multinacional en red, y la «filial auxiliar tradicional» típica de la multinacional basada en el modelo multinacional «centro-periferia». Comparadas con la filial auxiliar tradicional, las filiales de mayor calidad disponen de un abanico mayor de funciones y competencias, así como de mayor autonomía de dirección, de forma que su valor estratégico en la empresa multinacional se incrementa. En consecuencia proveerán de una mayor calidad de puestos de trabajo y, como serán menos vulnerables al cierre, proveerán una fuente de empleo más estable a medio plazo. También se sugiere, que las plantas de una calidad superior podrán ejercer una influencia más positiva en la economía local mediante los lazos de aprovisionamiento, spill-overs tecnológicos<sup>17</sup> e incluso la creación de nuevas firmas, spin-off (Crone, 2000; Amin *et al*, 1994).

Quizás lo más destacable de esta cuestión, reside en el hecho de que la calidad de las filiales no es una variables fija, sino que puede ser desarrollada (ILOko historia). El posicionamiento estratégico de las filiales depende de ciertos factores exógenos, en los que destacan las características del país, del sector y de las redes en las que están inmersas; pero también depende de factores endógenos, entre los cuales algunos son consecuencia de las decisiones adoptadas en la casa matriz. Otro factor que no podemos olvidar es el capital humano de las filiales, como depositaria principal del conocimiento de la organización y fuente principal de las ventajas competitivas de la misma.

Una política de la casa matriz que apueste por el fortalecimiento de las capacidades de las filiales mejora la posición competitiva general del grupo. Las filiales, como cualquier otra empresa, adquieren ventajas competitivas y se consolidan empresarialmente en función de sus capacidades técnicas y humanas. Las ventajas competitivas serán sostenibles en la medida en que se comprometen con las actividades de aprendizaje e innovación continua.

#### **3.4. Modelo para la implantación progresiva de políticas societarias participativas en las filiales**

A continuación, presentamos a modo de conclusión un modelo para la implantación progresiva de las políticas societarias que conduzcan al modelo de empresa multinacional democrático. Este modelo pretende aglutinar tanto los principios éticos que subyacen en el movimiento cooperativo como las exigencias de internacionalización de las empresas, para lograr como fin último el desarrollo armónico de las cooperativas y sus filiales.

---

<sup>17</sup> Intercambios voluntarios o involuntarios de información tecnológica útil sin una remuneración tangible (De Bondt, 1996, 15).

Los pilares del modelo están relacionados principalmente con la participación de los trabajadores en las filiales, y se dejan de lado las cuestiones referentes a la relación entre las distintas unidades de la red multinacional, así como las cuestiones relacionadas con la calidad de las filiales.<sup>18</sup> Así, el modelo se divide en cinco niveles y contempla las siguientes variables relacionadas con la participación:

- La participación en la gestión
- La participación en los órganos de gobierno:
  - Órgano de representación de los trabajadores
  - Representación de los trabajadores en el consejo de administración de la filial
  - Representación de los trabajadores de la filial en el consejo rector de la cooperativa o en el órgano supremo del grupo multinacional
- La participación en beneficios
- La participación en la propiedad de la filial

Algunas variables son fácilmente cuantificables, como por ejemplo los porcentajes de participación en los beneficios, la participación en la propiedad o el número de representantes de los trabajadores en los Consejos de Administración. Otras variables son más complejas de medir. Así, la participación en la gestión entraña más dificultad para evaluar, ya que depende de un gran número situaciones, relaciones y comportamientos que se producen en el transcurso del desarrollo de las actividades que lleva a cabo la empresa. Asimismo, es el tipo de participación que ha generado más polémica en la literatura, y aun no están definidas del todo las dimensiones, como por ejemplo los aspectos a los que se refiere, ni las formas de llevarla a cabo. Por ello hemos optado por incluir esta variable siguiendo la escala que presenta Hermel (1990): «Información», «consulta», «co-decisión» o «autogestión», según cual sea el poder que tienen los empleados para ser solo informados por la dirección, ser consultados pero no necesariamente obedecidos, tener que contar, obligatoriamente, con su criterio para adoptar una decisión o, simplemente, tomar las decisiones por ellos mismos en tanto que socios de la empresa<sup>19</sup>.

Consideramos que el modelo que presentamos, con todas sus limitaciones, es interesante para avanzar en la vía de la participación de los trabajadores de las filiales, principalmente por dos motivos:

- El modelo sirve para evaluar los niveles de participación de una determinada organización en base a una escala predeterminada. Cada nivel representa un determinado nivel de participación y democracia, lo cual facilita la comparación de los niveles de participación entre distintas organizaciones.
- El modelo tiene un carácter dinámico, lo cual permite que los niveles de participación de los trabajadores en las filiales puedan seguir una progresión ascendente.

---

<sup>18</sup> Tampoco hemos incluido otras variables como son la participación de los grupos de interés en el consejo de administración ni en los procesos de decisión de la empresa. Pero sin duda consideramos su inclusión como avances en la democratización de las empresas, y como hemos mencionado anteriormente, se hacen más necesarias en la medida que el poder y las repercusiones de las actividades de la empresa multinacional sean mayores.

<sup>19</sup> De forma equivalente a lo propuesto por Hermel, se pueden plantear otros niveles. Por ejemplo Moro (1977) distingue entre la codeliberación, codecisión o determinación y cogestión.

En principio, corresponde de los órganos de gobierno de la empresa establecer el nivel de participación societaria deseado de la misma<sup>20</sup>.

El enfoque de esta propuesta es contingente. El objetivo de conseguir un modelo de empresa multinacional lo más democrático posible estará condicionado con el objetivo de mantener un cierto nivel de eficiencia en las mismas. El tamaño de la empresa multinacional y de las filiales, el nivel de concentración y competencia existente, la localización de las filiales y sus características, las características del entorno y otros, son factores que influyen a la hora de plantearse los objetivos de participación más adecuadas en cada caso particular.

### **Niveles para la implantación de las políticas societarias participativas en las filiales**

#### **NIVEL 1. Participación en la Gestión: Nivel mínimo**

- Implantar un modelo de gestión participativo. Información
- Cumplimiento de las recomendaciones de la OIT respecto de las condiciones básicas de trabajo (con o sin homologación)

#### **NIVEL 2. Participación Societaria Baja**

- Modelo de gestión participativo. Información y Consulta
- Órgano de representación social
- Participación en beneficios (hasta un 20%)

#### **NIVEL 3. Participación Societaria Media**

- Modelo de gestión participativo. Consulta y codecisión.
- Órgano de representación social
- Representación de los trabajadores en el consejo de administración de la filial
- Participación en beneficios (hasta un 40%)
- Participación en la propiedad (de un 5% a un 15% del capital; >25 % de los empleados)

#### **NIVEL 4. Participación Societaria Alta**

- Modelo de gestión participativo. Codecisión
- Órgano de representación de los trabajadores
- Representación de los trabajadores en el consejo de administración de la filial
- Representación de los trabajadores de la filial en el Consejo Rector de la Cooperativa o en el órgano supremo del grupo multinacional
- Participación en beneficios (a partir de un 40%)
- Participación en la propiedad de la filial (de un 15% a un 45% del capital; >40% de los empleados)

#### **NIVEL 5. Conversión en Cooperativa (Empresa Multinacional Democrática)**

- Modelo de gestión participativo. Autogestión
- Como Sociedad Cooperativa Europea.
- Como Cooperativa Mixta con participación de la empresa matriz
- Como Cooperativa Independiente con acuerdos de colaboración
- Como otro modelo de sociedad

<sup>20</sup> Siguiendo las indicaciones de las resoluciones del VIII Congreso cooperativo cada cooperativa puede decidir y pronunciarse respecto de las políticas de participación societaria en las filiales.

#### 4. CONCLUSIONES

Aunque las cooperativas opten por el crecimiento y la internacionalización, para adaptarse a los imperativos del mercado, no pueden olvidarse de otros aspectos de su propia naturaleza, como son la democracia y la transformación del modelo de empresa y de sociedad. Para las cooperativas no basta solamente con adaptarse, y crear una multinacional al uso. El modelo de empresa actual en el que un conjunto minoritario de cooperativistas se ha convertido en propietario capitalista de un grupo de empresas que engloban un conjunto mayoritario de trabajadores por cuenta ajena, ubicados en su mayor parte en los países en vías en desarrollo, es antagónico al proyecto cooperativo. El siguiente paso al de la expansión empresarial internacional ha de ser el de la transformación en términos cooperativos. Las cooperativas internacionalizadas se enfrentan al reto de desarrollar una política socioeconómica internacional más acorde con sus principios y valores, que se concreta en la creación de un nuevo modelo de empresa multinacional cooperativa o democrática.

La dirección democrática de las organizaciones y de las personas en las cooperativas internacionalizadas debe reunir tres condiciones: En primer lugar, las cooperativas multinacionales deben de tener en cuenta a todos los trabajadores, y no solamente a los socios de las cooperativas, de una forma justa y equitativa (además del resto de stakeholders). Sobre todo, en el caso de los trabajadores de los países en desarrollo, que carecen las condiciones necesarias para negociar con la multinacional en términos equitativos. En segundo lugar, las cooperativas multinacionales deben actuar como agentes positivos y proactivos a través de los mecanismos a su disposición para garantizar los derechos laborales básicos y facilitar la implementación de los valores cooperativos de democracia y participación, que son la razón de ser de las cooperativas. Y en tercer lugar, las cooperativas no deben considerar dichas actuaciones como cuestiones discrecionales o inconvenientes necesarios, como el coste de hacer negocios en el extranjero. Al contrario dichas acciones deben ser consideradas como parte de su compromiso con la expansión del movimiento cooperativo a nivel internacional.

En este sentido, el análisis sobre la responsabilidad social de la EMN y de los códigos de conducta actuales, como hemos visto, puede ofrecer una información valiosa a los grupos empresariales quieran fomentar políticas socioeconómicas progresistas con respecto de las filiales; aunque limitado. Consideramos que el objetivo de las cooperativas internacionalizadas radica en la búsqueda de un modelo de Empresa Multinacional Democrática va más allá de los códigos de conducta: Se trata de crear un nuevo modelo de empresa multinacional que sustituya la tradicional multinacional jerárquica. Indudablemente es un proceso más complejo que democratizar una empresa individual, y no se tienen modelos de referencia para llevarla a cabo. Las dificultades culturales, jurídicas y económicas son incontables. Sin embargo, la búsqueda de nuevas formas de organización multinacional es una necesidad ineludible para las empresas comprometidas con el ideal cooperativo.

Desde nuestro punto de vista, se trata de introducir cambios progresivos en la organización multinacional basados en la participación y la democracia de las personas y la intercooperación entre las distintas unidades. Se trata de crear un nuevo modelo que vaya transformando la arquitectura institucional tradicional de las empresas multinacionales, por medio de un nuevo modelo que tienda a convertirse en una red compuesta no por matrices todopoderosas y filiales dependientes, sino por unidades de calidad, cogestionadas, en el que las personas se conviertan cada vez más en el centro de la organización. La

clave reside en ir incrementando los niveles de participación de las personas implicadas en las actividades de empresa en la propiedad, en los resultados, en la gestión, y en los centros de decisión, tanto de las filiales como en las matrices.

Las cooperativas internacionalizadas ofrecen una oportunidad única para definir nuevos parámetros de actuación en las relaciones internacionales basados en los principios cooperativos de intercooperación y democracia. Asumir este reto es una de las aportaciones más valiosas que puede realizar estas cooperativas al desarrollo de la democracia económica en el siglo XXI. El crecimiento conlleva ciertos riesgos para las cooperativas; pero también oportunidades: Dado que las grandes empresas, sobre todo las multinacionales, no van a desaparecer, si no al contrario, su presencia y poder va ir en aumento, la labor que puedan realizar las cooperativas internacionalizadas en la democratización de las grandes empresas y en el marco de las relaciones socioeconómicas internacionales resulta de suma importancia.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMIN, A. BRADLEY D., HOWELLS J., TOMANEY J. y GENTLE C. (1994): «Regional Incentives and the Quality of Mobile Investment in the Less Favoured Regions of the EC», *Progress in Planning*, 41 (1).
- ANDERSSON, U. y FORSGREN, M. (2000): «In Search of Centre of Excellence: Network Embeddedness and Subsidiary Roles in Multinational Corporations», *Management International Review* 40(4): 329-350.
- ANDREFF, W. (1996): *Les Multinationales Globales*, Éditions La Découvert, Paris.
- BAKAIKOA, B., ERRASTI, A. y BEGIRISTAIN, A. (2004): The Governance of MCC, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 1,1-22.
- BAKAIKOA, B., ERRASTI, A. y MENDIZABAL, A. (1995): «Aproximación a la Economía Social en Euskal Herria: Presente y Retos de Futuro», *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, n.º 33, Vitoria.
- BARTLETT, C.A. and GOSHAL, S. (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- BÖÖK, S.A. (1992): *Cooperative Values in a Changing World*, ICA, Tokio.
- CHAKRAVARTHY, B.S. and PELMUTER, H. V. (1985): *Strategic Planning for a Global Business*, Columbia Journal of World Business.
- CLAMP, C. (2000): «The Internationalization of Mondragon», *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 71, n.º 4.
- CORNFORTH, C.; THOMAS, A.; LEWIS, J. y SPEAR, R. (1988): *Developing Successful Worker Co-operatives*, Sage, London.
- CÔTÉ, D. (2001): *Les Holdings Cooperatifs, Evolution ou Transformation Definitive?* Jalons, De Boeck, Paris.
- DEFOURNY, J. (1999): «L'Économie Social au Nord et au Sud», Jalons, De Boeck, Paris.
- CRONE, M., 2000, *Multinational and the branch plant economy: An investigation of plant quality in Yorkshire and Humberside and Nordeen Ireland*, Northern Ireland Research Centre.
- DURAN HERRERA, J.J. (2001): *Estrategia y economía de la empresa multinacional*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- DICKEN, P. (1998): *Global Shift, Transforming the World Economy*, Chapman publishing, London.
- DICKEN, P.; FORSGREN, M.; y MALMBERG, A. (1994): The Local Embeddedness of Transnational Corporations, in *Holding down the global: Possibilities for local economic prosperity*, ed A. Amin and N. Thrift. Oxford: Oxford University Press.



- DUNNING, J.H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley, Reading.
- ERRASTI, A.M.; HERAS, I.; BAKAIKOA; B.; ELGOIBAR, P. (2003): «The Internationalisation of Cooperatives: The Case of the Mondragon Cooperative Corporation», *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73, 4.
- FORD, R.C. y FLOTTER, M.D., (1995): «Empowerment a Matter of Degree», *Academy of management executive*, vol. 9, n.º 3, pp. 21-29.
- GHOSHAL, S. y BARTLETT C., (1990): «The Multinational Corporation as an Interorganizational Network», *Academy of Management Review* 15: 603-625.
- GREENWOOD, D. y GONZALEZ, J.L. (1991): *Industrial Democracy as a Process: Participatory action research in the Fagor Cooperative Group of Mondragon*, Van Gorcum, Netherlands, and Stockholm:Swedish Center for Workin Life.
- HEDLUND, G. (1986): «The hypermodern MNC- A Heterarchy?» *Human Resource Management*, vol. 25, spring.
- HEDLUND, G y ROLANDER, D. (1990): Action in Heterarchies-New Approaches to Managing the MNC» in C.A. Barlett and. Doz; G. Hedlund (edst), *Managing the Global Firm*, Routledge London, pp.15-46.
- HERMEL, P.(1990): *Le Management Participative*, Les Editions d'Organizaion, Paris,
- KERKOW U., MARTINS, J. AND SMITH T. (2003): *The Limits of Voluntarims: Corporate Self-regulation, Multistakeholder Initiatives and the Role of Civil Society*, WEED, Berlin.
- KOLK, A., TULDER, R. y WELTERS C. (1999): «International Codes of Conduct and Corporate Social Responsibility: Can Transnational Corporations Regulate Themselves?», *Transnational Corporations*, vol. 8, n.º 1, Abril.
- LEAVER y VILLEGAS (1997): «Corporate Codes of Conduct», *Bulletin of the Interhemispheric Resouce Center*, 47-48, octubre. ([www.irc-online.org/helbidean](http://www.irc-online.org/helbidean)).
- MINTZBERG, H. (1992): *El Poder en la Organización*, Barcelona, Ariel.
- MURRAY, J., 2000, «Corporate Codes of Conduct and Labour Standards», *International Labour Organization, Bureau for Worker's Activities*, Geneva. ([www.itcilo.it](http://www.itcilo.it)).
- NOHRIA, N. GHOSHAL, S., (1994): «Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters Subsidiary Relations», *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 491-502.
- NORMARK, P. (1996): «The Internationalization of Member-Owned Firms», *Review of International Cooperation*, vol. 89, n.º 2, 53-61.
- PARDO, M. y LLOYD, B. (2003): «Measuring Empowerment», *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 24, No. 2, 2003
- PELMUTTER, H. (1969): «The Tortuous Evolution of the Multinational Enterprise», *Columbia Journal of World Business*, vol. 4, n.º 1, 9-18.
- PRAHALAD, C.K. y DOZ, Y.L (1987): *The Multinational Mission - Balancing local Demands and Global Vision*, The Free Press, New York.
- PRAKASH, S. (2003): *Setting Global Standard: Guidelines for Creating Codes of Conduct in Multinational Corporations*, New Jersey.
- SAN JOSE, J. (2003): La participación de los trabajadores en la empresa: tendencias y realidades actuales, in *La Participación de los Trabajadores en la Empresa*, GEZKI, Marcial Pons, Madrid.
- SPEAR, R., (2001): Globalisation et stratégies des coopératives, In Coté, D. (ed), *Holdings Coopératifs: Mutation ou Derive?*,115-138, De Boeck, Brussels.
- TEZANOS, F. (1987): *La Democratización del Trabajo*, Editorial sistema, Madrid.
- THOMPSON, G.(1997): *Multinational Corporations and Democratic Governance in McGREW, A. (ed.) The Transformations of Democracy?*,The Open University, Milton Keynes.
- TURNBULL, S. (2002): *A New Way to Govern*, New Economics Foundation, London.
- URDANGARIN, C. (1999): «Internacionalización de Mondragón Corporación Cooperativa», *Ekonomiaz*, n.º 44, Vitoria.

