



## **TESIS DOCTORAL**

EL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO DEL GRUPO MONDRAGÓN  
BASADO EN EL PARADIGMA DE LA CALIDAD: LEGITIMACIÓN,  
COMPETITIVIDAD Y CAMBIO INSTITUCIONAL



**DOCTORANDO: RAFAEL ALTUNA ERLE / Oñati, 2012**



EL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO DEL GRUPO MONDRAGÓN BASADO EN EL  
PARADIGMA DE LA CALIDAD: LEGITIMACIÓN, COMPETITIVIDAD Y CAMBIO INSTITUCIONAL

RAFAEL ALTUNA ERLE

Director de Tesis:  
Doctor Eguzki Urteaga



Tesis presentada para obtener el título de  
Doctor por Mondragon Unibertsitatea

Mondragon Unibertsitatea  
Junio, 2012



*"Si es cierto que las palabras tienen significados,  
¿por qué no tiramos las palabras  
y nos quedamos sólo con los significados?"*

*L. Wittgenstein*

## ESKER ONEZ

Lenhendabiziz, eskertu nahi diot Mondragon Unibertsitateko Enpresagintza Fakultateari, eta bere izenean Lander Beloki Dekanoari, tesi hau egin ahal izateko emandako aukeragatik. Ikerketa da, dozentziaz gain, unibertsitate instituzioak betebeharreko funtsezko eginkizuna. Honek ahalbideratzen du gizarteari egiten dion jakintza transmisioa, argitaralpen eta proiektu aplikatuaren bidez. Horrela dihardu Enpresagintza Fakultateak enpresa eta kooperatibismoaren esparruan, MIK Ikerketa Zentroaren bidez, Aitor Urzelairen Koordinazio Orokorraren eskutik eta Saioa Arandon ikerketa arloaren koordinaziopean. Beraien konpromiso eta beharrezko baliabideak esleitu gabe, ezinezkoa litzateke ikerketa hau burutu ahal izatea.

Tesia egiterakoan, ate asko jo behar izan dut laguntza eske. Horietako asko ireki zaizkit persona askoren eskuzabaltasunari esker. Asko izan dira, ibilbide honetan, era desinteresatuan, lagundu didatenak beraien hausnarketak eta bizipenak parteketuz, zein kontaktoak eta ikerketarako zantzuak emanek. Eskertu nahi diet bereziki: Mikel Olabe, Mireia Uribetxeberria, Jabier Etxeberria, Bixente Elgero, Miriam Leibar, M<sup>a</sup> Angelica Martínez, Ramon Irizar, Eunete Elio, Enrike Guridi, Xebastian Aiausti, Juan Leibar, Amaia Agirre, Anjel Etxeberria, eta Ion Urtazari. Beraien ekarpenak ezinbestekoak izan zaizkik tesia egin ahal izateko.

Tesia egiteak urteetan zehar luzatzen den ahalegin jarraia eskatzen du. Denbora horretan ez zaizkit falta izan Fakultateko irakasle, jakintza arloko lankide eta gainontzeko langileen berotasuna eta animo adirazpenak. Nire esker zintzoenak guztiei; beraien estimulua bultzada garrantzitsua izan baita ikerketa hau gauzatzeko.

Era berean, nire ikasleei eskertu nahi diet urteetan zehar luzatu dizkidaten galderak, kritikak, iruzkinak eta izandako eztabaidak. Oso baliogarriak izan zaizkik guztiak kooperatibei buruzko analisisian eta hausnarketan sakontzeko egin dudana ahaleginean.

Azkenik, nire esker ona Eguzki Urteaga, nire tesi zuzendariari, tesi doktoralak zeharkatzen dituen ibilbide konplexuetan zehar gidatzerako orduan eskeini dizkidan pazientzia, konfidantza eta eskarmenduagatik. Bere sostengu eta zuzendaritza jakintsurik gabe, ikerketa honek nekez iritsiko zen helmugara. Ez dago esan beharrik, hala ere, tesiaren edukinaren erantzukizuna nire gain hartzen dudala erabat. .

*Nire aita eta amari, maitasunez*



# LABURPENA

Ondorengo orrietan, Mondragon Taldeko Gestio Eredu Korporatiboaren inguruan ekindako ikerketa jasotzen da. Gestio Eredu Korporatiboa kalitatearen paradigman oinarrituta dago eta 90. hamarkadatik aurrera Taldeko kooperatibetan implementatu izan zen. Ikerketa hau gauzatzekoan, ikuspegi soziologikoa jarraitu da eta teoria neoinstituzionala izan da aukeratutako oinarri teorikoa. Metodologiari dagokionez, alde batetik analisi longitudinala eta bestetik, Fagor Ederlan eta AMPO, kooperatibak aztertzerakoan, "case study" metodologia aplikatu izan da. Analisi longitudinalaren bidez, Arrasateko Esperientzia Kooperatiboa eraikuntza sozial gisa ulertuta, bere sorrera eta eboluzioaren berri izango dugu, alderdi kognitiboak, normatiboak eta reguladoreak kontutan izanik. "Case study" metodologiak berriz, Gestio Eredu Korporatiboa nola egokitu eta inplementatu den antolakuntza zehatzei ezagutzeko aukera emango digu. Egokitze horretan, kooperatiba bakoitzak bere eredu propioa garatu du. Horrela, Fagor Ederlan kooperatibak, lean manufacturing sistema aplikatu du, bere ereduaren ezaugarri nagusia bihurtuz. AMPO kooperatibak berriz, reingenieria eta lidergoaren bidea aukeratu du. Era honetan, kooperatiba biek, helburu sozioekonomikoak hobetu eta eraldaketa organizatiboa eta instituzionalaren bidetik abiatu dira. Biek Mondragón Taldeko kooperatibak izateagatik nabarmendu dira nahiz eta AMPOk 2008.urtean Taldetik atera zen.

---

## RESUMEN

En las siguientes páginas, se recoge la investigación realizada en torno al Modelo de Gestión Corporativo del Grupo Mondragón. Este Modelo está basado en el paradigma de la calidad y se ha venido implantando en las cooperativas del Grupo a partir de la década de los años 90. Para llevar a cabo la investigación, se ha seguido una perspectiva sociológica tomando como base la teoría neoinstitucional. En cuanto a la metodología utilizada, ésta ha sido una combinación de un análisis de carácter longitudinal junto con el estudio de casos aplicado a las cooperativas Fagor Ederlan y AMPO, ambas cooperativas de referencia dentro del Grupo Mondragón, si bien la última salió del Grupo el año 2008. El análisis longitudinal, por una parte, nos va a permitir conocer el origen de la Experiencia Cooperativa Mondragón como construcción social y su evolución en el tiempo, a partir del análisis de los aspectos cognitivos, normativos y reguladores de la misma. Por otra parte, el estudio de casos permitirá conocer la adecuación e implementación del Modelo de Gestión Corporativo a dos realidades organizativas e institucionales concretas que han seguido un desarrollo propio. Así, la cooperativa Fagor Ederlan ha optado por la aplicación del lean manufacturing como referente en su Modelo de Gestión, mientras que la cooperativa AMPO se ha decantado por la reingeniería y el liderazgo. De esta manera, cada una de ellas ha tratado de optimizar sus resultados socio-empresariales encaminados al logro de la eficiencia económica y el cambio organizativo e institucional.

## **ABSTRACT**

In the following pages, presents the research concerning the Corporate Management Model of Mondragon Group. This model is based on the paradigm of quality and has been implemented in cooperative group from the early 90s. To carry out the investigation, has followed a sociological perspective based on neo-institutional theory. Regarding the methodology used, this has been a combination of a longitudinal analysis with the case study applied to Ederlan Fagor cooperatives and AMPO, both cooperatives of reference within the Mondragón Group, although the latter came out in 2008. The longitudinal analysis on the one hand, will allow us to know the origin of the Mondragon Cooperative Experience as a social construction and its evolution over time, from the analysis of the cognitive, normative and regulate aspects. Moreover, the case study will reveal the adequacy and implementation of the Corporate Management Model to two specific organizational and institutional realities that have followed its own development. Thus, the cooperative Fagor Ederlan has chosen the implementation of lean manufacturing, while the cooperative AMPO has opted for re-engineering and leadership. In this way, each of them has tried to optimize its business results at achieving economic efficiency and the organizational and institutional change.

# INDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	18
1. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	19
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
4. PROBLEMÁTICA A INVESTIGAR.....	21
5. HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	21
6. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
7.1. Estudio longitudinal.....	24
7.2. Esde casos.....	25
7.2.1. Tipología y diseño de los estudios de casos.....	25
7.3. Estudio de casos: ilustrativo con diseño holístico y múltiple.....	26
7.3.1. Instrumentos de recogida de información.....	28
8. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
<b>CAPÍTULO 2: LA TEORÍA NEOINSTITUCIONAL Y EL PARADIGMA DE LA CALIDAD</b> .....	31
1. PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS TEORÍAS MÁS RELEVANTES DE LAS ORGANIZACIONES.....	34
1.1. Primera dimensión: el nivel de análisis.....	35
1.2. Segunda dimensión: la perspectiva de la acción.....	36
1.2.1. La acción como deliberada, racional y premeditada.....	36
1.2.2. La acción entendida como restringida y controlada externamente.....	37
1.2.3. La acción entendida como emergente o construida socialmente.....	38
2. LA TEORÍA INSTITUCIONAL Y EL NUEVO INSTITUCIONALISMO.....	40
2.1. Conceptos básicos del enfoque neoinstitucional.....	41
2.1.1. Institución y organización.....	41
2.1.2. Campo organizativo.....	44
2.1.3. La institucionalización y el proceso institucional.....	44
2.1.4. Los pilares institucionales.....	45
2.1.5. La legitimidad.....	47
2.1.6. El isomorfismo institucional.....	48
2.1.7. Entornos técnico e institucional.....	49
2.2. Teoría institucional y el análisis del cambio.....	50

2.3. Valoración crítica de la teoría neoinstitucional y su aplicación al análisis de la Experiencia Cooperativa Mondragón.....	51
<b>3. EL FENÓMENO DE LAS MODAS (MODELOS) DE GESTIÓN : EL PARADIGMA DE LA CALIDAD.....</b>	<b>52</b>
3.1. El concepto de calidad.....	54
3.1.1. Calidad como conformidad.....	55
3.1.2. Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente.....	56
3.1.3. Calidad como excelencia.....	56
3.2. La implementación de la calidad: inspección, control y aseguramiento.....	57
3.2.1. Calidad por inspección.....	58
3.2.2. Control de la calidad.....	58
3.2.3. El aseguramiento de la calidad.....	59
3.2.3.1. La normalización.....	60
3.3. La gestión de la calidad.....	61
3.3.1. Premisas de la gestión de la calidad total.....	63
3.3.2. Principios del cambio.....	64
3.3.3. Implementación de la gestión de la calidad total.....	65
3.3.4. Procesos conductuales requeridos bajo la gestión de la calidad total.....	66
3.3.4.1. Motivación.....	66
3.3.4.2. Aprendizaje.....	68
3.3.4.3. Cambio.....	68
3.3.5. Sistemas de gestión de la calidad total: sistema EFQM de excelencia.....	69
3.3.6. La gestión de la calidad total y los sistemas de participación.....	70
3.3.7. Críticas a la gestión de la calidad total.....	72
3.4. El lean manufacturing o la producción ajustada.....	72
3.4.1. Críticas al lean manufacturing.....	75
3.5. La reingeniería de procesos.....	76
3.5.1. Críticas a la reingeniería.....	79
<b>4. CONSIDERACIONES FINALES.....</b>	<b>80</b>
...	

## **CAPÍTULO 3: EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA MONDRAGÓN (1955-1985).....82**

<b>1. EL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA MONDRAGÓN.....</b>	<b>84</b>
1.1. Los elementos simbólico-culturales de una base cognitiva común.....	84
1.2. La creación de un discurso moral generador de una base normativa propia.....	88
1.2.1. La persona y la doctrina social de la Iglesia.....	89
1.2.2. La cooperación.....	90
1.2.3. El desarrollo comunitario.....	92
1.2.4. La acción desde el pragmatismo.....	93
1.3. Las bases reguladoras innovadoras al servicio del proyecto socio-empresarial.....	94
1.3.1. Reglas relativas al tratamiento del capital.....	95
1.3.2. Reglas relativas al gobierno.....	98
<b>2. FASES DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA MONDRAGÓN.....</b>	<b>101</b>
2.1. Primera fase: Construcción y consolidación del campo organizativo (1955-1975).....	101
2.1.1. La escuela profesional.....	103
2.1.2. El Grupo ULARCO.....	104
2.1.3. Caja Laboral Popular.....	106
2.2. Segunda fase: proceso de reorganización del Grupo ULARCO ante los cambios en el entorno económico y político (1975-1985).....	108
2.2.1. Primeros síntomas de desinstitucionalización, nuevas fuentes de legitimación y respuestas organizativas.....	112
2.2.1.1. Diversificación de las representaciones sociales, emergencia de problemas organizativos y conflicto.....	112
2.2.1.2. El crecimiento como elemento de legitimación pragmática.....	114
2.2.1.3. Organización del trabajo y relaciones laborales.....	115

3. CONSIDERACIONES FINALES.....	118
---------------------------------	-----

## **CAPÍTULO 4: EL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA, BASADO EN EL PARADIGMA DE LA CALIDAD (1985-2010).....120**

1. MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA, NUEVO MARCO INSTITUCIONAL PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS.....	121
1.1. Antecedentes y contextualización.....	122
1.2. Readecuación institucional del cooperativismo.....	124
1.2.1. Transformaciones reguladoras.....	125
1.2.1.1. Nueva estructura de gobierno y centralización.....	125
1.2.1.2. Modificaciones legislativas y consecuencias laborales.....	127
1.2.2. Transformaciones cognitivas: cambio de valores en el perfil de los cooperativistas.....	129
1.2.3. Cambios normativos: del discurso moral como fuente de legitimación a la legitimación pragmática de la nueva realidad institucional.....	131
2. EL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO.....	133
2.1. Antecedentes y contextualización.....	134
2.2. Creación de las condiciones jurídicas y organizativas para la implementación de la gestión de la calidad.....	135
2.2.1. Asociación española para la Normalización y Certificación (AENOR).....	135
2.2.2. Programa del Gobierno Vasco de promoción de la calidad en el sector industrial.....	136
2.2.2.1. Programa de promoción de la calidad en el sector industrial (1993-1996).....	137
2.2.2.2. Programa de promoción de la calidad en el sector industrial (1997-2000).....	139
2.2.3. Programa RETO.....	140
2.3. Análisis diacrónico del Modelo de Gestión Corporativo (1996-2010).....	141
2.3.1. Primer periodo: 1996-2002. Un Modelo de Gestión Corporativo híbrido basado en la calidad.....	141
2.3.2. Segundo periodo: 2002-2007. Actualización del Modelo de Gestión Corporativo.....	143
2.3.3. Tercer periodo: 2007-2010. Hacia un Modelo de Gestión más identitario e innovador, integrador de diferentes sensibilidades.....	146
2.4. Análisis sincrónico del Modelo de Gestión Corporativo.....	151
2.4.1. Dimensión simbólico-cultural: : búsqueda de legitimación a través de una nueva narrativa empresarial.....	152
2.4.2. Dimensión estratégica: orientación hacia la internacionalización y la competitividad.....	153
2.4.3. Dimensión técnico- operativa: herramientas del ámbito de la calidad.....	154
2.5. Evaluación del Modelo de Gestión Corporativo.....	156
3. CONSIDERACIONES FINALES.....	157

## **CAPÍTULO 5: LA COOPERATIVA FAGOR EDERLAN: LA APLICACIÓN DEL LEAN MANUFACTURING COMO SISTEMA DE GESTIÓN AL SERVICIO DE LA EFICIENCIA.....159**

1. ORIGEN Y EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL DE FAGOR EDERLAN.....	160
1.1. Hacia la profesionalización y la gestión sistemática de la organización: planes estratégicos y de gestión (década de los 80).....	162
1.2. Introducción de herramientas de producción ajustada en la gestión (década de los 90).....	163
1.2.1. Proyecto TPM y grupos de trabajo autónomos.....	164
1.3. Tensiones en el seno de Fagor Ederlan.....	169

1.4. Las mesas de intervención participativa, ritual legitimador para el cambio organizativo (2000).....	170
2. EL MODELO DE GESTIÓN.....	171
2.1. El Modelo de Gestión del Grupo Fagor.....	171
2.2. El Modelo de Gestión de Fagor Ederlan.....	173
2.2.1. Dimensión simbólico-cultural: un nuevo lenguaje empresarial para generar un nuevo significado organizacional.....	175
2.2.2. Dimensión estratégica: logro de competitividad a través de la eficiencia.....	178
2.2.3. Dimensión técnico-operativa: herramientas de producción ajustada- lean manufacturing al servicio de la eficiencia.....	180
3. LAS MINIFÁBRICAS COMO ESPACIO ORGANIZATIVO PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN (2003-2010).....	181
3.1. Implementación de las minifábricas.....	183
3.2. Valoración de las minifábricas como espacio para el cambio institucional.....	187
4. ACTUACIONES A PARTIR DE 2008.....	191
5. CONSIDERACIONES FINALES.....	193

## **CAPÍTULO 6: LA COOPERATIVA AMPO: REINGENIERÍA DE PROCESOS Y LIDERAZGO TRANSFORMADOR, INCULTURIZADOS, PARA EL CAMBIO ORGANIZATIVO E INSTITUCIONAL.....196**

1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL DE AMPO.....	197
1.1. Relación de AMPO con Mondragón Corporación Cooperativa.....	199
2. EL MODELO DE GESTIÓN PARA EL CAMBIO ORGANIZATIVO.....	201
2.1. El pensamiento organizativo de Koldo Saratxaga.....	201
2.2. La asamblea de trabajadores como elemento legitimador del cambio organizativo.....	204
2.3. Análisis del modelo de gestión en sus diferentes dimensiones.....	206
2.3.1. Dimensión simbólico-cultural: el cambio normativo y cognitivo a través del liderazgo transformacional inculturizado.....	206
2.3.2. Dimensión técnica-operativa: reingeniería de procesos a través de equipos de trabajo.....	209
2.3.3. Dimensión estratégica: pensamientos estratégicos orientados al cliente.....	215
2.4. Valoración del Modelo de Gestión en relación al cambio organizativo e institucional.....	216
3. CONSIDERACIONES FINALES.....	219

## **CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....222**

1. CONCLUSIONES.....	223
2. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	233

**Referencias bibliográficas y documentales.....237**

<b>Anexo.....</b>	<b>245</b>
Modelo de Gestión Corporativo (2007).....	246

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Diseño de la investigación.....	26
Cuadro 2. Categorización de las teorías de las organizaciones.....	35
Cuadro 3. Los tres pilares institucionales.....	45
Cuadro 4. Características de los viejos y nuevos modelos de calidad.....	55
Cuadro 5. Evolución de la implementación de la calidad.....	57
Cuadro 6. Enfoques de la calidad y orientaciones básicas.....	58
Cuadro 7. Principios, prácticas y técnicas de la gestión de la calidad total.....	62
Cuadro 8. Tipos ideales de socios cooperativistas (1998).....	130
Cuadro 9. Principios del Grupo Mondragón aprobados en el i Congreso (1987.....	132
Cuadro 11. Herramientas básicas del Programa RETO.....	141
Cuadro 12. Elementos del Modelo de Gestión Corporativo 2002-2007.....	145
Cuadro 13. Elementos que conforman el Modelo de Gestión Corporativo 2007-2010.....	148
Cuadro 14. Políticas generales y objetivos básicos 1993-2008.....	153
Cuadro 15. Herramientas de gestión aplicadas en las cooperativas de MCC.....	154
Cuadro 16. Herramientas de gestión asociadas al MGC.....	155
Cuadro 17. Memoria Fagor Ederlan (1963-1964).....	161
Cuadro 18. Relación de empresas participadas por Fagor Ederlan.....	163
Cuadro 19. Fases del desarrollo del mantenimiento autónomo.....	166
Cuadro 20. Características de los grupos de trabajo autónomos.....	168
Cuadro 21. Misión de Fagor Ederlan 2002-2008.....	176
Cuadro 22. Visión de Fagor Ederlan 2002-2008.....	177
Cuadro 23. Valores de Fagor Ederlan 2002-2008.....	178
Cuadro 24. Estrategia de negocio y estrategia de gestión de Fagor Ederlan (2002-2008).....	179
Cuadro 25. Técnicas y herramientas del Modelo de Gestión de Fagor Ederlan.....	180
Cuadro 26. Gestión tradicional versus minifábrica.....	183
Cuadro 27. Contenido de una minifábrica.....	184
Cuadro 28. Intervención de un socio en la asamblea extraordinaria de Fagor Ederlan.....	190
Cuadro 29. La empresa digital extendida basada en el conocimiento.....	192
Cuadro 30. Proyectos impulsados en torno al modelo de gestión.....	193
Cuadro 31. Significado de la reingeniería en Irizar.....	204
Cuadro 32. Valores de la cooperativa AMPO.....	208
Cuadro 33. Ideas y objetivos de AMPO.....	216

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. El Modelo EFQM.....	69
Figura 2. Modelo de gestión 1996-2002.....	142
Figura 3. Modelo de gestión 2002-2007.....	145
Figura 4. Modelo de gestión 2007-2010.....	148
Figura 5. Modelo de gestión del Grupo Fagor.....	172
Figura 6. Modelo de gestión de Fagor Ederlan 2002.....	174
Figura 7. Minifábricas de Fagor Ederlan.....	185
Figura 8. AMPO S. Coop. Modelo organizativo.....	210
Figura 9. Desarrollo del proyecto AMPO.....	211

## Capítulo 1

---

### **Presentación de la investigación**



## 1. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

A partir de la segunda mitad de la década de los ochenta del pasado siglo, en el contexto europeo, “la calidad” en sus múltiples interpretaciones y aproximaciones teóricas, ha logrado constituirse en uno de los paradigmas imperantes de la gestión empresarial, predominando su influencia hasta bien entrado el siglo XXI. Dentro de este amplio paradigma, nos encontramos con sistemas tan diversos como la gestión de la calidad total, el lean production, la reingeniería, etc. Si bien todos ellos tienen múltiples diferencias, comparten el hecho de introducir cambios en los procesos productivos a través de la mayor involucración de las personas, de manera que la organización quede orientada a las necesidades del cliente.

La empresa vasca y, más concretamente, el Grupo Mondragón, no ha sido ajeno a este hecho. Al contrario, a partir de la década de los noventa, fueron asumiendo el discurso y la práctica de la calidad de una manera activa, logrando erigirse en protagonistas relevantes del mismo, tanto a nivel del País Vasco como a nivel estatal.

La incorporación de las herramientas y de la filosofía de la calidad a la gestión empresarial dentro del Grupo Mondragón, se realizó por medio de un marco propio denominado “Modelo de Gestión Corporativo”. Este Modelo ha sido el referente de gestión para todas las cooperativas del Grupo Mondragón que, si bien cada una de ellas, en función de su realidad socio-empresarial y de sus necesidades, lo ha ido adaptado e implantado con diversos niveles de intensidad y con una interpretación propia, han compartido unas mismas orientaciones de carácter básico.

La elaboración del Modelo de Gestión Corporativo se produce en el contexto de creación de Mondragón Corporación Cooperativa MCC (1991), nuevo marco institucional del cooperativismo de Mondragón. En este contexto, analizaré la aportación del Modelo de Gestión Corporativo, bajo el paradigma de la calidad, al proceso de consolidación y desarrollo del nuevo modelo institucional que se instaura con la creación de MCC y las formas que la calidad ha adoptado en su implementación en diferentes cooperativas del Grupo.

La investigación que voy a presentar, tiene dos ámbitos de desarrollo que si bien están inevitablemente relacionados es preciso clarificar. Por una parte, analizaré el Modelo de Gestión Corporativo como una realidad que engloba al Grupo Mondragón en su conjunto, y que es impulsado por las instancias directivas del Grupo. Por otra parte, analizaré dos realidades concretas de dos cooperativas del Grupo y trataré de clarificar la manera de implementar el Modelo de Gestión Corporativo y sus consecuencias.

## 2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La aportación fundamental de este trabajo consiste en realizar una aproximación institucional de la Experiencia Cooperativa Mondragón. Son abundantes los estudios que desde el ámbito organizativo han analizado las cooperativas de Mondragón, poniendo de manifiesto sus características técnicas y productivas. No obstante, son menos numerosos los estudios que analizan esta realidad teniendo en cuenta los aspectos culturales y cognitivos junto con los aspectos normativos y reguladores, esto es considerando a la Experiencia Cooperativa Mondragón como una realidad, además de organizativa, institucional donde los rasgos propios de las realidades institucionalizadas, entre ellos la búsqueda de legitimación, condiciona su evolución en el tiempo.

La perspectiva institucional adoptada para abordar el Modelo de Gestión Corporativo, representa una aportación novedosa para la comprensión de la evolución de la Experiencia Cooperativa Mondragón.

Junto a ello, a raíz de la implementación del Modelo de Gestión Corporativo en diferentes cooperativas, se produce una evolución diferenciada en el seno de las mismas, lo que dio lugar a dinámicas institucionales diferenciadas. Las más significativas acontecieron en el seno del Grupo Fagor y dentro del Grupo Goikide, ambos pertenecientes al Grupo Mondragón. Inmersos en esta dinámica, se produjo el abandono del Grupo Mondragón por parte de varias cooperativas del Grupo Goikide, siendo una de ellas la cooperativa AMPO. Este hecho dio lugar a una importante crisis institucional dentro del cooperativismo de Mondragón. La investigación realizada, pretende ayudar a explicar algunas de las claves de este acontecimiento que puso fin a una posible dinámica de cambio institucional dentro del Grupo Mondragón.

## 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A nivel macrosociológico, tomando como referencia el Modelo de Gestión Corporativo del Grupo Mondragón en su globalidad, pretendo lograr los siguientes objetivos:

1. Entender la evolución institucional de la Experiencia Cooperativa Mondragón, en el periodo 1955-1985, clarificando los elementos institucionales y las bases de legitimación que han caracterizado el origen y desarrollo de la Experiencia Mondragón en el periodo señalado.
2. Explicar el papel jugado por el Modelo de Gestión Corporativo para dotar de nueva legitimación al nuevo marco institucional que se instaura con la creación de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), en el periodo 1985-2010.
3. Entender el modo en el que está conceptualizado el Modelo de Gestión Corporativo y su evolución en el periodo 1996-2010.
4. Analizar el paradigma de la calidad que está asociado al Modelo de Gestión Corporativo, así como sus componentes.

A nivel microsociológico, a partir del estudio de la conceptualización e implementación del Modelo de Gestión por parte de las cooperativas Fagor Ederlan y AMPO, miembros del Grupo Mondragón, como estudio de casos, los objetivos que pretendo lograr son los siguientes:

1. Entender cómo ha sido interpretado e implementado el Modelo de Gestión Corporativo por parte de las cooperativas Fagor Ederlan y AMPO.
2. Analizar el sistema de calidad por el que han optado las cooperativas Fagor Ederlan y AMPO.
3. Evaluar los resultados obtenidos por las cooperativas Fagor Ederlan y AMPO, como consecuencia de la aplicación de su Modelo de Gestión.

#### 4. PROBLEMÁTICA A INVESTIGAR

Junto con los objetivos generales que he expuesto, la investigación pretende responder a la siguiente pregunta:

En qué medida, el Modelo de Gestión Corporativo basado el paradigma de la calidad, ha contribuido a aportar nuevas fuentes de legitimidad y al logro de mayores niveles de eficiencia económica. Y cómo su aplicación en las cooperativas del Grupo ha generado prácticas organizativas diferenciadas: en unos casos, contribuyendo a la reproducción del sistema de acuerdo con la realidad organizativa e institucional previamente existente y en otros, contribuyendo al cambio institucional, que producen tensiones institucionales en el seno del Grupo Mondragón.

#### 5. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Una vez formulada la problemática a investigar, la hipótesis de trabajo principal que voy a tratar de verificar es la siguiente:

1. El Modelo de Gestión Corporativo del Grupo Mondragón, ha contribuido al proceso de institucionalización del Grupo, dotándole de nuevas bases de legitimidad, en el nuevo contexto socioeconómico de finales del siglo XX.
2. El Modelo de Gestión Corporativo basado en el paradigma de la calidad ha tenido dos desarrollos en su aplicación en las cooperativas del Grupo Mondragón:
  - a. Un desarrollo, más generalizado dentro del grupo cooperativo dado que se adecuaba mejor a sus prácticas empresariales y cultura organizativa vigentes, se ha basado en el lean production aplicado de una manera ortodoxa. Ello ha generado mejoras en la eficiencia económica, a costa de tensiones sociales internas. (Estudio de Caso 1).
  - b. Otra aplicación, minoritaria pero significativa desde un punto de vista cualitativo, se ha basado en la reingeniería adaptada a la realidad organizativa y

aplicada de manera inculturizada, a través del liderazgo transformador. Ello ha generado, además de resultados económicos satisfactorios, dinámicas de cambio organizativo tendentes al cambio institucional. (Estudio de Caso 2).

## 6. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

El marco teórico utilizado para afrontar la tarea de investigación ha sido la teoría neoinstitucional. Esta teoría hunde sus raíces en el institucionalismo clásico que partiendo de la economía (Veblen, Mitchell, Commons) ha ejercido una notable influencia en el conjunto de las ciencias sociales. Los institucionalistas en economía se centran en la comprensión de las instituciones sociales en la formación del comportamiento económico. A partir de esta idea seminal, opuesta a los planteamientos de la economía neoclásica y a la concepción básica de la elección racional, la nueva economía institucional (Coase, North, Williamson, Ostrom), ha dado un nuevo impulso a este planteamiento, logrando de manera progresiva, incrementar su presencia e influencia en el conjunto de las ciencias sociales: ciencia política (Knight, 1992; Elster, 1989; Dworkin, 1985); historia (Skoopol, 1992; Steinmo, Thelen y Longstreth, 1992); y sociología (Mach y Olsen, 1997; Meyer y Rowan, 1977; Powell y DiMaggio, 1983; Scott, 1995).

En el ámbito de la teoría de las organizaciones, es preciso subrayar el hecho de que la perspectiva neoinstitucional recibe un fuerte impulso con la teoría de Simon (1955) en torno a la racionalidad limitada, modificando sustancialmente el modo de entender la dinámica de las organizaciones.

De acuerdo con Goodin (1996), los siguientes aspectos pueden considerarse como comunes a los representantes de la teoría neoinstitucional:

1. Los agentes individuales y los grupos persiguen sus proyectos en un contexto constreñido colectivamente.
2. Esos constreñimientos toman la forma de instituciones, patrones organizados de normas y roles socialmente construidos, y conductas socialmente prescritas, los cuales son creados y recreados continuamente.
3. Dichos constreñimientos son en algunos casos ventajosos para los individuos y grupos en la persecución de sus proyectos particulares.
4. Los mismos factores contextuales que constriñen las acciones de los individuos y los grupos también moldean sus deseos, preferencias y motivos.
5. Esos constreñimientos, normalmente tienen raíces históricas, residuos de acciones y decisiones pasadas.
6. Los constreñimientos preservan, representan e imparten diferentes recursos de poder a diferentes individuos y grupos.
7. Las acciones individuales y grupales, contextualmente constreñidas y socialmente moldeadas, son el motor que conduce la vida social.

Compartiendo estos “principios” propuestos por Goodin, el marco teórico de esta investigación ha sido la teoría sociológica neoinstitucional aplicada a la organización. Es preciso señalar que dentro del neoinstitucionalismo, frente al institucionalismo sociológico clásico (Selznick, 1949), coexisten diversas posiciones a la hora de concebir el fenómeno institucional, encontrando posturas manifiestamente estructuralistas (Giddens, 1995), hasta aquellas que reconocen la autonomía de los actores, pero entramada en relaciones sociales intermedias entre el actor y las macroestructuras (Berger y Luckman, 1986; Putman, 1993; Granovetter, 1985). Personalmente me decanto por esta segunda perspectiva.

A lo largo de esta investigación y de acuerdo con la teoría neoinstitucionalista considero a las cooperativas de Mondragón como organizaciones insertas en contextos sociales y normativos, en definitiva institucionales, como elemento clave de comprensión de sus actividades formales e informales; interpreto al Grupo Mondragón como una realidad social, histórica e institucional que es preciso comprender para entender sus dinámicas organizativas. Lo organizativo se inscribe en una lógica institucionalizada dentro de un marco histórico, dotándola de una identidad propia que Selznick (1949) denomina “carácter”.

Junto a ello, la visión holística de la organización, concibiéndola como una totalidad, por un lado, y la perspectiva de la organización como realidad emergente socialmente construida y, como tal una realidad abierta sujeta a cambios y a desarrollos no determinados previamente, son dos notables aportaciones de la teoría institucional adecuadas para el estudio del Modelo de Gestión Corporativo del Grupo Mondragón.

## 7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El hecho de abordar el objeto de estudio de un modo sistemático y organizado con el objetivo de lograr un conjunto de conocimientos con carácter riguroso y consistente, de manera que nos permita contrastar y validar la hipótesis formulada, exige la elección de una metodología de investigación adecuada y el diseño preciso del recorrido metodológico a seguir.

A la hora de decantarse por una metodología de investigación existen básicamente dos modelos de aproximación: el modelo “racionalista” o “cuantitativo”, y el modelo “naturalista” o “cualitativo” (Pérez, 1994).

De acuerdo con Pérez (1994), el paradigma cuantitativo se caracteriza por estar centrada en la descripción y la explicación del objeto de estudio, a partir de teorías e hipótesis explícitamente expresadas y la utilización de técnicas estadísticas para el procesamiento cuantitativo de datos. El paradigma cualitativo, por su parte, centra la investigación en el entendimiento y la interpretación, permitiendo al investigador fluctuar en el objeto siendo éste menos focalizado, utilizando para su análisis datos principalmente cualitativos. Junto a estas características, me parece relevante el hecho de que en la investigación cualitativa, el investigador acepta la influencia de la ciencia como de la experiencia personal y crean parcialmente lo que estudian lo cual enriquece la capacidad de análisis e interpretación del objeto de estudio siempre que esté sustentado en la argumentación y en los datos, tanto cuantitativos como cualitativos que aporte.

Dentro del ámbito de las ciencias sociales, en el cual sitúo esta investigación, la metodología cualitativa tiene una amplia tradición (Weber, 2006, 2009). En la medida en que el objeto de estudio hace referencia al estudio de una realidad socialmente construida y emergente en el contexto de las organizaciones como es el Modelo de Gestión Corporativo y su aplicación en las cooperativas estimo que la aproximación cualitativa permite lograr un mayor rigor y la captación de un mayor número de matices de la compleja realidad que rodea los procesos de interacción humana. Además, la creación del mismo objeto de estudio por parte del investigador ha sido en buena medida el resultado de la aproximación cualitativa realizada a la realidad organizativa que trataba de analizar; el objeto se ha ido construyendo en parte conforme se ha ido desarrollando la investigación y aplicando la metodología cuantitativa.

Por tanto, la metodología que se ha seguido en esta investigación de carácter cualitativo presenta además los siguientes rasgos: tiene un carácter inductivo a partir de un diseño de investigación flexible; presenta una visión holística, tomando a la organización y a las personas que interactúan en ellas con una perspectiva de totalidad, tratando de comprender a las personas dentro del marco de referencia creadas por ellas mismas, tratando de aunar múltiples perspectivas todas ellas en cierta manera complementarias hasta construir un mosaico complejo lleno de contrastes y matices.

En la primera parte de la investigación, he realizado un estudio longitudinal de la evolución histórica del Grupo Mondragón desde un punto de vista institucional. En la segunda parte he utilizado la metodología del estudio de casos para analizar la aplicación del Modelo de Gestión Corporativo en dos cooperativas del Grupo. A continuación me referiré a cada una de estas metodologías con mayor detenimiento.

### 7.1. ESTUDIO LOGITUDINAL

Esta investigación se inicia con una aproximación a la realidad de la Experiencia Cooperativa Mondragón a través del estudio longitudinal de su evolución del periodo que transcurre del año 1943 hasta el año 1990. Este periodo tiene su inicio con la creación la Escuela Profesional por parte de José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta, dando así inicio a la Experiencia Cooperativa, y se prolonga hasta la creación de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). Por medio de este análisis longitudinal trataré de determinar los elementos institucionales clave que han dominado la dinámica cooperativa a lo largo de más de cinco décadas. Para ello me valdré del análisis de documentación de dicho periodo.

La documentación que he utilizado, tiene como punto de partida los escritos de Arizmendiarieta. Sus escritos se prolongan a lo largo de cuatro décadas en las que el autor redactó cientos de discursos, charlas, editoriales de las diversas revistas, etc. La revista T.U (Trabajo y Unión) creada por Arizmendiarieta en el año 1960, fue la publicación más relevante para la transmisión de sus reflexiones entre los cooperativistas. Otros escritos fueron compilados y publicados con posterioridad (Arizmendiarieta, 1997).

El análisis longitudinal se completa con el análisis de informes internos del Grupo Mondragón y la realización de entrevistas en profundidad de distintos protagonistas del fenómeno cooperativo, lo

que me ha servido para situar la Experiencia Cooperativa Mondragón en su contexto social e histórico. Las entrevistas realizadas han sido las siguientes:

- 2 colaboradores de José M<sup>º</sup> Arizmendiarieta a lo largo de veinte años.
- Expresidente de MCC.
- Ex-vicepresidente de MCC.
- Responsable de gestión social de MCC.
- 5 fundadores de cooperativas del Grupo Mondragón.

## 7.2. ESTUDIO DE CASOS

En la segunda parte de la investigación empírica, realizo un estudio de casos de las cooperativas Fagor Ederlan y Ampo como ejemplos ilustrativos de las dinámicas de institucionalización y cambio dentro del Grupo Mondragón.

Para Yin (1984) el estudio de casos es una forma de investigación con entidad propia que investiga empíricamente un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real. Por lo que se produce una inmersión del investigador en la dinámica de una unidad social con objeto de analizar y describir intensamente los distintos aspectos que la componen.

Esta metodología me va a permitir analizar el fenómeno objeto de estudio dentro del contexto organizativo en el que se desenvuelve, siguiendo un procedimiento de carácter inductivo a partir de múltiples fuentes de datos (observación, entrevistas, análisis de documentación, etc.).

El estudio de casos, permite un grado de flexibilidad en la investigación en la medida en que las observaciones y datos recogidos en el contexto de investigación va a permitir concretar y depurar el marco teórico inicial.

En el estudio de casos, la elección de los casos se realiza no en función de criterios estadísticos sino en función de criterios teóricos definidos en función de su capacidad para interpretar la realidad que se trata de investigar.

### 7.2.1. TIPOLOGÍA Y DISEÑO DE LOS ESTUDIOS DE CASOS

En función de la estrategia de investigación, Yin (1984) establece la siguiente tipología de estudios de casos.

- Descriptivos. Su propósito es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo, sin guiarse por hipótesis previas de investigación.
- Exploratorio. Se trata de acercarse a un fenómeno social sin un marco teórico bien definido.

- Ilustrativos. Se trata de ejemplificar las prácticas de gestión más relevantes en un determinado aspecto.
- Explicativo. Se trata de desarrollar o depurar teorías a partir del análisis de un determinado fenómeno organizativo.

El diseño de investigación (Yin, 1984), puede ser por una parte, de un caso simple o de múltiples casos y, por otra parte, holísticos o encapsulados, según se utilice una o varias unidades de análisis. Estos diseños se presentan en una matriz de dos dimensiones como se puede apreciar en el cuadro 1.

CUADRO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

	DISEÑO DE CASO ÚNICO	DISEÑO DE MÚLTIPLES CASOS
HOLÍSTICO (Unidad de análisis única)	TIPO 1	TIPO 3
ENCAPSULADO (múltiples unidades de análisis)	TIPO 2	TIPO 4

Fuente: Yin (1984)

De acuerdo con la dimensión horizontal, la unidad de análisis puede ser única y de carácter holístico o bien múltiple. La unidad de análisis ayuda a definir el alcance del caso, complementa las proposiciones y permite la búsqueda de información.

De acuerdo con la dimensión vertical, el diseño de la investigación puede ser simple o múltiple. El diseño simple está basado en el análisis de un único caso. Este diseño se utiliza un caso crítico permite probar una nueva teoría, se aplica en casos únicos o extremos, o un caso “revelatorio” en el que se presenta un fenómeno antes no estudiado.

Los diseños múltiples, tienen la ventaja de que su evidencia es más convincente y el estudio resulta más robusto, al mismo tiempo requiere más recursos. La cuestión del número de casos que conviene analizar es un tema debatido. En la medida en que se diseñan múltiples casos, éstos nos permitirán ir avanzando hasta la construcción de una teoría de manera “emergente”, en la medida en que este hecho se produce se considerara que el número de casos considerado es suficiente, dando lugar al fenómeno denominado saturación.

### 7.3. ESTUDIO DE CASOS : ILUSTRATIVO CON DISEÑO HOLÍSTICO Y MÚLTIPLE

De acuerdo con la metodología cualitativa basada en el estudio de casos que he planteado, el trabajo de investigación que he desarrollado es de carácter ilustrativo con diseño holístico y múltiple.

Ilustrativo en el sentido de que trato de ejemplificar las prácticas de gestión más relevantes en un determinado aspecto. El estudio de casos me permite profundizar en la comprensión interpretativa, al modo weberiano, de dos prácticas de carácter significativo dentro del Grupo Mondragón. Con la ayuda del marco teórico y de las hipótesis planteadas, trato de adentrarme en la problemática del Modelo de Gestión Corporativo.

El diseño de la investigación tiene carácter holístico y múltiple, en el sentido de que el objeto de estudio siendo único y de carácter holístico, tiene diversas manifestaciones en diversos contextos organizativos y por lo tanto son varios los “casos” analizados.

En la presente investigación la unidad de análisis es única en la medida en que el objeto de estudio ha quedado acotado al análisis del Modelo de Gestión Corporativo del grupo Mondragón que como concepto es único y englobante (holístico) de las distintas variantes y plasmaciones concretas que tienen lugar en las diferentes organizaciones pero todas ellas dotadas de una unidad.

Los estudios de casos son dos, con ellos se pretende abordar los casos de desarrollo e implementación del Modelo de Gestión Corporativo más relevantes en el ámbito de las cooperativas industriales del Grupo Mondragón.

El primero de ellos es la cooperativa Fagor Ederlan, caso ilustrativo de una cooperativa perteneciente al sector de la automoción, con una amplia trayectoria dentro del Grupo Mondragón desde su origen, siendo uno de los actores principales de la historia de la Experiencia Cooperativa Mondragón. Esta cooperativa, por su tamaño, actividad, trayectoria, historia organizativa y sector de actividad en el que se desenvuelve, puede ser considerada como paradigmática del Grupo Mondragón. Por lo tanto, su estudio, en cuanto al Modelo de Gestión implantado, nos puede proporcionar un conocimiento que puede ser aplicable al resto de cooperativas que tienen unas características parecidas.

El segundo estudio de caso consiste en el análisis de la cooperativa AMPO. Esta cooperativa, miembro del Grupo Mondragón hasta el año 2008, abandonó el Grupo a raíz de las diferencias surgidas en torno a la implementación y desarrollo del Modelo de Gestión. Es por ello que su análisis puede resultar de interés para ilustrar otra manera de desarrollo dentro del Grupo Mondragón que, si bien ha sido minoritaria dentro del mismo, ofrece una práctica de gestión que está abriendo nuevos caminos a la gestión de las cooperativas y por ello su análisis tiene interés particular.

El grado de generalización de los resultados de esta investigación desde un punto de vista estadístico es, sin duda, limitado. No obstante, la aplicación de la metodología del estudio de casos al análisis de la cooperativa Fagor Ederlan, permite entender el devenir de la gestión empresarial seguido por el Grupo Fagor. En la medida en que el comportamiento organizativo del Grupo Fagor, es, como comprobaremos bastante homogéneo, y ha sido el germen del Grupo Mondragón, su estudio nos ayudará a entender mejor al Grupo Mondragón en su conjunto, como grupo originario y articulado más relevante del mismo. A su vez, el estudio del caso AMPO, nos permite conocer tendencias de gestión en el ámbito cooperativo que, aun siendo minoritarias, son vanguardistas en el ámbito de la gestión y nos sirven de contrapunto frente a las prácticas de gestión más extendidas y generalizadas dentro del Grupo.

Por último, he tratado de combinar la exposición histórica de la evolución de las dos cooperativas analizadas a través de una perspectiva diacrónica, con la perspectiva sincrónica realizada a través del análisis de los elementos constitutivos esenciales del Modelo de Gestión.

### 7.3.1. INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Dentro de la metodología de estudios de casos, los instrumentos de recogida de información son múltiples, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas, observación de los participantes, cuestionarios, etc.

Al realizar el análisis empírico, hubiera deseado que éste tuviera un carácter más exhaustivo, en el sentido de haber tenido la oportunidad de realizar un mayor número de entrevistas o incluso una estancia prolongada en dichas organizaciones para poner en práctica la observación como instrumento para obtener información. Ello no ha sido posible en parte por la negativa de las cooperativas que no lo han considerado conveniente debido a la situación de crisis que se desarrolla a partir del año 2008 y que ha afectado fuertemente a las cooperativas estudiadas. Este hecho ha dificultado la realización del trabajo de campo.

Teniendo esto en cuenta, los instrumentos que he utilizado para la recogida de información han sido básicamente la entrevista semiestructurada en profundidad y el análisis de documentación que paso a describir con mayor detalle.

Así, las entrevistas semiestructuradas en profundidad las he realizado de manera individualizada, formulado preguntas abiertas y de manera flexible. Ello me ha permitido conocer cómo han vivido los participantes el objeto de estudio, cómo lo han entendido y cuál ha sido su posicionamiento ante el mismo.

Las entrevistas realizadas han sido las siguientes:

- 3 máximos responsables del Modelo de Gestión Corporativo en diferentes periodos.
- El presidente del Consejo Rector de AMPO.
- Trabajador de mano de obra directa de AMPO.
- El presidente del Consejo Rector de Fagor Ederlan.
- El director de Innovación y Promoción de Fagor Ederlan.
- El director de Recursos Humanos de Fagor Ederlan.
- 2 trabajadores de mano de obra directa de Fagor Ederlan.
- Responsable de una minifábrica de Fagor Ederlan.

Una vez realizadas las entrevistas, he procedido a su transcripción y análisis. He procurado, en la medida de lo posible, llevar a cabo el proceso de triangulación interna, contrastando la información de diferentes observadores y/o actores buscando coincidencias y divergencias entre ellos. En el

caso de la cooperativa Ampo, esto no ha sido plenamente posible dado las dificultades que he tenido para hacer las entrevistas. Mis múltiples tentativas han tenido un resultado insatisfactorio al no encontrar receptividad suficiente por parte de la cooperativa. Este hecho lo he contrarrestado con la utilización de documentación y el testimonio de personas cercanas a la cooperativa.

## 8. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación está estructurada en siete capítulos, que responden a un proceso metodológico concreto y que se relaciona con el objeto y los objetivos perseguidos en la investigación.

En el primer capítulo, se exponen los elementos centrales que estructuran la tesis, a saber: el objeto de estudio, la justificación y los objetivos que se persiguen, las hipótesis de trabajo, así como la metodología empleada.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico empleado en la investigación. una vez expuestas las teorías organizacionales más relevantes, justifico la elección de la teorías neoinstitucional y desarrollo sus aspectos esenciales de acuerdo con los objetivos de la investigación. Además, dado que el objeto de estudio está relacionado con la gestión de la calidad, realizo una exposición de la evolución del paradigma de la calidad en sus múltiples variantes, centrándome fundamentalmente en los conceptos que considero más relevantes para el desarrollo de esta tesis.

En el tercer capítulo, (“El proceso de construcción social de la Experiencia Cooperativa Mondragón (1955-1985)” ), se realiza una exposición de la construcción y evolución del fenómeno cooperativo desde una perspectiva institucional. Por medio de este capítulo, pretendo clarificar los elementos institucionales que configuran el fenómeno cooperativo de Mondragón.

En el cuarto capítulo, (“El Modelo de Gestión Corporativo de Mondragón Corporación Cooperativo basado en el paradigma de la calidad (1985-2010)” ), se analizan los rasgos fundamentales del Modelo de Gestión Corporativo y el papel jugado por el paradigma de la calidad en el cooperativismo de Mondragón a partir de la década de los 90. El análisis del Modelo de Gestión Corporativo se aborda desde una doble perspectiva: histórico-diacrónica y diacrónica. La primera permite entender la evolución del Modelo de Gestión Corporativo, y la segunda permite una aproximación más analítica al mismo.

Una vez analizado el Modelo de Gestión Corporativo desde una perspectiva holística, en los capítulos cinco y seis, mediante la metodología del estudio de casos, se analiza la aplicación del Modelo de Gestión en dos cooperativas del Grupo Mondragón. El estudio de estos dos casos, me permitirá comparar las diferencias habidas en el proceso de implementación del Modelo de Gestión así como las consecuencias derivadas de las mismas. Así, en el capítulo quinto, (“La cooperativa Fagor Ederlan: la aplicación del lean-manufacturing como sistema de gestión al servicio de la eficiencia”), analizo el origen, la evolución y la aplicación del Modelo de Gestión en la cooperativa Fagor Ederlan. Del mismo modo, en el sexto capítulo, (“La cooperativa AMPO: la reingeniería de

procesos y el liderazgo transformador, inculturizados, para el cambio organizativo e institucional”), analizo el origen y la aplicación del Modelo de Gestión en la cooperativa AMPO.

En el séptimo capítulo, se recogen las conclusiones de la investigación y se avanzan posibles líneas de investigación futuras, derivadas del trabajo realizado.

El octavo capítulo corresponde a la “Bibliografía” empleada.

Se añade, por último, un Anexo, donde se recoge el Modelo de Gestión Corporativo de Mondragón Corporación Cooperativa del año 2007.

## Capítulo 2

---

### **La teoría neoinstitucional y el paradigma de la calidad**



El marco teórico desarrollado a lo largo de este capítulo ha de permitir dotar a la investigación de una perspectiva teórica sólida encaminada a dar respuesta a la problemática objeto de estudio. Para ello, el marco teórico está dotado de dos aportaciones principales: La teoría neoinstitucional y el paradigma de la calidad.

La teoría neoinstitucional, nos va a permitir interpretar el fenómeno cooperativo de Mondragón como una realidad institucional específica y socialmente construida. Es en dicha realidad institucional la que nos ayuda a entender los acontecimientos que se tratan de explicar y las interacciones entre los actores sociales que en ella tienen lugar.

El paradigma de la calidad, entendido éste como el conjunto de teorías de gestión, modelos, prácticas y herramientas que apelan a la calidad como estrategia de gestión para el logro de ventajas competitivas. Este paradigma, adoptado por Mondragón Corporación Cooperativa por medio de su Modelo de Gestión Corporativo, ha sido clave para entender el desarrollo de la Experiencia Cooperativa a partir de los años 90.

Este capítulo está estructurado en tres partes. En la primera parte, se recoge una breve exposición de las teorías organizativas más relevantes que han tratado de explicar la dinámica organizacional. Esta exposición ha de permitirnos adquirir una perspectiva general pero suficiente de las principales teorías que se han enfrentado al fenómeno organizativo. Junto a la exposición, realizo una valoración crítica de las diferentes teorías, destacando las potencialidades y limitaciones de cada una de ellas.

A partir de la exposición de las principales teorías organizativas, la segunda parte, está centrada en la teoría neoinstitucional. En ella quedan clarificadas los rasgos fundamentales y los conceptos centrales que aporta esta teoría y que son utilizados posteriormente para analizar la dinámica de la Experiencia Cooperativa Mondragón y el Modelo de Gestión adoptado.

La tercera parte está dedicada a la exposición de los elementos más relevantes del paradigma de la calidad en la gestión organizacional. En ella se desarrollan los elementos centrales del intrincado mundo de la calidad en sus diferentes variantes y aportaciones teóricas. La calidad han tenido en el caso de Mondragón tres variantes en su aplicación: la gestión de la calidad total, el lean production y la reingeniería. Es por ello que estas tres variantes son expuestas de manera profusa a lo largo de este capítulo

## 1. PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS TEORÍAS MÁS RELEVANTES DE LAS ORGANIZACIONES

Enfrentarse a la tarea de esbozar una síntesis de las teorías que sobre las organizaciones se han elaborado en las últimas décadas, no es una tarea sencilla dada la proliferación de las mismas y dados los múltiples enfoques y perspectivas que desde las ciencias sociales se han elaborado. No obstante, voy a realizar una exposición, siquiera sucinta y esquemática de estas teorías para poder situarnos con una perspectiva más amplia, frente a la problemática organizativa que abordaré con posterioridad y para argumentar con mayor criterio respecto de la idoneidad del marco teórico elegido y la perspectiva adoptada.

Como primera aproximación, voy a partir de la clasificación que de las diferentes teorías de la organización ha realizado Jeffrey Pfeffer (1992). Para realizar su clasificación, Pfeffer establece dos dimensiones heurísticas.

La primera dimensión consiste en determinar el nivel de análisis en el que se examina la actividad. En esta dimensión establece una distinción entre las teorías que manejan la organización principalmente como una unidad y las que se ocupan de unidades sociales más pequeñas dentro de las organizaciones, como los individuos, las coaliciones y las subunidades.

La segunda dimensión propuesta por Pfeffer, hace mención a la perspectiva de la acción que se toma en consideración. De acuerdo con esta dimensión, son tres las posiciones que se hacen visibles por parte de las diversas teorías elaboradas: 1) la acción como algo racional o al menos limitadamente racional, deliberada y dirigida al logro de metas; 2) la acción como restringida externamente o determinada por el medio; y 3) la acción que surge de los procesos sociales y en ellos.

En el cuadro 2 se muestran las dos dimensiones establecidas por Pfeffer para clasificar las teorías de las organizaciones. El estudio de las diferencias básicas entre las perspectivas de la acción y los niveles de análisis será útil para facilitar la comprensión de los diferentes enfoques del análisis organizacional.

**CUADRO 2: CATEGORIZACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES**

NIVEL DE ANÁLISIS	LA PERSPECTIVA DE LA ACCIÓN		
	Deliberada, intencional, dirigida hacia el logro de metas	Restringida y controlada externamente	Emergente casi casual, dependiente de un proceso y de una construcción social
Individuos, coaliciones o subunidades	Teoría de las expectativas. Fijación de metas. Teoría de las necesidades y diseño de los puestos de trabajo. Teorías políticas.	Condicionamiento operante. Teoría del aprendizaje social. Socialización. Teoría de los roles. Efectos y grupos del contexto social. Racionalidad retrospectiva. Procesamiento de la información social.	Etnometodología. Teorías cognoscitivas de las organizaciones. Lenguaje de las organizaciones. Procesos basados en el afecto.
Organización total	Teoría de la contingencia estructural. Fracasos del mercado/costo de las transacciones. Perspectivas marxistas de clase.	Ecología poblacional. Dependencia de los recursos.	Las organizaciones como paradigmas. Teorías del proceso. decisorio y administrativas. Teorías de la institucionalización.

Fuente: J. Pfeffer (1992: 25).

## 1.1. PRIMERA DIMENSIÓN: EL NIVEL DE ANÁLISIS

La primera dimensión establecida por Pfeffer para caracterizar las teorías de las organizaciones es el nivel de análisis en que se estudia la actividad. Esta dimensión establece la siguiente distinción: las teorías que tratan la organización como una unidad, como una dimensión indiferenciada, por un lado, y las que manejan unidades sociales más pequeñas dentro de las organizaciones, por otro lado.

La unidad de análisis utilizada para el estudio de las organizaciones, además de incidir en la validez de las conclusiones obtenidas de los datos, pone de manifiesto la controversia individualista-estructuralista a la hora de explicar los fenómenos sociales, cuestión que implica creencias fundamentales acerca de la naturaleza de la interacción humana y de la estructura social.

La postura individualista afirma que las organizaciones no observan ninguna conducta y, en cambio, las personas sí (Weick, 1969). Weick rechazó expresamente las nociones de organización y estructuras por ser demasiado estáticas y abstractas, pero hizo hincapié en la organización, o sea, el proceso a través del cual las conductas individuales llegan a ser interestructuradas, organizadas e interdependientes. Para Weick, el elemento fundamental estaba representado por los ciclos de conducta, o sea, una acción seguida por una reacción seguida a su vez por una interacción ulterior. Las organizaciones y los procesos no pueden entenderse salvo si se considera el proceso organizador y queda claro que se trata de un proceso que llevado a cabo a través de las interacciones entre las personas, continuamente vueltas a realizar y renovadas.

La otra postura, la estructuralista, establece que las colectividades, como las organizaciones, pueden entenderse recurriendo a conceptos estructurales sin que sea necesario considerar o estudiar los microprocesos que tienen lugar dentro de ellas. Este punto de vista sostiene que existe una realidad empírica permanente para los conceptos macroestructurales tales como el rol, la formalización, la centralización y la estructura organizacional. Las colectividades y construcciones macroestructurales son algo más que la sola agregación o suma de los individuos o actividades que las conforman.

No está en mi ánimo dar una respuesta concluyente respecto a esta controversia. Me remito a las aportaciones realizadas por autores, como Bourdieu o Giddens, que han tratado de superar la controversia individualismo-estructuralismo, con estimable valor y con resultados razonablemente satisfactorios. No obstante, la perspectiva que voy a adoptar al analizar el objeto de estudio va a ser la de asumir dichas realidades desde la perspectiva de totalidad. Estimo que los sujetos que interactúan y las estructuras en las que están insertos son unidades que difícilmente pueden ser diferenciados en la práctica de la investigación. Considero también, que desde la perspectiva de entender la organización como totalidad es posible comprender las acciones y comportamientos de los sujetos que interactúan hasta hacerlos inteligibles. Desestimo, no obstante, posturas estructuralistas extremas que niegan o minusvaloran los microprocesos que tienen lugar dentro de ellos y que es preciso recoger para entender la dinámica organizativa. A lo largo de esta investigación, por lo tanto, entenderé la Experiencia Cooperativa Mondragón como unidad de análisis, como totalidad, en la que quedan insertas las interacciones de los sujetos, sean éstas, subunidades, individuos o secciones. También entenderé como unidad de análisis las diferentes organizaciones que se insertan en su seno y que a su vez interactúan entre ellas.

### 1.2. SEGUNDA DIMENSIÓN: LA PERSPECTIVA DE LA ACCIÓN

Me voy a referir a continuación a la segunda de las dimensiones propuestas por Pfeffer, esto es la perspectiva de la acción. Dentro de ella, Pfeffer distingue tres modos de entender la acción, a saber: la acción deliberada, intencional y dirigida hacia el logro de metas; la acción restringida y controlada externamente; y la acción emergente casi casual, dependiendo de un proceso y de una construcción social.

#### 1.2.1. LA ACCIÓN ENTENDIDA COMO DELIBERADA, RACIONAL Y PREMEDITADA

La aproximación teórica que concibe la acción como algo racional y premeditado ha dominado las teorías de la organización. No obstante, entender las organizaciones como entes perfectamente racionales que analizan las diferentes alternativas y eligen en función de criterios perfectamente establecidos de manera consciente, presenta, de acuerdo con Pfeffer, algunos elementos críticos que conviene tener presente.

Las críticas más relevantes están formuladas en relación al carácter supuestamente racional de los comportamientos. Cuestiones tan básicas como si las conductas son realmente analizadas para ser posteriormente elegidas, o el supuesto de que dicha elección se da de acuerdo con un conjunto de preferencias internamente congruentes y que dicha racionalidad se fundamenta en “elecciones deliberadas de actores congruentes” (Allison, 1971: 11) y, por tanto, que la conducta refleja propósito o intención, son supuestos que la evidencia empírica ha rechazado a partir de las aportaciones de Simon (1957, 1978). Junto a ello, el supuesto de que la acción es prospectiva y no retrospectiva, esto es que las acciones se escogen conscientemente a la luz de algunas consecuencias que se prevén, tiene una validez limitada a entornos o decisiones poco complejas.

Por último, el supuesto de que las acciones se emprenden conscientemente para alcanzar alguna meta o conjunto de metas significa que las preferencias pueden inferirse a partir de la elección. Sin embargo, tal y como establece Allison (1971: 35): “Un analista imaginativo puede formular una explicación sobre la elección que maximiza el valor para cualquier acción o conjunto de acciones realizadas”. De manera semejante, las elecciones de los individuos pueden utilizarse después de los hechos para construir afirmaciones sobre las necesidades y metas de los individuos que serían congruentes con dichas acciones. El modelo que maximiza la elección racional utilizado en economía ha sido criticado por no ser sensible a las limitaciones cognitivas de que adolecen los individuos y las organizaciones (Simon, 1978). Así, ha surgido un subconjunto de teorías de la elección racional que hacen hincapié en la naturaleza limitadamente racional de la toma de decisiones (Simon, 1957). La racionalidad limitada en algunas versiones representa una ligera variante de la elección racional en términos más generales, pero en otras versiones asume elementos de la perspectiva de la acción vistas como dependiente de un proceso emergente.

### 1.2.2. LA ACCIÓN ENTENDIDA COMO RESTRINGIDA Y CONTROLADA EXTERNAMENTE

A la segunda perspectiva de la acción los psicólogos le han dado el nombre de “situacionismo” (Bowers, 1973). El situacionismo, o sea la perspectiva de constreñimiento externo, tiende a ignorar factores individuales u organizacionales, como la personalidad, preferencias, metas y procesamiento de la información o, por lo menos, a verlos como menos importantes que el impacto primario del estímulo o efecto externo (Harre y Secord, 1972). Desde este punto de vista, la acción se ve, no como el resultado de una acción consciente y premeditada, sino como el resultado de restricciones, demandas o fuerzas externas sobre las cuales el actor social puede ejercer escaso control o incluso ignorarlas (Pfeffer y Salancik, 2003). La conducta puede tener poco que ver con los valores o las preferencias del actor que emprende la acción pero, en cambio, refleja las restricciones de los elementos externos. La acción se deriva de la pauta de restricciones, contingencias o demandas que enfrenta la unidad social.

Cuando el conocimiento es contemplado por las teorías de este campo, el papel del conocimiento se considera como un mecanismo para dar sentido o racionalidad a la conducta que ya ha ocurrido. El conocimiento se utiliza para dar significado y un sentido de control al mundo, pero este significado

se desarrolla después del hecho de la conducta, en vez de orientar la conducta en forma prospectiva. Así, la perspectiva del control externo o constreñimiento situacional hace referencia a la cuestión de la racionalidad retrospectiva, o sea a las razones construidas después del hecho para explicar lo que ya ha ocurrido.

Esta perspectiva tiene la virtud de considerar a la organización dentro de un entorno y sujeto a las influencias que este entorno genera sobre la misma. Este es, sin duda, un aspecto a valorar como positivo y es un aspecto que es preciso asumir a la hora de entender y explicar el fenómeno cooperativo de Mondragón. No obstante, y a pesar de la gran variedad de teorías que quedan englobadas dentro de esta perspectiva, la mayoría de ellas conciben a la organización con carácter reactivo, dejando en un segundo plano su capacidad proactiva, pudiendo darse el riesgo de caer en posiciones de carácter determinista. Además, esta perspectiva comparte con la anterior su visión racional de la acción, lo que ocurre es que dicha racionalidad en este caso está constreñida y limitada por factores externos.

### 1.2.3. LA ACCIÓN COMO EMERGENTE O CONSTRUIDA SOCIALMENTE

La tercera perspectiva de la acción, entiende ésta como un proceso emergente casi aleatorio, y niega fundamentalmente la racionalidad de la conducta. Las organizaciones se consideran como contextos en los cuales convergen personas, problemas y soluciones, y los resultados se determinan preponderantemente mediante el proceso y las restricciones sobre ese proceso. La racionalidad no puede orientar la acción en esta perspectiva, porque se considera que la racionalidad, las metas y las preferencias surgen de la acción en vez de orientarla. March (1978) por ejemplo, ha sostenido que uno de los propósitos de la conducta es descubrir las preferencias mediante la experimentación de diversos resultados. Además, hay demasiadas partes diferentes involucradas en la participación fluida para predecir las acciones resultantes, aun cuando pudieran especificarse las preferencias. A su vez, el conocimiento de las restricciones y fuerzas externas es insuficiente para predecir la acción a causa de las ambigüedades e incertidumbres que implica el registro de estas demandas externas dentro de la organización y su incorporación en el lenguaje y los significados compartidos por los diferentes actores de la organización.

Las perspectivas de la acción basadas en la racionalidad y en el control externo son, en cierto sentido, teorías de estímulo-respuesta (Tuggle, 1978). Es decir, ambas perspectivas consideran algunas condiciones inicialmente definidas (como las preferencias y las expectativas) y conductas alternativas, o constreñimientos externos e interdependencias, y predicen la acción del individuo o de la organización a partir de estas condiciones. En cada caso hay un estímulo determinado (externo o interno) que suscita una respuesta determinada (organizacional o individual). En ambos casos, la estructura de las teorías puede ser mostrada en términos causales, utilizando diagramas de conexiones entre variables exógenas y resultados endógenos de esos factores.

En contraste, las teorías basadas en la perspectiva construccionista difieren en varios aspectos. En primer lugar, suelen centrarse más en el proceso, en cómo la acción y la interacción se

desenvuelven en las organizaciones a través del tiempo y cómo se construyen el significado y las interpretaciones en torno a dichos eventos. En segundo lugar, las teorías suelen ser más interactivas en su enfoque de la explicación, subrayando la causación recíproca y la determinación múltiple de los resultados.

Son de destacar, siguiendo a Pfeffer, las teorías que a nivel organizativo han prevalecido dentro de la perspectiva de la acción y que merecen detenernos, siquiera brevemente, en cada una de ellas. Estas teorías son: las organizaciones como paradigmas; las teorías del proceso decisorio y administrativas y, por último, las teorías de la institucionalización. Las tres corrientes de investigación ponen de manifiesto los efectos de la estructura y del contexto en el marco de de las teorías que subrayan el proceso y la importancia de los procesos de creación de la realidad social.

Desde esta perspectiva, la primera corriente concibe a las organizaciones como una forma de hacer las cosas, una manera de observar el mundo, esto es como un paradigma (Brown, 1978). Éste sostuvo que el desarrollo de paradigmas compartidos es lo que ocurre en las organizaciones formales. Así, los paradigmas tienen dentro de ellos una coherencia interna que hace casi imposible el cambio evolutivo o la adaptación. La única forma de desplazar un sistema coherente de acoplamiento bastante ajustado es poner en su lugar un sistema alternativo; cambiar las partes del primer sistema es casi imposible (Golding, 1980). A su vez, los paradigmas llegan a dar cuerpo a historias, leyendas (Clark, 1972), mitos y tecnologías para realizar trabajos y que se aceptan como artículos de fe. Las historias que circulan en las organizaciones, algunas de las cuales son verdaderas y otras no, controladas con gran fuerza a través de la endoculturación y la socialización, son importantes porque proporcionan modelos explícitos y de gran fuerza del paradigma en acción. De manera análoga, el modo en que se realiza el trabajo, así como los procedimientos para producir el bien o servicio, representan el paradigma de la organización.

La segunda perspectiva hace referencia a los procesos de decisión y la racionalidad administrativa. Las aportaciones de March y Olsen (1976), sostienen que los procesos decisivos administrativos son importantes para entender lo que pasa en las organizaciones porque existe una ambigüedad en muchas situaciones en que se enfrentan opciones diferentes. Estos autores, identificaron cuatro tipos de ambigüedades: la ambigüedad de la intención, o sea organizaciones que se caracterizan por preferencias incongruentes o mal definidas; la ambigüedad de la comprensión, que se refiere al hecho de que las tecnologías pueden resultar inciertas y la retroalimentación del medio ambiente puede interpretarse de manera equivocada; la ambigüedad de la historia se refiere al hecho de que puede ser difícil de entender lo que sucedió, y por qué sucedió; y la ambigüedad de la organización, que alude a los grados variables de involucramiento y participación de diversos actores organizacionales en situaciones en que enfrentan diferentes opciones. En vista de la naturaleza problemática y ambigua de las preferencias, es inaplicable el modelo racional de la elección. Así, los modelos del proceso decisorio sostienen que lo que racional y administrativamente ha de hacerse y lo que de hecho hacen las organizaciones es elaborar programas de desempeño, procedimientos uniformes de operaciones, reglas coyunturales aproximadas, etc. y utilizarlos en la adopción de decisiones. Posteriormente, para entender una organización determinada, es necesario, y en buena medida suficiente, entender estos programas de desempeño o sus procedimientos. Cohen, March y

Olsen (1972), conceptualizaron las organizaciones como contextos (o botes de basura) en los que se lanzan problemas, soluciones, participantes y oportunidades de elección.

La tercera de las teorías de la organización que se aproxima a su análisis desde una perspectiva construccionista y abarcando la organización desde su totalidad, es la teoría institucional. Esta teoría ha sido reelaborada por el denominado neoinstitucionalismo dándole un nuevo vigor y aportando nuevas interpretaciones de la realidad de las organizaciones.

## 2. LA TEORÍA INSTITUCIONAL Y EL NUEVO INSTITUCIONALISMO

John Meyer (1977) con sus obras: "The effects of Education as Institution" y "Institutional Organizations: Formal Structures as Myth and ceremony", esta última escrita junto con Rowan, es el iniciador de la teoría neoinstitucionalista. No obstante, las raíces del neoinstitucionalismo se pueden encontrar algo más atrás en el tiempo. Son cuatro las principales aportaciones iniciales en esta teoría: los trabajos de Selznick (junto con otros miembros de la Escuela de Columbia), la propuesta institucional de Parsons, la Carnegie School y la Teoría Cognitiva (Scott, 1995).

En primer lugar, es de destacar el trabajo de Selznick (1962), quien diferenció a la organización considerada como instrumento mecanicista diseñada para lograr unos objetivos específicos, de la organización como un sistema orgánico y adaptativo que se ve afectado por las presiones que ejercen el entorno y las características sociales de sus integrantes. Para Selznick la institucionalización es un proceso, por el cual al ser sistemas sociales, tienden a alcanzar un status estable e impregnado de valor. En ese momento, dejan de ser meros instrumentos técnicos y llegan a dotarse de identidad.

En segundo lugar, nos encontramos con la aportación de Parsons, quien analizó la relación de la organización con su entorno y destacó dos dimensiones principales. Por un lado, la dimensión subjetiva de las instituciones a través de la cual los individuos interiorizan determinadas normas que llegan a constituir la base para la acción y, por otro lado, la dimensión objetiva, que refleja el sistema de normas que definen cómo deben ser las relaciones de los individuos. Según Parsons, "cada organización es un subsistema de un sistema social más amplio que es la fuente del significado, la legitimidad, o el apoyo más elevado que hace posible la implementación de objetivos de las organizaciones (Parsons, 1960: 63).

En tercer lugar, destaca la Carnegie School, con la aportación de la teoría del trabajo administrativo de Simon. En su obra "Administrative Behaviour" (1957), Simon describe cómo las estructuras organizativas simplifican y soportan la toma de decisiones de los individuos en las organizaciones, permitiendo alcanzar niveles más altos de consistencia y un comportamiento dentro de una "racionalidad limitada" que de otra forma no sería posible. El individuo escogerá entre las alternativas posibles la más satisfactoria. La organización proporciona a los individuos las bases necesarias para que puedan tener éxito en su elección, en forma de recetas preestablecidas para lograr la manera satisfactoria de realizar un trabajo. El individuo como miembro de la organización tiene que aceptar las premisas de valor de la organización como guía para sus decisiones. "Estas

premisas de valor generalmente están reflejadas en la organización en forma de reglas, procedimientos y rutinas (Simon, 1957: 220). De hecho, “el individuo racional es, y debe ser, un individuo organizado e institucionalizado” (Simon, 1957: 102).

Por último, la cuarta aportación destacable es la realizada por la Teoría Cognitiva. Esta teoría considera al organismo humano como un procesador de información. Pero en este proceso, la información recogida se transforma debido a una serie de estructuras cognitivas que afectan al procesamiento de la información. “El impacto general de la Teoría Cognitiva y la investigación ha ido dirigido a considerar las limitaciones de los individuos como procesadores de información y tomadores de decisiones” (Scott, 1995: 23). Pero a pesar de ello, “los psicólogos cognitivos resaltan que los individuos participan activamente al percibir, interpretar y dar sentido a su mundo” (Scott, 1995: 24).

Todas estas aportaciones han definido las características fundamentales de la teoría institucional hoy en día. Su énfasis en el entorno, su análisis del contexto institucional que envuelve a las organizaciones, la influencia de los valores y premisas de la organización en sus miembros y la importancia de las estructuras cognitivas en el comportamiento de las organizaciones son los rasgos fundamentales que definen a esta perspectiva teórica, que ha sido complementada por las aportaciones del neoinstitucionalismo que expongo a continuación.

## 2.1. CONCEPTOS BÁSICOS DEL ENFOQUE NEOINSTITUCIONAL

El nuevo institucionalismo ha surgido como uno de los mayores paradigmas de investigación en la Sociología de la Organización en las tres últimas décadas (Powell y DiMaggio, 1991; Meyer y Rowan, 1977). Todos ellos comparten la centralidad de los procesos culturales para explicar el comportamiento de las organizaciones en su intento por lograr legitimidad.

### 2.1.1. INSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN

El concepto de institución es central de la disciplina sociológica. No obstante, existe un gran número de definiciones respecto al significado del término, lo cual le confiere de una gran complejidad conceptual.

Una primera aproximación al término nos permite entender que “la institución representa un orden social o patrón que ha alcanzado cierto estado o propiedad, un patrón social que revela un particular proceso de reproducción” (Jepperson, 1991: 145). Barley y Tolbert (1997: 96), por su parte, definen las instituciones como “reglas compartidas y tipificaciones que identifican las categorías de actores sociales y sus actividades y relaciones apropiadas”. Las instituciones son modelos o patrones de acción dados por supuestos dentro de un campo organizativo (Boons y Strannegard, 2000). Las instituciones implican mecanismos que asocian la no-conformidad a un incremento en los costes de diferentes formas: “económicamente (incrementa el riesgo), cognitivamente (requiere más

pensamiento), y socialmente (reduce la legitimidad y el acceso a los recursos que conlleva la legitimidad” (Phillips et al., 2004: 637). Las organizaciones que no se adaptan al entorno institucional pueden sufrir, por un lado, una desventaja económica con pérdidas monetarias por no adaptarse a los patrones institucionales. Por otro lado, al no entender o compartir las mismas estructuras cognitivas que el resto de organizaciones, necesitará más tiempo y esfuerzo (económico y mental) para comprender las nuevas exigencias institucionales y adaptarse a ellas. Por último, el coste también puede ser social, debido a la pérdida de apoyo de los diferentes grupos de interés por no atender a sus expectativas reflejadas en las exigencias institucionales.

Selznick distinguió el concepto de organización del de institución de la siguiente forma. Él definía la organización como “un sistema formal de reglas y objetivos (...), un instrumento técnico que moviliza energías humanas y las dirige hacia los objetivos que fija el reglamento, siguiendo los procedimientos que también determina este reglamento” (Selznick, 1962: 17). Es decir, este reglamento de régimen interno es el requisito mínimo para que exista una organización. En cambio, “una institución es más bien producto natural de unas necesidades y presiones sociales, es decir, un organismo que responde y se adapta a fuerzas externas y no sólo a sus reglas formales” (Selznick, 1962: 18).

Cuando analizamos cómo una organización se ha visto influenciada por el entorno social y se ha ido adaptando la estamos analizando como institución. Por ello, para autores como Kliksberg (1979) uno de los rasgos característicos de las organizaciones es el de ser una institución social, y destaca como Selznick que las organizaciones realizan actividades que no caben dentro del estrecho marco del análisis administrativo, sino que es necesario ampliarlo hacia un análisis institucional. “Institución social significa que la organización realiza actividades que no caben dentro del estrecho marco del análisis administrativo” (Selznick, 1962: 18).

Scott (1994) ofrece un modelo de institución por niveles que ayuda a conocer los elementos que constituyen las instituciones. “Las instituciones son normas culturales que proporcionan recursos y valores compartidos a las entidades y a las actividades particulares integrándolas en grandes proyectos. Son unos sistemas simbólicos, formas de ordenar la realidad y de proporcionar una experiencia en el pasado y en el tiempo” (Scott, 1994: 58).

Las instituciones están compuestas por tres elementos. Estos tres elementos son los sistemas de significado y los modelos de comportamiento, los elementos simbólicos y los procesos reguladores. “Las instituciones son sistemas de significado y modelos de comportamiento que contienen elementos simbólicos, reforzados a través de procesos reguladores” (Scott, 1994: 59). Se conciben como patrones de comportamiento que sirven al individuo para dirigir sus actividades, las cuales son infundidas de valor por los elementos simbólicos que contienen y que pueden ser representativos, constitutivos y normativos<sup>1</sup>. Asimismo, pueden estar reforzados por procesos reguladores de tipo

---

<sup>1</sup> Scott define estos elementos de la siguiente forma: los elementos representativos son asunciones de cómo los conocimientos son contruidos, validados, es decir, creencias que a veces carecen de soporte empírico, símbolos, modos de razonar, entendimientos compartidos; los elementos constitutivos definen la naturaleza de los actores y su capacidad de acción y están formados por los intereses, derechos y capacidades constituidas a partir de las normas institucionales; y los elementos normativos que son concepciones de las acciones apropiadas, normas, rutinas, guiones, es decir, son prescripciones, expectativas que se derivan del proceso de socialización.

formal e informal, como las sanciones y los castigos<sup>2</sup> (Scott, 1994). Los tres elementos expuestos que componen las instituciones proporcionan modelos alternativos en la formación de los campos organizativos, convirtiéndose por infusión y/o por imposición en estructuras de gobierno para las organizaciones.

Las organizaciones que desarrollan su actividad en un determinado campo organizativo tienen que hacer frente a los elementos institucionales de su entorno, puesto que las instituciones imponen una serie de límites como acabamos de ver, en forma de modelos de comportamiento, elementos simbólicos y procesos reguladores. Los actores se ven afectados por estos elementos a través del proceso de socialización que sufren en las organizaciones a las que pertenecen y en las que forman sus propias identidades como miembros de la organización. Además, se ven afectados por el temor a las sanciones que pueden recibir debido a determinados comportamientos. Los actores interpretarán los tres elementos institucionales y se completará el círculo al influir estas interpretaciones en el propio marco que les proporcionan las instituciones. A su vez, existirá la posibilidad de que en lugar de la adaptación los actores escojan la innovación como respuesta a las presiones del contexto. El contexto institucional ofrece oportunidades para desarrollar comportamientos innovadores (Fligstein, 1991). Por tanto, deberán optar por una de las alternativas estratégicas adecuadas o utilizar la invención en caso de que las alternativas sean rechazadas, lo cual afectará a la organización y al campo organizativo al que pertenezca. El papel de los actores es fundamental en el proceso, pero son las instituciones las que crean el marco donde los mismos se desenvuelven.

Según North, las instituciones son fundamentalmente sistemas de reglas, y reconoce que tanto las organizaciones como las instituciones proporcionan una estructura de interacción humana, pero son las instituciones las que proporcionan las reglas del juego donde las organizaciones actúan y compiten como jugadores (North, 1990). Estos límites impuestos por las instituciones al establecimiento de elecciones individuales y organizativas, proporcionan una estructura estable, aunque no necesariamente eficiente, a los intercambios económicos, reduciendo de este modo la incertidumbre.

En definitiva, tanto instituciones como organizaciones poseen esas estructuras de interacción humana, pero son las organizaciones las que están inmersas en el contexto institucional y por cuyos elementos (o pilares institucionales) se ven influenciadas. Las instituciones representan patrones sociales, desarrollan normas, creencias o valores, derivan de la interacción entre diferentes actores, proporcionan sistemas simbólicos, etc. Las organizaciones no están aisladas, no son sólo instrumentos mecánicos o administrativos que desarrollan un proceso productivo al margen de lo que ocurre a su alrededor. Las organizaciones son instituciones sociales y, por tanto, deben ser analizadas en un marco más amplio. Los entornos institucionales incluyen sistemas de reglas y creencias así como redes relacionales que se manifiestan en un contexto social más amplio (Scott, 1992). Las organizaciones deben atender a estas reglas del juego de sus campos organizativos que

---

<sup>2</sup> Existen otros autores, como Parsons y North, que prefieren agrupar estos tres elementos en dos: elementos cognitivos y normativos. Los primeros englobarían a los modelos de comportamiento y a las reglas constitutivas y representativas, y los segundos a los elementos normativos y a los procesos reguladores.

se verán materializadas en elementos reguladores, normativos y miméticos, y que tendrá que afrontar, dado que de la consideración de estos factores dependerá su supervivencia.

Esta interacción entre organizaciones e instituciones se puede analizar a nivel de campo organizativo, un nivel de análisis con frecuencia elegido en los estudios basados en una perspectiva institucional.

### 2.1.2. CAMPO ORGANIZATIVO

Podemos definir el campo organizativo, como el “conjunto de organizaciones que agregadas, constituyen un área reconocida de vida institucional: proveedores clave, consumidores de recursos y productos, agencias reguladoras y otras organizaciones que elaboran productos y servicios similares” (DiMaggio y Powell, 1983: 148). La noción de campo connota “la existencia de una comunidad de organizaciones cuyos participantes interactúan con mayor frecuencia e intensidad entre ellos, que con otros actores de fuera del campo” (Scott, 1995: 58) hace referencia a un conjunto distintivo de organizaciones que comparte un conjunto de instituciones (DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1995).

El campo organizativo es un nivel intermedio entre organización y sociedad y es el responsable de los procesos por los cuales las expectativas y prácticas socialmente construidas se difunden y se reproducen. Es además el nivel de análisis particularmente útil para entender el cambio institucional (Scott, 1995). “Cuando la estructura de un campo cambia de manera tan profunda, las organizaciones establecidas se apresuran a proteger sus intereses y restablecer las reglas y prácticas que favorecen el statu quo” (Powell y DiMaggio, 1991: 200).

Los campos organizativos son importantes puesto que ejercen presión sobre las organizaciones para que adopten ciertas normas para así conseguir legitimidad y recursos (Rynes y Trank, 1999). Incluyen un gran número de actores, organizaciones e interrelaciones, por lo que representa un nivel de análisis atractivo para la investigación de cambios en el entorno que afectan a las organizaciones. Un campo organizativo puede considerarse como una gran red, no estática, formada por organizaciones que consideran relevantes al resto de organizaciones, por lo que una de las palabras claves al analizar el campo organizativo será las “relaciones” que se dan entre éstas (Boons y Strannegard, 2000).

### 2.1.3. LA INSTITUCIONALIZACIÓN Y EL PROCESO INSTITUCIONAL

Berger y Luckmann (1968) explican la institucionalización como un proceso continuo que se origina con la habitualización de ideas que hace que las acciones se vuelvan predecibles para afrontar la incertidumbre y ahorrar tiempo y esfuerzo. Estas ideas y acciones pasan a otras organizaciones, y es el momento en el que se objetivan. Estas acciones se extienden ampliamente hasta que

finalmente se retienen a lo largo del tiempo y se sedimentan. Por tanto, las fases de la institucionalización, según estos autores, serían la habitualización, la objetivación y la sedimentación.

Tolbert y Zucker (1983) amplían los argumentos de Berger y Luckmann, señalando que “este conjunto de procesos secuenciales, habitualización, objetivación y sedimentación, sugiere variabilidad en los niveles de institucionalización. Además, implica que algunos modelos de comportamiento sociales son más subjetivos a la evaluación crítica, modificación e incluso eliminación, que otros. En resumen, tales comportamientos modelados pueden variar en términos del grado en que están profundamente inmersos en sistemas sociales y en términos de su estabilidad y su poder para determinar el comportamiento” (Tolbert y Zucker, 1983: 181).

Como señala Scott: “Para algunos propósitos tratamos una institución como una entidad, como un sistema cultural o social caracterizado por una o más características o propiedades. En otras ocasiones, estamos interesados en la institucionalización como proceso, como el desarrollo a lo largo del tiempo de sistemas reguladores, normativos y cognitivos capaces, a varios niveles, de proporcionar significado y estabilidad al comportamiento social” (Scott, 1994: 64).

#### 2.1.4. LOS PILARES INSTITUCIONALES

Los teóricos neoinstitucionalistas, tienden a definir las instituciones como entidades “formadas por estructuras cognitivas, normativas y reguladores que proporcionan estabilidad y significado al comportamiento social” (Scott, 1995: 33). De cara a precisar el sentido de las instituciones y su posterior análisis, se hace mención a tres pilares básicos constitutivos de las instituciones que son los siguientes: el pilar regulador, el pilar normativo y el pilar cognitivo (Scott, 1995).

En el siguiente cuadro están recogidos los tres pilares institucionales y su respectiva aportación a las instituciones.

**CUADRO 3: LOS TRES PILARES INSTITUCIONALES**

ELEMENTOS INSTITUCIONALES	PILAR REGULADOR	PILAR NORMATIVO	PILAR COGNITIVO
<b>BASES DE ACEPTACIÓN</b>	Conveniencia.	Obligación social	Lo dado por sentido
<b>MECANISMOS DE PRESIÓN</b>	Coercitivos.	Normativos (normas y valores)	Miméticos
<b>LÓGICA</b>	Instrumental.	Apropiada	Ortodoxa
<b>INDICADORES</b>	Reglas, leyes, sanciones	Certificación, acreditación	Prevalencia, isomorfismo
<b>FUENTES DE LEGITIMIDAD</b>	Sancionado legalmente	Gobernado moralmente	Apoyado culturalmente

Fuente: Scott (1995: 35).

El pilar regulador alude a las instituciones en cuanto a sistema de reglas estable sustentado en la supervisión, el control y el poder sancionador. Las instituciones establecen una serie de reglas y, a través de mecanismos tanto formales como informales, son capaces de regular las actividades de las organizaciones (Scott, 1995). Este aspecto de las instituciones remarca un modelo de comportamiento de actor racional basado en la conformidad y las sanciones (Wicks, 2001). “El rol de las instituciones es regular el comportamiento dentro de los límites, y quizás también controlar el comportamiento social de forma más general en la sociedad” (Peters, 1999: 107).

El pilar normativo destaca las reglas normativas las cuales introducen una dimensión prescriptiva, evaluadora y obligatoria dentro de la vida social. Los sistemas normativos incluyen tanto valores como normas, y definen metas y objetivos además de las formas apropiadas para conseguirlos (Scott, 1995). El pilar normativo representa modelos de comportamiento individual basados en dimensiones obligadas de interacción social (Wicks, 2001). “Las instituciones guían el comportamiento definiendo lo que es apropiado o lo que se espera en una situación social dada” (Wicks, 2001: 664).

El pilar cognitivo destaca los elementos cognitivos de las instituciones, es decir, las reglas que constituyen la naturaleza de la realidad y las formulas a través de las cuales es elabora el significado. Los símbolos (palabras, signos y gestos) determinan el significado que los individuos atribuyen a los objetos y las acciones. Más que ser entidades objetivas, las instituciones se construyen socialmente a través de las percepciones y cogniciones de sus miembros (Scott, 1995). El pilar cognitivo representa unos modelos de comportamiento individual basados en la construcción subjetiva de reglas y significados que dictan las creencias, los sentimientos y las acciones apropiadas (Wicks, 2001).

Estos tres pilares institucionales se relacionan con un mecanismo de presión, así:

- El pilar regulador se relaciona con la presión coercitiva, es decir, con la presión ejercida por el contexto institucional sobre las organizaciones. En este sentido, el poder de las leyes que han de ser acatadas por las organizaciones.
- El pilar normativo se relaciona con la presión normativa, principalmente derivada de la profesionalización, que genera reglas normativas que afectan a las organizaciones.
- El pilar cognitivo se relaciona con la presión mimética. A través de ella surge la imitación por parte de las organizaciones de modelos más exitosos que reducen la incertidumbre.

El componente regulador, responsable de las presiones coercitivas, refleja la existencia de reglas y normas que promueven ciertos tipos de comportamientos a la vez que prohíbe otros. El componente normativo, responsable de las presiones normativas, refleja las normas sociales, creencias, valores, etc. que afectan al comportamiento de las organizaciones disponiendo lo que se considera como socialmente correcto o apropiado. El componente cognitivo, responsable de las presiones miméticas, refleja las estructuras cognitivas que se transmiten de unas organizaciones a otras.

Para Scott (1995) los tres pilares institucionales compiten puesto que se basan en asunciones diferentes y proporcionan bases diferentes para la legitimidad. Sin embargo, como señala Wicks (2001) puede haber situaciones en las que las organizaciones afronten presiones institucionales procedentes de una gran variedad de fuentes, y cada una puede enfatizar diferentes elementos institucionales y establecer diferentes criterios para hacer valoraciones sobre la legitimidad.

#### 2.1.5. LA LEGITIMIDAD

El primer objetivo de toda organización es lograr la supervivencia. Este hecho no depende sólo de su nivel de eficiencia o de control de actividades productivas, sino del grado de legitimidad alcanzado. Para ello incorporará los mitos institucionalizados del entorno institucional. Además, tendrá en cuenta el entorno institucional en el que las organizaciones se hallan inmersas y frente al cual tenderán a ser isomórficas para ganar la legitimidad y los recursos necesarios para sobrevivir (Meyer y Rowan, 1991).

Las organizaciones para sobrevivir necesitan una aceptación y un apoyo social en sus campos organizativos que se derivará de la congruencia entre la organización y su entorno cultural (Meyer y Scott, 1983). La legitimidad es un status conferido por los actores sociales (Ashord y Gibbs, 1990), por lo que una organización legítima será aquella cuyos valores y acciones son congruentes con los valores de los actores sociales y las expectativas de acción (Galaskiewicz, 1985). La legitimidad se gana manifestando conformidad con el entorno externo, al adaptarse a los procesos técnicos, legalidad, mejores prácticas, etc. existentes.

Por legitimidad entendemos “la condición que refleja el alineamiento social, el soporte normativo o la consonancia con reglas y leyes relevantes” (Scott., 1995: 45). Según el pilar regulador de las instituciones, las organizaciones legítimas serán aquellas legalmente establecidas, las que se establecen y actúan según los requisitos legales. El pilar normativo considera la legitimidad como la obligación moral, que va más allá de los meros requisitos legales. Por último, según el pilar cognitivo, las organizaciones buscarán legitimidad adoptando estructuras y comportamientos aceptados como correctos y socialmente contruidos (Scott, 1995).

Según Scott (1985), cada pilar institucional posee una fuente de legitimidad. En el caso del pilar regulador, las organizaciones intentan ser legítimas al adaptarse a los requisitos legales que imponen las instituciones. Para el pilar normativo de las instituciones, las organizaciones legítimas serán aquellas que emprendan acciones por una obligación moral, para cumplir los estándares impuestos. Según el pilar cognitivo, las organizaciones intentarán ser legítimas al adoptar comportamientos aceptados como correctos, los mitos racionales que establecen las reglas del juego.

Suchman (1995) define la legitimidad como “una percepción generalizada o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, convenientes o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman, 1995: 574). El autor

distingue tres tipos de legitimidad: la legitimidad pragmática, la legitimidad moral y la legitimidad cognitiva.

- La legitimidad pragmática hace referencia a la satisfacción de los intereses de los grupos más cercanos de la organización. Con frecuencia se refiere a intercambios directos entre la organización y estos grupos. No obstante, también puede englobar interdependencias políticas, económicas o sociales entre los diferentes grupos que forman parte de la organización y su entorno.
- La legitimidad moral refleja la evolución normativa positiva de la organización y sus actividades. No se basa en juicios sobre si la actividad beneficia o no a la organización, sino sobre si las actividades que realiza son o no son las correctas. Estos juicios normalmente reflejan las creencias sobre si la actividad efectivamente promueve el bienestar social, como lo define el sistema de valor socialmente construido por las audiencias.
- La legitimidad cognitiva no alude ni a los intereses ni a la evaluación sino a la mera aceptación de la organización como necesaria o inevitable basada en componentes culturales dados por sentado, es decir en los aspectos cognitivos.

#### 2.1.6. EL ISOMORFISMO INSTITUCIONAL

Tal y como afirma Dacin (1997: 47) “la conformidad con las normas institucionales crea similitudes estructurales, o isomorfismo, en las organizaciones”, esto es, las organizaciones al estar sometidas a presiones provenientes del entorno tienden a acomodarse a las pautas marcadas por los procesos institucionales. De esta manera, se produce el isomorfismo institucional. Este consiste en una homogeneidad entre las organizaciones que pertenecen a un campo organizativo.

De acuerdo con DiMaggio y Powell (1983), podemos diferenciar tres tipos de isomorfismo:

- El isomorfismo coercitivo está relacionado con el pilar regulador de las instituciones por el que se establece que las instituciones, al tener el poder de imponer reglas, de controlar la actividad de las organizaciones, de establecer tanto recompensas como sanciones, influyen en el comportamiento de las mismas. Según el enfoque institucional, el Estado se considera un actor central en la explicación de las características de las organizaciones. Cuando un gobierno establece una normativa específica que afecta a una serie de organizaciones, éstas deben aplicarla para evitar las consecuentes sanciones, por lo que el comportamiento de las mismas será similar creándose homogeneidad en el campo organizativo. La legitimidad deriva de la conformidad (o apariencia de conformidad) con esas reglas y/o evitar las sanciones de la no-conformidad (Oliver, 1991).
- El isomorfismo mimético, es resultado de la imitación que ciertas organizaciones utilizan para reducir la incertidumbre. Este isomorfismo se relaciona con el pilar cognitivo de las instituciones. Las instituciones crean una serie de reglas subjetivas que determinan el comportamiento apropiado. Este comportamiento se transmitirá en el campo organizativo a

través de la imitación de esos modelos considerados como correctos desde las primeras organizaciones que lo asuman hasta el resto de organizaciones imitadoras de los comportamientos exitosos, produciéndose homogeneidad en el campo organizativo.

- El isomorfismo normativo que deriva principalmente de la profesionalización o esfuerzo colectivo de los miembros de una misma ocupación por definir las condiciones y los métodos de trabajo con lo que crean una serie de valores que se difunden por el campo organizativo. Por un lado, aparece una base de conocimiento común desde su formación en universidades u otros centros, y, por otro lado, se crean redes de profesionales que continúan transmitiendo los mismos valores y formas de actuar. Ese isomorfismo se relaciona con el pilar normativo de las instituciones, ya que según estas las instituciones establecen obligaciones sociales que determinan los comportamientos esperados de las organizaciones. Este isomorfismo normativo puede derivar tanto del entrenamiento o formación como de las bases cognitivas, a las cuales se exponen los profesionales en su educación universitaria, y al crearse redes sociales como las asociaciones profesionales (Budros, 2001)

Las presiones institucionales coercitivas, normativas y miméticas, son responsables de la difusión de determinadas prácticas en el campo organizativo y responsables de ese isomorfismo entre las organizaciones. Pero esas presiones institucionales pueden aparecer con más o menos intensidad dependiendo del tipo de entorno, tanto técnico como institucional, del que deriven en mayor medida esos factores.

#### 2.1.7. ENTORNOS TÉCNICO E INSTITUCIONAL

Para analizar el comportamiento de las organizaciones frente a las presiones del entorno, conviene distinguir los factores que influyen en las mismas, ya sean técnicos o institucionales. Es útil distinguir la influencia de ambos entornos para poder analizar la repercusión que tienen sobre las organizaciones y los procesos de difusión institucional que luego definiremos.

El entorno técnico hace referencia a los mercados donde las organizaciones compiten, donde se producen los bienes y servicios, etc. “El entorno técnico incluye tecnologías de control y de producción, modelos de intercambio organizativos, procesos reguladores y otros factores que llevan a las organizaciones a ser relativamente más o menos eficientes o eficaces” (Orrú et al., 1991: 361). El entorno institucional, como estamos observando, se caracteriza por la elaboración de reglas y requisitos a los que deben someterse las organizaciones individuales si desean recibir apoyo y legitimidad (Scott y Meyer, 1991).

Cuando se alude al entorno técnico, el contexto analizado es el competitivo, donde la escasez de factores de producción hace competir a las organizaciones por esos recursos y hacer frente a presiones competitivas. En cambio, si hacemos referencia al entorno institucional, hablamos de un contexto político y legal, con presiones coercitivas, normativas y miméticas, que las organizaciones deben afrontar por la necesidad de legitimidad.

El éxito organizativo, si hacemos referencia al entorno técnico, depende de la adquisición de recursos escasos y de la gestión eficaz de las interdependencias operativas en un contexto de mercado competitivo, mientras que el éxito en entornos institucionales se derivaría de la aceptación de las reglas y normas institucionales (Oliver, 1996). “El entorno técnico demanda resultados físicos, como productos, servicios y beneficios, mientras que el entorno institucional demanda estructuras, ideologías y procesos para que la organización sea legítima” (Boons y Strannegard, 2000: 11).

Las presiones provenientes de uno y otro entorno pueden ser más o menos fuertes dependiendo del tipo de organización de la que estemos hablando. Las organizaciones deben tratar con ambos (Meyer y Rowan, 1977), ya que ambos factores, técnicos e institucionales, coexisten y afectan a las organizaciones. Por tanto, aunque haya organizaciones sometidas en mayor medida a uno de los tipos de control, técnicos o institucionales, hay que admitir que “ambos entornos dan forma a las organizaciones e influyen el comportamiento organizativo” (Scott, 1998:138). Más que como dos polos distantes, ambos forman un continuum (Tolbert y Zucker, 1983).

## 2.2. TEORÍA INSTITUCIONAL Y ANÁLISIS DEL CAMBIO

Desde un punto de vista institucional podemos definir el cambio como “el abandono de prácticas, estructuras y metas institucionalizadas, y/o la adopción de prácticas y metas institucionalmente contradictorias, por parte de una organización individual o de un campo de organizaciones” (Kraatz y Moore, 2002: 120).

Con respecto a los desencadenantes del cambio institucional, estos pueden ser tanto externos como internos. “El cambio institucional puede proceder del nivel más micro-interpersonal y sub-organizativo hasta del nivel más macro-social y global” (Dacin et al., 1999: 28). Scott (1995) atribuye los cambios a shocks externos como determinadas catástrofes o eventos administrativos o legales. Aunque también puede derivarse de fuerzas endógenas al campo organizativo como puede ser la llegada de nuevos actores poderosos.

Podemos distinguir dos formas en las que se puede producir el cambio, de una forma gradual o radical. En el primer caso, sería un cambio convergente, y en el segundo caso, un cambio divergente o radical. El cambio radical ocurre cuando una organización se traslada desde el modelo en uso a otro produciéndose una ruptura del molde definido por un esquema interpretativo y el cambio convergente, por otro lado, ocurre dentro de los parámetros de un arquetipo existente (Greenwood y Hinings, 1996).

Jepperson (1991) identifica cuatro tipos genéricos de cambio institucional: la formación institucional, el desarrollo institucional, la desinstitucionalización y la reinstitucionalización.

- La formación institucional consiste en la salida de la entropía o de los modelos de comportamiento no reproducibles o bien de modelos de comportamientos reproducibles o basados en la acción.
- El desarrollo institucional o elaboración institucional representa la continuación institucional más que una salida, un cambio dentro de una forma institucional dada.
- La desinstitucionalización implica una salida de la institucionalización hacia la reproducción, por medio de la acción, o de modelos no reproducibles o de entropía social.
- La reinstitucionalización representa la salida desde una norma institucionalizada para la entrada en otra forma institucional, organizada a través de reglas y principios.

### 2.3. VALORACIÓN DE LA TEORÍA NEO-INSTITUCIONAL PARA SU APLICACIÓN AL ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA MONDRAGÓN

Una vez expuestos los aspectos más relevantes de la teoría neoinstitucional, realizaré una valoración respecto de sus aportaciones para enfocar el análisis de la Experiencia Cooperativa de Mondragón y del Modelo de Gestión asumido a partir de los años 90.

En primer lugar, estas teorías parten de un enfoque constructivista, esto es una visión de la organización en proceso. Lejos de una visión determinista, las organizaciones son un proceso de construcción social en la que los agentes son sujetos activos en interacción dentro de contextos técnicos, económicos, sociales y políticos determinados en la que dichos actores despliegan su capacidad de influencia en función de sus intereses y potencialidades. La organización sería el resultado siempre dinámico y expuesto a modificación en función de la correlación de fuerzas que manifiesten sus actores protagonistas. La organización es visualizada como un proceso dinámico y abierto, alejada también de visiones racionalistas reduccionistas. En este sentido, March y Olsen (1976) insisten en que en el institucionalismo sociológico se destacan los elementos cognitivos en la relación entre individuos e institución y concibe a las instituciones como marcos de referencia cultural que determinan el comportamiento de los individuos. Dentro de ella no habría cabida para ningún ejercicio racional; las prácticas institucionales son simplemente productos culturales y los individuos se apegan a ellas porque no pueden considerar otras alternativas de comportamiento que las prescritas por la cultura institucional en la que viven y han sido socializados.

En segundo lugar, la teoría institucional es la aproximación más sociológica para el análisis organizativo en el sentido de que trata de observar y analizar el aspecto social de una organización que vista de manera superficial pudiera parecer una realidad meramente técnica o económica.

En tercer lugar, la teoría neoinstitucional proporciona un conjunto de conceptos al que hemos hecho referencia, lo suficientemente coherente e integrado como para constituir un cuerpo teórico, bien

fundamentado y suficientemente contrastado para afrontar el análisis de las dinámicas organizativas.

De acuerdo con estas consideraciones, en esta investigación considero a la Experiencia Cooperativa Mondragón como una institución total iniciada en el año 1955. En su seno interactúan con diferentes niveles de intensidad organizaciones diversas (empresas cooperativas, centros de investigación, universidad, entidad de crédito, centro corporativo etc.) que a su vez constituyen un campo organizativo formado por los clientes, los proveedores, las instituciones gubernamentales, las organizaciones empresariales, etc. En la medida en que las organizaciones constitutivas de la Experiencia Cooperativa Mondragón tienen capacidad de actuar de manera autónoma, cada una de ella genera, fruto de sus interacciones con otras organizaciones e instituciones, su propio campo organizativo. A su vez, la Experiencia Cooperativa Mondragón, como realidad institucional ha ido desarrollando los aspectos reguladores, es decir, un conjunto de reglas, de supervisión y control capaces de regular a sus miembros; los aspectos normativos, es decir los valores, las metas y las formas para conseguirlos; y por último, los aspectos cognitivos, aspectos de naturaleza subjetiva, creencias, sentimientos, etc. De esta manera, se ha ido construyendo la realidad social que denominamos Experiencia Cooperativa Mondragón.

En el proceso de construcción social de esta Experiencia Cooperativa, se han ido dotando de sus modos de gestión que han contribuido a la institucionalización del grupo y a los procesos de cambio organizativo. Abordaré a continuación el fenómeno de los modelos de gestión y el paradigma de la calidad como elemento central del Modelo de Gestión Corporativo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

### 3. EL FENÓMENO DE LOS MODELOS (MODAS) DE GESTIÓN Y EL PARADIGMA DE LA CALIDAD

En esta tercera parte del marco teórico, voy a proceder exponer el paradigma de la calidad. La presencia de este paradigma ha sido básica en los modelos de gestión adoptados en las empresas industriales europeas y norteamericanas a partir de los años 80. Primeramente aludiré a los modelos de gestión para posteriormente analizar el paradigma de la calidad.

Abrahamson (1996) ha presentado un modelo comprensivo para entender la dinámica de los modelos de gestión, que él entiende como modas y que define como “creencias colectivas relativamente pasajeras, diseminadas por autores de modas de gestión, que a través de técnicas de gestión conducen a un progreso racional de la gestión” (Abrahamson, 1996: 257). Los autores de las modas de gestión son identificados con los consultores, los gurús, las publicaciones sobre gestión y las escuelas de negocio. Todos ellos compiten por lograr atraer a los directivos hacia nuevas técnicas, por desarrollar la retórica que describe estas técnicas, y por diseminar estas retóricas entre los directivos y los stakeholders. La retórica, de acuerdo con Abrahamson, “debe no sólo hacer creer que las técnicas que ellos proporcionan son racionales, sino también que están en la vanguardia del progreso en la gestión” (Abrahamson, 1996: 268).

Brad Jackson (2001) ha analizado igualmente, el fenómeno de los modelos y modas de gestión, así como la proliferación y sucesión de diferentes gurús de la gestión. De este modo, estima que dicha proliferación puede ser explicada a partir de cuatro aproximaciones: racional, estructural, carismática e institucional.

En primer lugar, la aproximación racional establece que la primera razón de que existan modas de gestión es porque funcionan. En un ambiente cada vez más competitivo y turbulento, las organizaciones buscan nuevas ideas con el objetivo de sobrevivir. Aquellas que eligen las ideas correctas sobreviven, mientras que aquellas que no lo hacen fracasan. En esta línea, Huczynski (1993) argumenta que la principal razón por la que los gurús han tenido éxito es porque han casado bien sus ideas con las necesidades de los managers. Los gurús habrían reconocido y respondido a la necesidad de los managers por incrementar la predecibilidad en un mundo cada vez más incierto. Este interés por los gurús y las diferentes modas de la gestión comienza a gestarse a finales de la década de los setenta.

En segundo lugar, la aproximación estructural subraya la importancia del contexto socioeconómico, cultural y político en la adopción y emergencia de las teorías de gestión. En este sentido, el éxito de una idea o teoría está determinada, en gran parte, por cómo está engranada con las necesidades materiales de los directivos y sus organizaciones, y con las políticas ambientales, culturales, normativas existentes así como sus expectativas. Respecto a la influencia del contexto socioeconómico, Barley y Kunda (1992) realizan un análisis histórico del discurso elaborado por el management norteamericano. De acuerdo con el mismo, en este discurso se han sucedido diferentes olas, alternándose entre la “retórica racional” (que establece que los procesos de trabajo pueden ser formalizados y racionalizados para optimizar la labor productiva) y la “retórica normativa” (que establece que los empleados pueden volverse más productivos por medio de la configuración de sus pensamientos y capitalizando sus emociones). Barley y Kundera muestran que la sucesión de dichas olas está en relación con los diferentes ciclos económicos de expansión y de recesión que tienen lugar. Basándose en este trabajo, Abrahamson (1996) identifica cinco tipos diferentes de retóricas de gestión que han tenido vigencia en los Estados Unidos durante el siglo pasado: Welfare Work, la Gestión Científica, Relaciones Humanas, Sistemas Racionalistas, y la Retórica Cultural/Calidad. Además del contexto socioeconómico, el contexto político también es un factor a tener muy en cuenta respecto de cuál de las modas de gestión va a prevalecer.

En tercer lugar, la aproximación carismática, coloca la figura del gurú en el centro de su análisis. Según esta aproximación, para hacer frente a la incertidumbre e incrementar la competitividad, los directivos se dejan guiar por la figura carismática de los gurús. El modo como ello se produce depende de la calidad de la “actuación” de los gurús y del grado de efectividad que logran de acuerdo con las necesidades de los directivos

En cuarto lugar, la aproximación institucional alude a las fuerzas de institucionalización que se encuentran fuera de las organizaciones y los procesos internos de institucionalización (Burgoyne y Jackson, 1997; Meyer y Scott, 1983; Powell y DiMaggio, 1991). Establecen que quien toma las decisiones en las organizaciones, especialmente bajo condiciones de incertidumbre, está forzado a tomar decisiones que se parecen a las de aquéllos que van en cabeza. Estos investigadores

estiman que “si las organizaciones adoptan una innovación no es porque ellos hayan evaluado la eficacia o los resultados de la misma, sino por la presión por “subirse al carro” que generan las empresas que ya han adoptado dicha innovación (Abrahamson y Rosenkorpff, 1993: 488). La presión por “subirse al carro” adopta dos formas: presiones “institucionales” que ocurren porque quienes no adoptan las innovaciones temen aparecer diferentes de aquellos que las han adoptado; y presiones “competitivas” que ocurren porque quienes no adoptan las innovaciones temen no estar a la altura del nivel competitivo por aquellas que las han adoptado. Ambas presiones tienden a ser altamente persuasivas, generando un alto nivel de comportamiento mimético y tendencias de carácter isomórfico en torno a diferentes campos institucionales.

Siguiendo esta última aproximación, a partir de los años 90, el paradigma de la calidad ha irrumpido con fuerza en el ámbito de la gestión de las cooperativas. Es por ello que voy a desarrollar las claves fundamentales para entender el surgimiento y evolución del paradigma de la calidad.

Dentro de este paradigma, sitúo a la Gestión de la Calidad Total (GCT), la reingeniería y el lean production o producción ajustada. Los tres han tenido su importancia en la gestión de las cooperativas y es por ello que analizaré, en las páginas siguientes, sus características más relevantes.

### 3.1. EL CONCEPTO DE CALIDAD

El desarrollo más significativo del paradigma de la calidad tiene lugar en Japón en el periodo comprendido entre 1955 y 1980. En ese periodo, sus directivos estaban convencidos de que la mejora de la calidad era un imperativo para lograr que los productos japoneses fuesen más competitivos en el mercado. El resultado fue satisfactorio, no sólo hizo que los japoneses fueran capaces de eliminar los niveles de baja calidad, sino que introdujeron la calidad como una poderosa arma competitiva dentro de los mercados internacionales.

Hacia el año 1980, se pone en evidencia la baja calidad de los productos norteamericanos en relación a los japoneses, y la determinación por parte de las empresas americanas de responder a esta situación<sup>3</sup>. De acuerdo con Cole, en dicho periodo, las empresas líderes norteamericanas (Boeing, General Motors, Intel, Xerox, GE y Whirlpool) comparativamente con las japonesas (Toyota, Komatsu, Matsushita, Ishikawajima Harima y NEC) estarían, siguiendo el modelo viejo de calidad, frente al nuevo modelo que estarían siguiendo las empresas japonesas (ver cuadro 4).

---

<sup>3</sup>El Gobierno norteamericano de Reagan declaró el año 1988 como el año de la calidad dando muestra del apoyo del Gobierno hacia las políticas de calidad que se estaban implantando en la industria estadounidense.

**CUADRO 4: CARACTERÍSTICAS DE LOS VIEJOS Y NUEVOS MODELOS DE CALIDAD**

VIEJO MODELO DE CALIDAD	NUEVO MODELO DE CALIDAD
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientación interna, enfocada al cumplimiento de los requerimientos; la reducción de los costos internos es usada para evaluar las mejoras de calidad propuestas.</li> <li>2. La calidad es una de las muchas especificaciones funcionales.</li> <li>3. La calidad no es vista como un elemento competitivo.</li> <li>4. La calidad en cuanto a función especializada es responsabilidad de un pequeño número de expertos del departamento de calidad.</li> <li>5. Orientado hacia la inspección, detección de defectos aguas abajo.</li> <li>6. Actividades de mejora limitado a realizar un ciclo repetitivo de detección y mejora para tratar de lograr el equilibrio.</li> <li>7. La calidad como una iniciativa del departamento de calidad, no bien integrada con el resto de las actividades de la organización.</li> <li>8. Cada función actúa de forma independiente y trata de masificar sus objetivos funcionales, en ocasiones en detrimento del conjunto.</li> <li>9. ver nº 1</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientación al cliente; la aceptación del cliente es el primer requerimiento para evaluar la mejora de la calidad.</li> <li>2. La calidad es una especie de paraguas para toda la organización; es usada como lenguaje común a través de toda la organización.</li> <li>3. La mejora de la calidad es una fuerte estrategia competitiva.</li> <li>4. Todos los empleados y todos los departamentos están implicados en la mejora de la calidad como un proceso estratégico del negocio; incentivos a todos los empleados.</li> <li>5. Actividades de prevención de la calidad aguas arriba; construir la calidad.</li> <li>6. Metodología de resolución de problemas y actividades de entrenamiento para la mejora continua; objetivos de mejora de los procesos clave para el éxito del negocio.</li> <li>7. Integración de la calidad dentro del sistema de control de objetivos, planes y acciones.</li> <li>8. Orientado hacia la cooperación interfuncional para lograr los objetivos de la compañía</li> <li>9. Anticipación respecto de las necesidades del cliente antes de que el cliente se consciente de ellas.</li> </ol>

Fuente: Cole, R. (2000: 69).

En líneas generales, el viejo modelo de calidad estaría elaborado en torno a la idea de los requisitos para el aseguramiento de la calidad, mientras que el nuevo modelo giraría en torno al usuario o cliente. Este último modelo se identificará con la Gestión de la Calidad Total y se extenderá a partir de 1990. Si bien el aspecto del control, presente de manera muy extendida en el viejo modelo, sigue estando presente en el nuevo, se equilibra con los nuevos planteamientos que tienen una gran confianza en la innovación y en la mejora basada en la orientación al cliente.

Por otra parte, al analizar el concepto de la calidad y su evolución histórica, observamos cómo éste ha seguido una secuencia en la que se perciben tres fases: en una primera fase, la calidad está asociada a la conformidad con unas normas; en una segunda fase, la calidad queda asociada a la idea de la satisfacción de los clientes y, en una tercera fase, la calidad está unida a la idea de la excelencia, de manera que integra a todos los aspectos de la organización.

### 3.1.1. CALIDAD COMO CONFORMIDAD

La calidad entendida como conformidad con unas especificaciones es una idea que surge en el ámbito del taller y de la fábrica de manufacturas. A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, el objetivo de las empresas manufactureras era conseguir la producción en masa de productos iguales y sin defectos. De modo que la calidad equivale a la no variabilidad de procesos y productos. Esta

visión de la calidad está enraizada en los postulados tayloristas y fordistas<sup>4</sup>, y su mayor logro es el control estadístico de procesos, que trata de eliminar el elevado coste de la inspección masiva (Shewart, 1931; Juran, 1951; Deming, 1982; Crosby, 1984 y 1991). La calidad de los productos es medida a través de indicadores cuantitativos, los cuales permiten ver la conformidad de los productos con las especificaciones diseñadas.

### 3.1.2. CALIDAD COMO SATISFACCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

La evolución de la gestión desde una perspectiva muy centrada en la producción hacia perspectivas que integran la dimensión del mercado, ha tenido como consecuencia el dar cada vez mayor importancia a la satisfacción de las expectativas de los clientes como eje central y principio básico de la calidad. En este sentido, un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente (Grönroos, 1994; Parasuraman, Zeithaml y Bery, 1985).

### 3.1.3. CALIDAD COMO EXCELENCIA<sup>5</sup>

Este concepto es el más genérico e integrador de las formas de entender la calidad. Se puede aplicar a productos, servicios, procesos, y a la empresa en su conjunto. Al ser un concepto de uso general y denotar aquello que es lo mejor posible, la calidad como excelencia es un objetivo que permite y exige incorporar el conocimiento de todos los integrantes de la organización; y que, si es reconocida por el mercado, será fuente de ventaja competitiva vía diferenciación (Garvin, 1984). Este concepto se aplica a aquellos productos y servicios que reúnen los máximos estándares de calidad en sus diferentes características. El concepto de calidad implica aquí no admitir, en la realización de cualquier tarea, todo aquello que no sea lo mejor (Juran, 1951).

Los modelos subyacentes en los premios a la gestión de la calidad suelen adoptar este enfoque. Así el Modelo de excelencia de la EFQM, al que nos referiremos con mayor profundidad más adelante, proporciona un marco de referencia y unos indicadores para poder aplicar esta perspectiva a la gestión de la empresa en un sentido amplio.

---

<sup>4</sup> Se entiende por fordismo las formas de producción que culminan el desarrollo de las tecnologías típicas de la primera revolución industrial, organizándolas de forma más científica y sistemática. El ejemplo clásico, y el origen de la denominación de fordismo, corresponde a la cadena de montaje de Henri Ford en Detroit, en 1913.

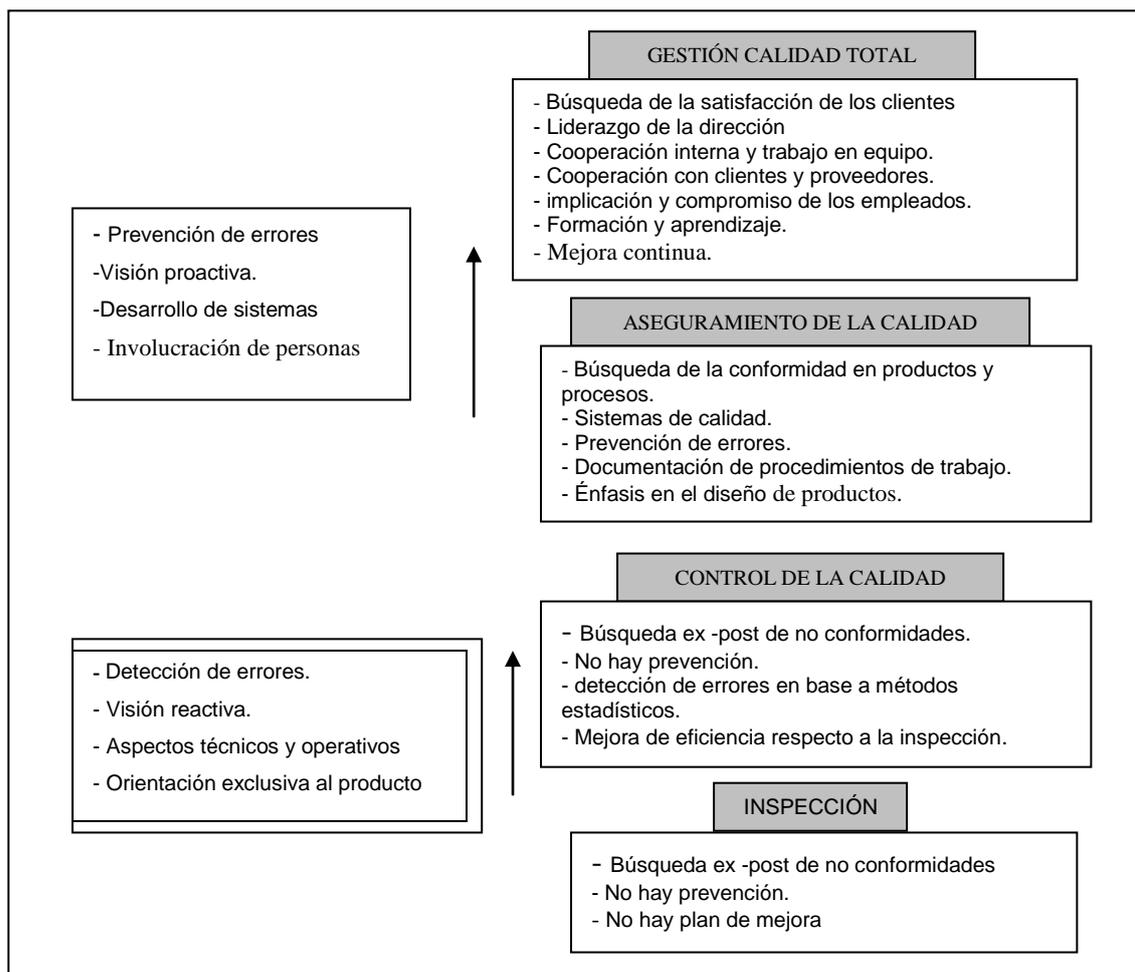
<sup>5</sup> El término "Excelencia" ha sido profusamente utilizado, llegando a popularizarse en el ámbito de la gestión empresarial a partir de la publicación del libro "En busca de la excelencia" en el año 1982 por parte de Peters y Waterman. En el entorno cooperativo en el año 2000, la Consultora LKS perteneciente a MCC, publicó el libro "Al encuentro de la excelencia", donde se desarrollan aspectos relacionados con la gestión de la calidad

### 3.2. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD: INSPECCIÓN, CONTROL Y ASEGURAMIENTO

Una vez clarificado el concepto de calidad y las maneras en que ha sido entendido en el ámbito empresarial, me dispongo a exponer la evolución de la gestión de la calidad, esto es como ha sido implementada la calidad en las empresas. La implementación de la calidad en las empresas se ha producido en cuatro grandes fases: la inspección, el control, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total (Moreno-Luzón et al., 2001: 19). La inspección y el control de la calidad están orientados a resolver problemas de carácter operativo y tienen escasa influencia en la dirección. De hecho, no pueden considerarse como enfoques de dirección. Los dos grandes enfoques de dirección serían, por lo tanto, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total, constituyendo los otros dos mencionados los orígenes de su evolución.

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, la secuencia de estas etapas de gestión de la calidad evoluciona hacia una visión cada vez más global, de tal modo que los enfoques más nuevos abarcan a los anteriores.

**CUADRO 5: EVOLUCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD**



Fuente: Adaptado de Dale, Boade, y Lascelles (1994)

Si nos desplazamos hacia abajo, el énfasis se pone en los aspectos más específicamente técnicos y operativos de la calidad, atendiendo a la detección de errores, y con una visión reactiva y orientada exclusivamente hacia el producto. Si nos desplazamos hacia arriba, el enfoque se hace más proactivo, orientado a la prevención, a los sistemas y a las personas.

De acuerdo con James (1997), la inspección está asociada con el producto, el control de calidad con los procesos, el aseguramiento de la calidad con los sistemas y la gestión de la calidad total con las personas (ver cuadro 6).

CUADRO 6: ENFOQUES DE LA CALIDAD Y ORIENTACIONES BÁSICAS

ENFOQUE	ORIENTACIÓN DEL ENFOQUE
INSPECCIÓN	PRODUCTOS
CONTROL	PROCESOS
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	SISTEMAS
GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	PERSONAS

Fuente: Adaptado de James (1997)

Seguidamente expondré las características de los diferentes enfoques citados

### 3.2.1. CALIDAD POR INSPECCIÓN

El control de la calidad por inspección está enraizado en los talleres del siglo XIX y principios del siglo XX, donde las labores de producción e inspección están separadas y son desarrolladas por personas distintas, siendo el inspector el responsable de calidad (Taylor, 1911). Durante los primeros años del siglo XX se van definiendo las tareas del inspector y refinándose los métodos de inspección (Radford, 1922). Esta evolución llevó desde la mera observación visual, por parte del maestro, de las tareas realizadas por los aprendices y oficiales, hasta el establecimiento de herramientas de medida que permitan detectar si el producto cumplía las especificidades y características establecidas.

A medida que el volumen y la complejidad de los productos manufacturados se incrementaban, la inspección masiva se hacía más difícil y costosa. En 1931 un grupo de ingenieros de Bell Telephone Laboratories, encabezados por Walter Shewhart, desarrolla una serie de técnicas para hacer el seguimiento y evaluación de la producción, y sugiere una serie de alternativas para mejorar la calidad. Estos trabajos, dieron lugar a un nuevo enfoque denominado control de calidad.

### 3.2.2. CONTROL DE CALIDAD

El problema que pretendieron solucionar los ingenieros de la Bell Telephone era cómo conseguir la mayor cantidad de información sobre la calidad de los productos a partir de la menor cantidad

posible de datos, así como establecer el método de presentación de los datos de forma que se facilite la detección de anomalías. Shewhart (1931) es el primero en reconocer que la variabilidad (diferencia entre piezas o productos “idénticos”) es consustancial a la producción industrial y que puede ser medida y controlada utilizando herramientas estadísticas, concretamente mediante la probabilidad. El objetivo no es eliminar la variación sino distinguir las fluctuaciones aceptables de aquellas que indican la existencia de un problema. El trabajo de Shewhart se centró en el desarrollo de técnicas estadísticas simples y métodos de representación gráfica, que permitieran ver cuándo las variaciones superaban el rango aceptable.

Una vez que el control de la variación de los procesos y la detección de los errores se realice de modo efectivo, los especialistas enfocarán sus esfuerzos hacia el diseño de métodos de trabajo que permitan evitar los errores antes de que éstos ocurran. Fruto de estos esfuerzos surgen los enfoques de aseguramiento de la calidad.

### 3.2.3. EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El origen de este enfoque surge de la necesidad de la industria militar y espacial de Estados Unidos, durante los años cincuenta y sesenta, de ofrecer productos ajustados a unas especificaciones dadas. El diseño de los productos, su fiabilidad y rendimiento, pasarán a ser en esos años factores clave de competitividad, exigiendo el trabajo coordinado de todos los departamentos que participen en el diseño, fabricación, instalación y mantenimiento del producto.

Este enfoque supone un salto cualitativo importante en la evolución de la gestión de la calidad. En primer lugar, pasamos de un enfoque de detección, en el que el objetivo es encontrar el error y al culpable del error, a un enfoque de prevención en el que lo importante es encontrar las raíces del problema y corregirlas, buscando soluciones y estandarizando estas soluciones para evitar que vuelvan a producir errores (Juran, 1951). En segundo lugar, la calidad pasa de un enfoque limitado al área de producción a un enfoque más amplio en el que se implican otras partes de la organización (Feigenbaum, 1961; Dale et al., 1994).

El aseguramiento de la calidad es, por lo tanto, un sistema que pone énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento del envío al cliente, y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permitan la obtención de productos conforme a unas especificaciones (Conti, 1993; Dale, 1994; Goetsch y Davis, 1994). El objetivo que se persigue con este enfoque es doble: por un lado, que no puedan llegar al cliente productos y servicios defectuosos; y, por otro lado, buscar la manera de evitar que los errores se produzcan de forma repetitiva (Dale et al., 1994; Goetsch y Davis, 1994).

A partir de la revisión de la literatura especializada (Garvin, 1984; Conti 1993; Dale, 1994; Goetsch y Davis, 1994) pueden identificarse los conceptos o factores clave que sirven de base a este enfoque. Entre ellos los más importantes a señalar son: la prevención de errores; el control total de la calidad, que supone la implicación de un amplio grupo de unidades organizativas en el sistema implantado;

el énfasis en el diseño del producto; uniformidad de procesos y productos; así como la búsqueda del compromiso de los trabajadores para que los errores no se produzcan.

### 3.2.3.1. LA NORMALIZACIÓN

Las Normas de la serie ISO 9000<sup>6</sup> se consolidaron en la década de los 90 como el principal referente a nivel mundial en el ámbito de la garantía de la calidad, orientado a la gestión de los procesos. La familia de normas apareció por primera vez en 1987 teniendo como base una norma estándar británica (BS), posteriormente fueron establecidas por la International Standard Organization (Organización Internacional de la Estandarización), ISO. Gran parte del desarrollo inicial fue realizado para importantes proyectos militares en Estados Unidos.

A nivel europeo el proceso de normalización industrial se entendió como “el proceso o la actividad destinada, por un lado, a establecer de forma unificada los criterios técnicos que deben respetar tanto los productos industriales como las propias empresas encargadas de producirlos, y por otro lado, a fijar un lenguaje común respecto a estos dos campos de actividad” (Alvarez, 1999: 33).

Desde el punto de vista del objeto a normalizar, la normalización, progresivamente, dejó de referirse exclusivamente a los productos industriales para extenderse de manera creciente a las empresas en sí mismas consideradas, primero a la función productiva, pasando después a preocuparse también por la organización del conjunto de la empresa, y extendiéndose en los últimos tiempos a la preocupación por la gestión de las repercusiones medioambientales de su actividad. La normalización de los productos se corresponde, con el estado inicial de la normalización. Pero la normalización en el seno de la empresa ha ido ganando peso paso a paso desde el final de la Segunda Guerra Mundial, ligada fundamentalmente a la lógica de la calidad industrial. Con este objetivo, han aparecido en los últimos años normas técnicas dirigidas a proporcionar un marco referencial para establecer sistemas de gestión de la calidad en las empresas y organizaciones. Ha sido a nivel internacional donde se han dado los pasos más importantes en este terreno, mediante la adopción de diferentes normas por la Organización Internacional de Normalización (“International Organization for Standardization, o ISO). En una de sus normas, la norma ISO 8402, se define el sistema de gestión de la calidad de una empresa o de una organización como “modo de gestión centrado en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros y dirigido a lograr un éxito a largo plazo en la satisfacción del cliente y a proporcionar ventajas a los miembros de la organización y a la sociedad”. De todas formas son las normas de la serie ISO 9000<sup>7</sup> las más célebres en el campo de la gestión de la calidad en las empresas.

El objetivo básico perseguido por el sistema de gestión de calidad diseñado en las normas integradas en la serie ISO 9000 consisten en proporcionar de una manera permanente la confianza

---

<sup>6</sup> La familia de normas apareció por primera vez en 1987 teniendo como base una norma estándar británica (BS). Posteriormente fueron establecidas por la Organización Internacional de la Estandarización (ISO).

<sup>7</sup> Las normas ISO 9000 tienen su origen en las normas BS 5750 desarrollado en 1979 por el organismo de estandarización del Reino Unido, la British Standards Institution.

apropiada tanto a los clientes como a los propios órganos encargados de la dirección de la empresa de que un determinado producto o servicio satisfaga unas exigencias dadas relativas a la calidad. Con este fin, se contienen en estas normas una serie de principios y reglas que no están dirigidas a la organización de un sector de actividad concreto, sino que son aplicables en principio para el conjunto de todos los sectores industriales.

De manera complementaria, en las Normas ISO 9000, se contienen unos principios que sirven como punto de referencia cada día más extendido para las relaciones bilaterales entre compradores y productores en todo el mundo. En este sentido, aunque estas normas no son obligatorias, jurídicamente hablando, para las empresas, su observancia está exigida cada día más por los clientes, que son conscientes de que el respeto de estas normas por los fabricantes ofrece amplias garantías sobre la calidad de los productos suministrados.

Por otro lado, para las empresas el respeto de las normas de la serie ISO 9000 es una garantía de su preocupación por las cuestiones relativas a la calidad, constituyendo un instrumento para la publicidad del nombre de la propia empresa y para la promoción de sus productos. En ocasiones, son los propios fabricantes y compradores, públicos o privados, los que elevan las reglas de las normas ISO 9000 a obligatorias al incluirlas como marco de referencia necesario en los clausulados de sus contratos. Las normas ISO de la serie 9000 han tenido un éxito tal que han sido inmediatamente adoptadas por los organismos de normalización tanto europeos (el CEN, Comité Europeo de Normalización, las ha incorporado, constituyendo la serie de normas EN 29000) como estatales (AENOR las ha aceptado, formando la serie UNE 66-900).

Señalar por último, que en relación a los fines que persigue, la normalización ha ampliado de manera considerable su radio de acción. A las preocupaciones iniciales por la elaboración de normas técnicas relativas a la compatibilidad e intercambiabilidad de los productos a de sus componentes, a la racionalización en la variedad de productos o al aseguramiento de la salubridad y seguridad, se han añadido algunas otras como la calidad tanto de los productos como en el funcionamiento empresarial, sobre todo a partir de la Segunda Guerra Mundial. Más recientemente, las preocupaciones medioambientales y de protección de los consumidores se han abierto también paso entre los fines a asegurar por el proceso de normalización industrial.

### 3.3. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

A pesar de los cientos de artículos publicados en revistas especializadas de gestión, el concepto de la Gestión de la Calidad Total (GCT), tiene una gran dosis de ambigüedad. Los trabajos de Deming, Juran y Crosby lejos de reducir la ambigüedad, nos introducen en complejos laberintos conceptuales de los cuales no siempre es sencillo salir con buen pie. Así, Deming (1986) enfatiza la naturaleza sistémica de las organizaciones, la importancia del liderazgo y la necesidad de introducir mejoras en los procesos organizativos. Juran (1988) introduce los conceptos de planificación, control y mejora de la calidad, junto con la necesidad de herramientas estadísticas para la eliminación de defectos. Crosby (1979) centra su atención en la reducción de costos a través de la mejora en la calidad y

especifica que tanto los productos caros como los baratos pueden alcanzar una alta calidad. Junto a todo ello, la variedad de técnicas que se vienen utilizando bajo la denominación genérica de GCT, hace aún más difícil mantener un significado claro del término. De cara a nuestra exposición, vamos a entender la GCT como una corriente dentro de la gestión de las organizaciones caracterizada por sus propios principios, prácticas y técnicas.

Los tres principios básicos en los que se asienta son la orientación al cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo. Cada uno de ellos se implementa a través de una serie de prácticas y éstas a su vez se sustentan en una serie de técnicas, tal y como se puede observar en la tabla anterior.

El primer principio de la GCT y el más importante es la orientación al cliente. Este principio descansa en la creencia de que la satisfacción del cliente es el requisito más importante para el éxito empresarial a largo plazo y lograr dicha satisfacción requiere que toda la organización esté orientada hacia las necesidades del cliente. Este principio implica una serie de prácticas tales como la promoción del contacto directo con los clientes, la recogida de información sobre las necesidades del cliente y su expansión a lo largo de la organización. Las técnicas asociadas a estas prácticas incluyen investigación de mercados.

Estas prácticas y técnicas también pueden ser aplicadas al cliente interno, esto es a aquellos cuyo trabajo depende del trabajo previo de otros dentro de la organización.

**CUADRO 7: PRINCIPIOS, PRÁCTICAS Y TÉCNICAS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL**

	<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>MEJORA CONTINUA</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>
<b>PRINCIPIOS</b>	Importancia central de proveer productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente. <b>Organización centrada en el cliente</b>	Sólo es posible satisfacer las necesidades del cliente a través de la mejora continua de los procesos que crea los productos y procesos.	La orientación al cliente y la mejora continua se consiguen mejor con la colaboración dentro de la organización así como con los clientes y los proveedores.
<b>PRÁCTICAS</b>	Contacto directo con los clientes. Recogida de información acerca de las necesidades de los clientes Uso de dicha información para el diseño y la determinación de productos y servicios.	<b>Análisis de procesos.</b> Reingeniería Resolución de problemas. Plan/Do/Check/Act	Búsqueda de acuerdos que beneficien a todas las unidades involucradas en los procesos. Creación de varios tipos de equipos. Formación en técnicas de grupos.
<b>TÉCNICAS</b>	Investigación de mercados Despliegue de la calidad: Trasladar la información del cliente a las especificaciones del producto.	Diagrama de flujo Diagrama de Pareto. Control estadístico de procesos. Diagrama de espina de pescado	Métodos de desarrollo organizacional tales como la técnica del grupo nominal. Métodos de creación de equipos (definición de roles y grupos de contraste)

Fuente: Dean y Bowen (1994: 5).

El segundo principio, la mejora continua, significa el compromiso constante por examinar las técnicas y los procesos de gestión en la búsqueda de mejores métodos. Debajo de este principio está la concepción de que la organización es un sistema de procesos interconectados y la creencia de que mejorando estos procesos las organizaciones pueden lograr satisfacer de manera continua las expectativas de sus clientes. Las prácticas asociadas a este principio incluyen el análisis de procesos y la reingeniería. Las técnicas que soportan estas prácticas incluyen entre otros, el diagrama de flujo, el control estadístico de procesos, etc.

El trabajo en equipo (la colaboración entre directivos, gestores y trabajadores, entre funciones, con los clientes y los proveedores) es el tercer principio de la GCT. El primer tipo de trabajo en equipo se basa en la asunción de que los trabajadores pueden hacer importantes contribuciones a las organizaciones cuando tienen el poder y la necesaria preparación. El trabajo en equipo entre las diferentes funciones, está basado en la noción de que las organizaciones como sistemas no pueden ser efectivas si cada unidad se centra únicamente en sus propios resultados sin considerar al resto. El trabajo en equipo con clientes y proveedores está sustentado en los mutuos beneficios que son previsibles lograr, a través de la sinergia, etc.

Las prácticas del trabajo en equipo incluyen la identificación de las necesidades de todos los grupos y organizaciones implicados en la toma de decisiones y en la búsqueda de soluciones que beneficien a todos los implicados, compartiendo responsabilidad y confianza. Este tipo de prácticas traen consigo la creación de diversos tipos de equipos (equipos transversales para la resolución de problemas) con sus técnicas asociadas.

Estos tres principios están muy próximos entre sí. Se entiende que la mejora continua es necesaria para lograr la satisfacción del cliente y que es más eficaz cuando está dirigida hacia la satisfacción de los clientes. Dado que los procesos sobre los que incide la mejora continua trascienden los niveles jerárquicos, funcionales y los propios límites de la organización, el trabajo en equipo es fundamental.

### 3.3.1. PREMISAS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Deming, Ishikawa y Juran comparten la visión de que el primer objetivo de la organización es permanecer en el negocio, sólo así podrán fomentar la estabilidad de la comunidad, generar productos y servicios que sean útiles a los clientes, y dar pasos para la mayor satisfacción de los miembros de la organización (Juran, 1951; Ishikawa, 1986, Deming, 1986).

La estrategia de la GCT para el logro de sus propósitos, descansa en cuatro premisas interconectadas: la calidad, las personas, la organización y el papel de los directivos.

- La idea fundamental en torno a la calidad es que se asume que los costes de la no calidad (cuyas manifestaciones son la continua necesidad de inspección, tener que volver a hacerlo, pérdida de clientes, etc.), son mayores que los costes de desarrollar procesos que producen una alta calidad de productos y servicios. Se asume también que producir productos y

servicios de calidad no solamente genera menos costes sino que es absolutamente esencial para la supervivencia de la empresa a largo plazo (Deming, 1993).

- En relación con las personas, se asume que los trabajadores se ocupan de la calidad del trabajo que hacen y toman iniciativas para mejorarlo en la medida en que estén provistos de las herramientas y de la formación necesaria para el incremento de la calidad de su trabajo y en la medida en que sus gestores presten atención a sus ideas. Deming e Ishikawa establecen que la organización debe de modificar todos los sistemas que generen miedo en los trabajadores, tales como castigar los pobres resultados, sistemas de evaluación que entrañe la comparación entre trabajadores y el pago en función de los méritos (Ishikawa, 1985: 26; Deming, 1986: 101-109).
- La tercera asunción hace referencia a las organizaciones como sistemas con partes fuertemente interdependientes y los problemas más importantes a los que se enfrentan atraviesan las líneas funcionales tradicionales. Deming y Juran insisten en que dichos problemas han de ser solventados de manera colectiva con la participación de miembros de las diferentes áreas funcionales (Deming, 1993: 50-93).
- La cuarta asunción alude a los directivos. Dado que es responsabilidad de los directivos crear los sistemas organizativos que determinan cómo son diseñados y producidos los productos y servicios, los procesos de mejora de la calidad han de comenzar con el compromiso de los directivos con la GCT. La eficacia del trabajo de los trabajadores está en relación directa con la calidad de los sistemas que crean los directivos (Juran, 1974: 21.1-21.4; Ishikawa, 1986: 122-128; Deming, 1986: 248-249).

### 3.3.2. PRINCIPIOS DEL CAMBIO

Los autores de la GCT establecen cuatro principios que deben de guiar las acciones de las organizaciones que quieran mejorar su calidad.

El primero es centrarse en los procesos de trabajo. La calidad de los productos y servicios dependen sobretodo de los procesos a través de los cuales se diseña y se produce. Es por ello que los trabajadores deben de estar formados y entrenados para valorar, analizar y mejorar los procesos de trabajo (Juran, 1974: 2.11-2.17; Ishikawa, 1986: 60; Deming, 1986: 52).

El segundo principio es analizar la variabilidad. La incontrolada varianza en los procesos o los resultados es el primer aspecto de los problemas de calidad que deben ser analizados y controlados.

El tercer principio, es la gestión con datos. La GCT establece la necesidad de usar de manera sistemática la recogida de datos en todos los momentos del ciclo de resolución de problemas: determinar la priorización de la resolución de problemas, el análisis de las causas, la selección y el testeado de las soluciones (Juran, 1974; Ishikawa, 1986: 104-105; Deming, 1986).

El cuarto principio es el aprendizaje y la mejora continua. La buena salud a largo plazo de las organizaciones depende de considerar la mejora de la calidad como una cuestión que no termina nunca.

### 3.3.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Los iniciadores de la GCT establecen cinco intervenciones para implementar la calidad en las organizaciones:

1. Identificación y medida de las necesidades del cliente. Para el logro de la calidad, es preciso conocer las necesidades del cliente y cómo darles productos o servicios que los satisfagan (Ishikawa, 1986: 43). Algunos clientes son externos a la organización otros son internos. Dentro de las organizaciones, la evaluación de las necesidades del cliente sirve para fomentar la cooperación interfuncional (Ishikawa, 1986: 107-108). Con los datos de las necesidades de los clientes, la mejora de la calidad puede focalizarse en aquellos aspectos de los procesos de trabajo que afectan más directamente en la satisfacción del cliente.
2. Establecer acuerdos con los proveedores. Los autores de la GCT sugieren que las organizaciones deberían elegir a sus proveedores en base a la calidad, por encima del precio, como criterio principal (Juran, 1974; Ishikawa, 1986).
3. Crear grupos multifuncionales para identificar y resolver problemas. Si bien los equipos multifuncionales pueden ser utilizados con múltiples objetivos, su razón de ser fundamental es analizar aquellos problemas que son vitales para la organización (Ishikawa, 1986: 113-119; Deming, 1993: 85-89).
4. Usar métodos científicos para monitorizar actuaciones y para identificar puntos de apalancamiento de las acciones de mejora. Los tres autores fundamentales de la calidad coinciden al señalar la necesidad de utilizar herramientas estadísticas para monitorizar y analizar los procesos de trabajo (Juran, 1974; Ishikawa, 1986: 109-120; Deming, 1986). Las herramientas estadísticas más utilizadas son el gráfico de control, el análisis de Pareto y el análisis del coste de calidad.
5. Uso de procedimientos heurísticos para intensificar la eficacia de los equipos. Los autores de la calidad proporcionan múltiples técnicas para ayudar a los equipos de calidad a utilizar su conocimiento colectivo de manera efectiva para mejorar la calidad. Tres de las técnicas más utilizadas son el diagrama de flujo, la tormenta de idea o brainstorming y el diagrama de causa-efecto.

Señalar por último que tanto Deming como Ishikawa y Juran son claros respecto a las expectativas que pretenden lograr mediante la GCT: (1) una mejor actuación de acuerdo con las necesidades del

cliente; (2) mejorar la capacidad de actuación de la organización; (3) mayor conocimiento y satisfacción en el trabajo por parte de los miembros de la organización.

### 3.3.4. PROCESOS CONDUCTUALES REQUERIDOS BAJO LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Para lograr sus objetivos, la gestión de la calidad total ha de lograr que los trabajadores cambien sus conductas en el trabajo. Los trabajadores deben de trabajar más duro (con mayor esfuerzo), de manera más inteligente (mayor conocimiento y habilidades) y responsable (ejecución de estrategias en armonía con las necesidades del cliente). Para ello, tres han de ser las claves a alcanzar: motivación, aprendizaje y cambio.

#### 3.3.4.1. MOTIVACIÓN

Deming e Ishikawa identifican tres fuentes diferentes para la motivación de las personas en el trabajo: motivación interna como consecuencia del crecimiento, aprendizaje y desarrollo personal (Deming, 1986: 72-86); motivación por la tarea como consecuencia de realizar actividades y ver cómo funcionan (Ishikawa, 1986: 28; Deming, 1986: 72); y motivación social como resultado de la cooperación con otras personas y el reconocimiento que proviene de los otros (Ishikawa, 1986: 28; Deming, 1986: 107).

Estas fuentes de motivación tienen su engarce con la GCT. Ésta, da a las personas la oportunidad de aprender y desarrollarse por ellos mismos a través de la resolución de problemas. Contrastar las demandas de los clientes y trabajar tratando de mejorar continuamente son retos que “tensionan” las habilidades de los trabajadores. El trabajo en equipos multifuncionales permite múltiples oportunidades de interacción y refuerzo social. No obstante, la GCT evita muchos de los mecanismos de motivación habituales tales como: rediseño del trabajo (enriquecimiento del trabajo), establecimiento de objetivos (gestión por objetivos), pago a destajo.

A pesar de que estos mecanismos han sido puestos en práctica (Locke et al., 1980), todos ellos presentan contradicciones con la teoría y la práctica de la gestión de la calidad total:

- La teoría de rediseño de trabajo. Esta teoría establece que la motivación aumenta cuando el trabajo está dotado de significado, cuando los trabajadores tienen una autonomía considerable para determinar dichos significados y cuando reciben una información regular y fidedigna de los resultados de su trabajo (Hackman y Oldham, 1976). El primero y el tercero de los aspectos citados (significado del trabajo y conocimiento de los resultados) están bien presentes en las empresas que aplican la GCT. Las tareas de contrastar las necesidades de los clientes y la mejora continua están llenas de significado y el análisis de los datos sobre los procesos ejecutados asegura que los trabajadores son conscientes de lo que hacen.

El aspecto referido a la autonomía en torno a los métodos de trabajo resulta más problemático. Bajo la GCT, muchos recursos se dedican a identificar las “mejores” prácticas de trabajo, aquellas que sitúan a los procesos de trabajo bajo el mayor control posible. Una vez que dichas prácticas han sido identificadas, a través del bechmarking y de otros mecanismos, son difundidas en toda la organización y estandarizadas, con el resultado de que los trabajadores tienen muy poca capacidad para determinar cómo ejecutar sus tareas.

Bajo la GCT, la estandarización de los procesos viene generada por los equipos multifuncionales de calidad, más que por los ingenieros industriales. No obstante, la cuestión no es tanta establecer cuál es la fuente de dicha estandarización sino los riesgos de generar una nueva versión de la gestión científica del trabajo (Pallas y Neumann, 1993; Anderson, Rungtusanatham y Schroeder, 1994; Spencer, 1994).

Algunos investigadores (Adler, 1993; Klein, 1994), muestran su desacuerdo con esta perspectiva y estiman que hay mecanismos para evitar esta situación a través de la autonomía a la hora de rediseñar el trabajo, el trato justo y respetuoso y compartiendo la toma de decisiones sobre las políticas de ejecución y estandarización del trabajo. No obstante, el problema consiste en que sólo un grupo de miembros de la organización, en ocasiones pequeño, tiene la oportunidad de participar en equipos multifuncionales de calidad que rediseñan tareas y desarrollan mejoras en los métodos de trabajo.

- Establecimiento de objetivos. Esta teoría establece que la motivación aumenta cuando los trabajadores orientan su acción en el logro de objetivos que son claros, específicos y retadores (Locke y Latham, 1990). A pesar de que la investigación ha dado suficientes evidencias al respecto, los autores de la GCT se muestran ambivalentes al respecto. Deming es claramente contrario, ya que el establecimiento de objetivos explícitos (numéricos), estrecha la visión de los trabajadores e implícitamente les hace tender a la inactividad una vez que dicho objetivo ha sido alcanzado (Deming, 1986). Ishikawa, por el contrario, estima que los objetivos retadores son adecuados para la resolución de problemas concretos y cuando son establecidos de manera que permita la colaboración multifuncional (Ishikawa, 1986: 60-61).

- Retribución variable. Los autores de la GCT se muestran contrarios a la retribución variable. Los argumentos que utilizan son los mismos que se han venido utilizando por los investigadores de las organizaciones y de la economía. Las organizaciones hacen aquello que se paga pero sólo eso (Kerr, 1975); el logro de específicos resultados que son recompensados pueden desequilibrar el conjunto; las recompensas externas pueden socavar la motivación interna (Deci, 1971); la retribución variable puede generar la competencia interna, de modo que se dificulte el trabajo en equipo; las retribuciones han de determinarse en función de las contribuciones de los miembros y ello ha de ser medido y establecido en función de las necesidades de la organización, lo cual entraña serias dificultades (Ishikawa, 1986: 25-28; Deming, 1986: 102).

La GCT es favorable al aprendizaje. Los fundadores del movimiento consideran que las personas de forma inherente quieren aprender y desarrollarse. También son conscientes de que esta tendencia es frágil y que puede ser socavada por sistemas sociales que potencian el miedo y las actitudes defensivas. Además, si bien esta inclinación es natural, las personas necesitamos de herramientas y entrenamiento para poder desarrollar dicha tendencia a través de la conducta laboral.

El proceso de aprendizaje en la GCT se establece de tres maneras (Hackman y Wageman, 1995): el aprendizaje interpersonal en grupos multifuncionales y de resolución de problemas; aprendizaje acerca de cómo mejorar los procesos de trabajo y de actuación; aprendizaje acerca de qué debería de hacer el colectivo (aprendizaje de doble ciclo expuesto por Argyris y Schon (1978)).

- Aprendizaje interpersonal: Este aprendizaje se produce como consecuencia de la formación de los equipos multifuncionales. Los individuos quedan expuestos a múltiples puntos de vista y mayor diversidad que si trabajan individualmente o en una única unidad funcional.
- Aprendizaje acerca de los procesos de trabajo: La GCT tiene como estrategia de aprendizaje acerca de los procesos de trabajo la utilización de datos numéricos, su análisis e interpretación utilizando métodos científicos y herramientas estadísticas. No obstante, ello es insuficiente para asegurar la validez de las conclusiones alcanzadas.

Si en las organizaciones que ponen en práctica la GCT el sistema y sus líderes priman el triunfo o el éxito sobre el aprendizaje, el análisis quedará invalidado, dado que harán un mal uso de los datos, del método científico y de las herramientas estadísticas.

- Aprendizaje acerca de las metas colectivas: El aprendizaje sobre la mejora de los procesos productivos es un aprendizaje de un solo ciclo. Esto quiere decir que los objetivos que se pretenden alcanzar están abiertos al análisis y a la mejora, pero no así los objetivos mismos. El propósito del aprendizaje no es analizar qué es lo que se va a hacer sino cómo se va a hacer. Ni en el plano teórico ni en el plano práctico, la GCT no presta atención a las ideas o experiencias de los miembros acerca de las metas organizativas. La GCT es un aprendizaje de un solo ciclo, de arriba abajo que busca servir mejor a la empresa.

### 3.3.4.3. CAMBIO

Bajo la GCT se espera de los miembros de la organización que estén mejorando continuamente los procesos de trabajo para servir lo mejor posible al cliente. No obstante, la GCT tiene especiales dificultades para adaptarse a los cambios exógenos. Estas dificultades tienen su origen en el modo en el que las personas procesan la información y en el desarrollo de un compromiso emocional con el modo de actuar.

Una vez que los individuos, los grupos o las organizaciones desarrollan una estrategia para resolver un determinado problema, esa estrategia tiende a convertirse en rutina y a nivel individual en hábito (March y Simon, 1958; Louis y Sutton, 1991). Las rutinas contribuyen enormemente a hacer las cosas más eficazmente. No obstante, cuando las condiciones del entorno cambian, las personas tienden a continuar con dichas rutinas, lo cual redundará en unos resultados poco satisfactorios.

En relación al compromiso emocional, se percibe que cuando las unidades de trabajo han elaborado ellas mismas sus propias estrategias de actuación, lo cual se potencia en los sistemas de GCT, se muestran más reacias al cambio aunque la nueva información sobre la realidad les demande un cambio (Janis 1982; Argyris, 1993).

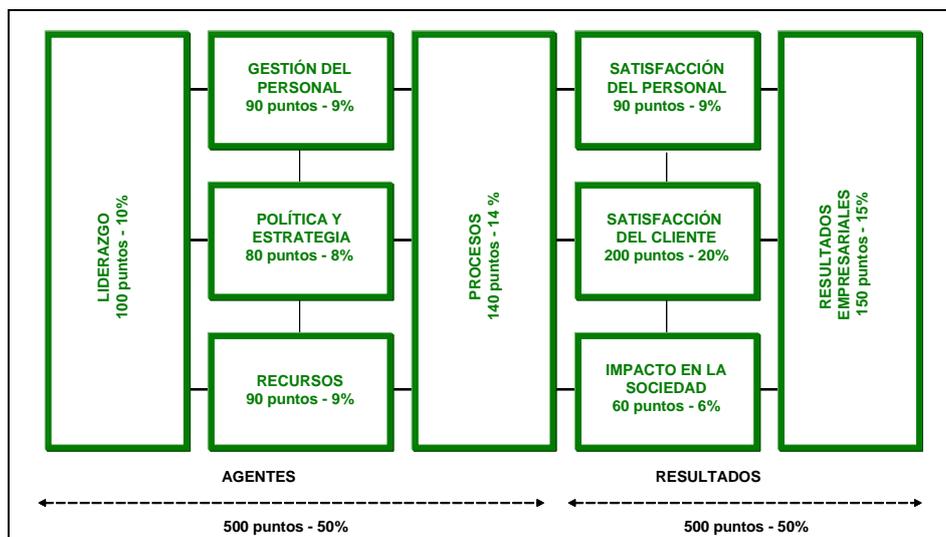
### 3.3.5. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL: SISTEMA EFQM DE EXCELENCIA

La EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) tiene su sede en Bruselas y fue fundada en 1988 por catorce compañías europeas: Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer y Volkswagen. Hoy en día cuenta con más de 700 organizaciones miembro y con el respaldo de la Comisión Europea.

En 1991 desarrolló el Sistema de Gestión EFQM de Excelencia y puso en marcha el European Quality Award. Un Sistema de Gestión consistente en un “esquema de procesos y procedimientos, que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas precisas para alcanzar sus objetivos”.

En el año 1992 fue otorgado por primera vez, siendo la multinacional Rank Xerox quien lo recibió. Desde entonces, ha logrado distinguirse como uno de los mecanismos más relevantes en el reconocimiento a las organizaciones más destacadas en la gestión y difusión de las mejores prácticas de gestión en el ámbito europeo.

**GRÁFICO 1. EL MODELO EFQM**



El Modelo consta de nueve criterios que representan a las distintas áreas de la dirección de la empresa. Las primeras cinco áreas, los llamados agentes, se refieren a los medios, en forma de políticas desplegadas, métodos y actividades, gracias a las cuales se están consiguiendo mejoras de la calidad de los productos, servicios, procesos y sistemas de la empresa. Los cuatro criterios restantes representan una estimación de los efectos y resultados de los medios desplegados. El conjunto de criterios agentes y el de criterios resultados tiene la misma ponderación, 500 puntos. Cada uno de estos nueve criterios se desglosa en una serie de subcriterios más específicos. La valoración y agregación ponderada de los subcriterios, permite calcular la puntuación final de cada criterio. De este modo, se conoce a qué nivel de desarrollo ha llegado la gestión de la empresa en cada una de estas grandes áreas.

La ponderación que el Modelo establece para cada criterio permite obtener la puntuación total, y da una indicación de los aspectos considerados más importantes según este enfoque de GCT. Las políticas y acciones encaminadas a la satisfacción del cliente, que es considerado el objetivo fundamental para la GCT, es el criterio más valorado. Le siguen en orden de importancia los resultados del negocio y los procesos, que son el eje central sobre el que se construye el Modelo.

El objetivo del Sistema es promover una estructura metodológica para evaluar y mejorar cada uno de estos aspectos. Paralelamente, se impulsa la creación del Premio Europeo a la Excelencia (European Quality Award). Este Premio, en su condición de finalista o ganador, ha sido obtenido por 19 organizaciones del País Vasco (dos de ellas cooperativas: Irizar y Fagor Cocción), dándose la mayor concentración de reconocimientos a la calidad de toda Europa<sup>8</sup>. En todo ello, las instituciones vascas han jugado un importante protagonismo en la medida en que han facilitado y ayudado a las empresas a decantarse por políticas de calidad que fuesen públicamente reconocidas. Dada la repercusión mediática y social alcanzada, era una manera de proyectar la imagen del país hacia el exterior y de iniciar internamente una dinámica de adecuación de las organizaciones a los nuevos requerimientos y exigencias en materia de gestión empresarial.

### 3.3.6. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y LOS SISTEMAS DE PARTICIPACIÓN

En la medida en que la GCT ha sido uno de los elementos que más poderosamente ha contribuido a la creación del Modelo de Gestión de MCC, es preciso clarificar cuál es el enfoque conceptual que la GCT realiza respecto de la participación de los trabajadores en la gestión.

De acuerdo con el Club Gestión de Calidad<sup>9</sup> (1997), “uno de los pilares fundamentales para la implantación de la Calidad Total, como sistema integral de gestión, es conseguir la adhesión de todos los empleados y su implicación personal en la mejora continua de los resultados de la

---

<sup>8</sup>Hasta el año 2008, el número las organizaciones que han obtenido este reconocimiento en los distintos países europeos ha sido el siguiente: España, 27; Alemania, 24; Gran Bretaña, 22; Turquía, 15; Hungría, 13, Italia, 9; Suiza, 7; Dinamarca, 7; Grecia, 7; Francia, 6; Holanda, 6.

<sup>9</sup> El Club Gestión de Calidad es una organización fundada en 1991 por empresas españolas líderes en su sector de negocio (Repsol, BSCH, RENFE...) e impulsoras de la Gestión de Calidad Total. Es la entidad representante en el Estado español de la Fundación Europea de la Gestión de la Calidad, (European Foundation for Quality Management).

Compañía” (Club Gestión de Calidad, 1997: 5). Esta implicación de las personas requiere a su vez una serie de condiciones relativas a su desarrollo personal y profesional:

1. “Saber. La formación procura los conocimientos, técnicas y útiles más convenientes para alcanzar los objetivos fijados y adecuar los comportamientos cotidianos al progreso permanente, poniendo el acento en el ámbito de las aplicaciones.
2. Poder. Además de contar con los medios necesarios, los Sistemas de Participación son los canales idóneos para el tratamiento de todas las aportaciones del personal que puedan incrementar la eficiencia empresarial.
3. Querer. La Comunicación Interna (principal artífice de la transparencia) y la política de reconocimiento son los factores esenciales para lograr la motivación suficiente” (Club Gestión de Calidad, 1997: 9).

Los sistemas de participación más difundidos son:

- “Individuales: el autocontrol; la gestión participativa de objetivos; las sugerencias; las relaciones cliente-proveedor.
- Colectivos: la gestión participativa de objetivos; las sugerencias; las relaciones cliente-proveedor; los grupos no estables de trabajo (equipos de mejora, equipos de progreso, lectura en grupo, seminarios de mejora del trabajo, grupos espontáneos, etc.); los grupos estables de trabajo (círculos de calidad, unidades elementales de trabajo, comités de calidad, etc.).
- Para varias compañías: jornadas de puertas abiertas, grupos interempresariales, etc.” (Club Gestión de Calidad, 1997: 10).

Estos sistemas deberán estar “enmarcados con claridad en una cultura empresarial de carácter participativo (...) es necesario ser consciente de que el clima laboral repercute decididamente también en dicha implicación. (...) La Dirección y todos los mandos han de jugar un papel inexcusable de verdadero liderazgo en esta cuestión” (Club Gestión de Calidad, 1997: 11-12).

Los sistemas de participación suelen referirse a:

- “Problemas concretos (del día a día) u oportunidades de mejora en las tareas, en los procesos y subprocesos, en las relaciones internas cliente-proveedor, etc.
- También es frecuente la formación de equipos para tratar temas multifuncionales que eliminan barreras e indirectamente pueden optimizar dicha eficiencia (deben subrayarse las relaciones con los clientes y los proveedores, en ambos casos contando con su participación activa).

- La idea central y básica de mejorar continuamente los resultados conduce de una manera natural a extender los contenidos a otros temas como la organización, la planificación, la comunicación y cualquier otro donde puedan encontrarse las citadas mejoras” (Club Gestión de Calidad, 1997: 19-20).

### 3.3.7. CRÍTICAS A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

La crítica principal a la que ha sido sometida la GCT es la posibilidad real de exportar este Modelo de Gestión más allá del contexto cultural en el que se desarrolla. La GCT surge en Japón, donde se dan unas condiciones sociales y culturales determinadas que no son posibles de replicar en otros lugares del mundo y el modelo es fuertemente dependiente de esas condiciones socio-culturales más allá de los elementos técnicos que lo constituyen.

Por otro lado, los críticos cuestionan la GCT en el sentido de que dicha metodología implica, según Helga Drummond (2000), la inversión de los supuestos fundamentales de la gestión: “el primero de los supuestos a los que hay que dar la vuelta es la preocupación por los beneficios a corto plazo”. Es complicado para las empresas, acostumbradas a buscar beneficios de la forma más rápidamente posible, cambiar la mentalidad y comenzar a enfocar su actividad hacia el cliente, principal destinatario de la calidad. La GCT, por tanto, exige cambios a largo plazo para las que muchas compañías no están preparadas. El problema radica en que esta metodología no prevé las barreras al cambio que surgen cuando se intenta alterar tan radicalmente el modelo de negocio de las empresas.

A largo plazo, aparecen nuevos problemas. Bajo los supuestos de la GCT, es probable que los directivos deban de cambiar su rol tradicional para transformarse en líderes que inspiren y fomenten la búsqueda de la perfección. Esto choca con los directivos tradicionales surgidos de lo que Drummond (2000) denomina “la cultura del beneficio”. Los miembros del nivel estratégico, primeros afectados de la implantación de la GCT, que deberían ser los principales responsables e impulsores de la nueva forma de hacer las cosas, podrían verse claramente perjudicados por la nueva metodología. Este conflicto de intereses puede repercutir en que se tomen mediadas intermedias y poco efectivas que no comprometan el futuro de estos directivos en cuestión.

### 3.4. EL LEAN MANUFACTURING O PRODUCCIÓN AJUSTADA

Para continuar este recorrido por el paradigma de la calidad, es necesario exponer las aportaciones de Taichi. Este ingeniero de la empresa Toyota puso en práctica sus teorías de gestión denominadas lean manufacturing (producción ajustada) a partir de los años 50. Sus planteamientos tuvieron una gran aplicación en Japón y tuvo consecuencias muy relevantes para el resurgir de las empresas japonesas, hasta lograr competir e incluso superar a las empresas norteamericanas del

sector de la automoción. Muchos de sus planteamientos fueron aplicados en las cooperativas de Mondragón a partir de la década de los 90.

De manera resumida, el lean manufacturing consiste en una filosofía de gestión enfocada a la reducción de los siete tipos de “desperdicio”: sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesado, inventario, movimiento y defectos. Eliminando el despilfarro, la calidad mejora y el tiempo de producción y el costo, se reducen.

Los principios clave del lean manufacturing son:

- Calidad perfecta a la primera: búsqueda de cero defectos, detección y solución de los problemas en su origen.
- Minimización del despilfarro: eliminación de todas las actividades que no son valor añadido, optimización del uso de los recursos (capital, personal y espacio).
- Mejora continua: reducción de costes, mejora de la calidad, aumento de la productividad y compartir información.
- Procesos pull: los productos son “tirados” (en el sentido de solicitados) por el cliente final, no empujados por el final de la producción.
- Flexibilidad: producir rápidamente diferentes mezclas de gran variedad de productos, sin sacrificar la eficiencia debido a volúmenes de producción.
- Construcción y mantenimiento de una relación a largo plazo con los proveedores tomando acuerdos para compartir el riesgo, los costes y la información.

Womack, Jones y Roos (1990), proponen que la implementación de lean production debe de tener como pilares estos cinco conceptos:

- Especificar el valor en los ojos del cliente.
- Identificar la cadena de valor y eliminar desperdicios.
- Crear el flujo y el pull del cliente.
- Integrar y motivar a los empleados.
- Mejorar continuamente en busca de la perfección.

Spear y Bowen (2000) asumen que el éxito de Toyota debe de estar en sus raíces culturales. Estiman que la esencia del sistema lo definen cuatro reglas que guían el diseño, operación y mejora de cada actividad, conexión y el camino de todos los productos y servicios:

- Todo trabajo deberá de ser altamente especificado en cuanto a contenido, secuencia, cronometraje y resultado.
- Toda conexión cliente-proveedor debe de ser directa, y debe de existir una forma no ambigua de enviar pedidos y recibir respuestas.

- El camino para todos los productos y servicios debe de ser simple y directo.
- Cualquier mejora debe de ser hecha de acuerdo al método científico, bajo la guía de un profesor, en el nivel más bajo posible de la organización.

Todas las reglas requieren que las actividades, conexiones y vías de flujo tengan controles incorporados que alerten automáticamente sobre posibles problemas. Es la continua respuesta a los problemas lo que hace que este sistema, aparentemente rígido, sea flexible y adaptable a circunstancias cambiantes.

Jeffrey Liker (2006), en su libro sobre las claves de éxito de la empresa Toyota, describe que es la gente la que le da vida al sistema: su trabajo y comunicación, la solución de problemas y “crecer” juntos. El sistema demanda la involucración del trabajador. De acuerdo con esta obra, son catorce las claves del éxito de Toyota:

- Filosofía a largo plazo.
  1. Basa las decisiones en una filosofía a largo plazo, más que en el costo de objetivos financieros de corto plazo.
- El correcto proceso produce el correcto resultado.
  2. Creación de un flujo continuo para traer los problemas a la superficie.
  3. Uso de sistemas pull para evitar la sobreproducción.
  4. Nivelación de la producción.
  5. Creación de una cultura para resolver los problemas, para tener calidad a la primera.
  6. Estandarización de tareas y procesos como fundamento de la mejora continua y el empowerment del empleado.
  7. Utilización de controles visuales para que no haya problemas ocultos.
  8. Utilización únicamente de tecnología confiable y probada a fondo que sirva a la gente y al proceso.
- Agregación de valor a la organización mediante el desarrollo del personal.
  9. Desarrollo de líderes que entiendan a fondo el trabajo, vivan la filosofía y enseñen a otros.
  10. Desarrollo de gente excepcional y equipos que sigan la filosofía de la compañía.
  11. Respeto a la cadena de proveedores y socios motivándolos y ayudándolos a mejorar.
- La solución continua de la causa raíz de los problemas lleva al aprendizaje.
  12. Entender la situación a fondo.

13. Tomar decisiones lentamente considerando todas las posibles opciones, implementa las decisiones rápidamente.
14. Ser una empresa de continuo aprendizaje a través de la reflexión y de la mejora continua.

Junto con todo ello, Taichi Onho desarrolló en Toyota todo un conjunto de herramientas precisas para la implementación del lean manufacturing. Con ello se lograba aportar soluciones prácticas de carácter organizativo al tema de la calidad más allá de planteamientos teóricos acerca del mismo, lo cual será muy del gusto de las cooperativas de Mondragón, siempre a la búsqueda de las mejores soluciones prácticas a sus problemas de productividad y competitividad. Las herramientas más habituales asociadas al lean production son las siguientes:

- Las 5 S: seiri (separar); seiton (ordenar e identificar); seiso (limpieza); seiketsu (estandarizar); shitsueke (sistematizar o disciplina)
- SMED (Single Minute Exchange of Die – Cambios rápidos): Una producción que se adapte rápidamente a la demanda debe ser capaz de iniciar la fabricación de un producto en el mismo momento en que reciben el pedido del cliente. Para ello, este sistema permite reducir los tiempos de elaboración, espera entre procesos sucesivos y tiempo de transporte.
- TPM (Mantenimiento Total Productivo – Total Productive Maintenance). Es un sistema integral de actividades para mejorar la capacidad de las áreas a través de la eliminación de pérdidas que se presentan en el área de trabajo. Esta herramienta enfocada a eliminar los tiempos muertos de la maquinaria consiste en siete pasos: limpieza básica de máquina o equipo; prevención de fuente de contaminación; estándares de limpieza y reparación; capacitación para reparaciones independientes por operadores; reparación independiente por operadores; estándares para asegurar procesos; uso del mantenimiento autónomo.
- Trabajo estandarizado: Una hoja de estandarización es el método por el cual se elimina la variación, desperdicio y el desequilibrio, logrando una mayor calidad, un menor coste, seguridad y cumplimiento de los plazos con el cliente.

#### 3.4.1. CRÍTICAS AL LEAN MANUFACTURING

El modelo japonés de producción ajustada puesta en marcha por la empresa Toyota ha sido objeto de múltiples críticas por parte del movimiento obrero y por investigadores sociales (Klein, 1989; Lahera, 2004). La crítica radica básicamente en los efectos que los sistemas de producción ajustada generan en el conjunto de los trabajadores. Señalaré algunas de las consecuencias puestas de manifiesto:

- Flexibilidad del trabajador: el trabajador debe realizar distintas tareas debido a la rotación, ejerce varias funciones y ha de estar disponible en cualquier sitio donde la dirección lo exige.

- En Japón los trabajadores trabajan muy a menudo diez horas al día, ocho horas normales y dos extraordinarias. Si la producción baja, esas dos horas se suprimen, lo que supone una pérdida importante de ingresos para los asalariados, en torno al 23,8 % por día.
- Los trabajadores de las empresas subcontratistas de Toyota cobran en torno a entre un 20 y un 50 % menos en función de la importancia de la empresa en la pirámide de subcontratistas. También trabajan más horas (en Toyota en torno a 2.300 horas/año, en las subcontratadas 2.800 horas/año).
- Con el management participativo, el obrero se vuelve un pequeño gerente, que es responsable de la buena marcha de la producción de la cuadrilla y el que lucha para que se cumplan los objetivos fijados.
- Incremento del control, que se efectúa de tres formas:
  - Por autodisciplina de los miembros de la cuadrilla; es decir, que hay una interiorización de la presión de producción por la dirección en cada trabajador.
  - Mediante la presión del grupo sobre cada miembro; si alguno no es lo suficientemente productivo, es el grupo quien lo va a presionar para aumentar su contribución, bajo pena de ostracismo o rechazo de la cuadrilla.
  - Por supervisión de los jefes de la cuadrilla y de los capataces japoneses.
- Intensificación del trabajo realizado, dando lugar al fenómeno del karoshi o muerte por sobredosis de trabajo.

### 3.5. LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

Una última aportación en el ámbito de la calidad, que ha tenido también incidencia en las cooperativas de Mondragón, es la realizada por la reingeniería de procesos.

La reingeniería de procesos es una herramienta de gestión que aparece a comienzos de la década de los años 90 de la mano de Hammer y Champy (1994), quienes se han destacado como sus máximos exponentes y valedores, junto con Davenport y Short (1990).

De acuerdo con Hammer y Champy (1994: 42), la reingeniería es “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

The Boston Consulting Group, consultora relacionada con la reingeniería, estima que los principios clave en los que se basa la reingeniería son los siguientes ([www.bcg.com](http://www.bcg.com)):

- Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.
- La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de reingeniería.

- El objetivo último es crear valor para los clientes.
- Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.
- Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de reingeniería.
- La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.
- Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles a medida que se desarrolla el programa de reingeniería, y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.
- Cada programa de reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.
- Se requiere el establecimiento de correctores sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos.
- Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos un retraso en el programa.
- La reingeniería no debe ser vista como un proceso único, que se deba realizar una única vez dentro de la organización sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.
- La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no sólo a todos los niveles de la organización sino traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, sistema político, etc.).

La reingeniería elabora un conjunto de instrumentos y técnicas para la implementación de su programa en las organizaciones. Destacamos las siguientes:

- Visualización de procesos.

Se considera que la clave del éxito se encuentra en el desarrollo de una correcta visión del proceso. Se trata de realizar un diseño concienzudo de todos y cada uno de los componentes del proceso. Se prevén las tareas básicas de cada proceso, los costes que éste engendra, así como los plazos de cada fase.

- Investigación operativa.

La investigación operativa es una metodología que proporciona las bases empíricas para la toma de decisiones, además de ayudar a mejorar la entrega de servicios. La investigación operativa utiliza técnicas sistemáticas de investigación en cinco pasos básicos: identificación del problema, selección

de la estrategia de solución, prueba de la estrategia y evaluación, difusión de los resultados y, finalmente, la utilización de los resultados.

- Gestión del cambio.

Para llevar a cabo un programa de reingeniería, es muy importante tener en cuenta el factor humano, y por tanto la gestión del cambio organizativo mediante grupos piloto, sistemas de adaptación, etc. Todo ello se convierte en un elemento imprescindible para evitar que la reingeniería fracase por la resistencia del factor humano.

- *Bechmarking*.

Esta técnica consiste en el intento de superar a los competidores tomando como referencia a los líderes del sector. Se trata de analizar los puntos fuertes y débiles de los productos líderes en el mercado, con el fin de obtener la mayor información posible de los procesos operativos en las organizaciones responsables de dichos productos.

- Infotecnología.

Esta es una herramienta básica de la reingeniería. Las principales aplicaciones de la infotecnología son:

1. *e-business*: es la transformación de los procesos clave del negocio, mediante el uso de tecnologías de Internet.
2. *e-commerce*: comercio electrónico, conjunto de actividades que involucra la compra o venta de productos, mercancías, información
3. *e-procurement*: modelo que funciona tratando de establecer una nueva forma de gestionar las compras de una organización, en el intento de generar una fuente de ventajas competitivas a través del ahorro de recursos, un mejor nivel de información y una mayor integración cliente-proveedor.
4. ERP (*Enterprise Resource Planning*). Sistema de gestión de la información estructurado para satisfacer la demanda de soluciones de gestión empresarial, que se basa en la oferta de una solución completa que permite a las empresas evaluar, implementar y gestionar más fácilmente su negocio.
5. CRM (*Customer Relationship Management*). Herramientas de gestión de relaciones con los clientes, para el desarrollo del marketing relacional.
6. SCM (*Supply Chain Management*). Contribuye a la coordinación y optimización de procesos empresariales y transacciones comerciales tanto en el seno de una misma compañía como entre distintas empresas.

Como consecuencia de la aplicación de la reingeniería, Hammer y Champy, (1994) destacan los cambios que se generan en el mundo de trabajo:

- Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.

- Los oficios cambian: de tareas a trabajos multidimensionales.
- El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.
- La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación.
- El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados.
- Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.
- Los valores cambian: de proteccionistas a productivos.
- Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores.
- Las estructuras organizativas cambian: de jerárquicas a planas.
- Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes.

### 3.5.1. CRITICAS FORMULADAS A LA REINGENIERÍA

A partir del año 1992, la reingeniería comenzó a ser profusamente utilizada. Hacia 1995, se estimaba, de acuerdo a un estudio de la consultora estadounidense CSC Index, que aproximadamente entre el 70 y el 75 % de las más grandes empresas estadounidenses y europeas estaban en proceso de aplicación de la reingeniería.

No obstante, el concepto original de reingeniería ha sido duramente criticado desde diversos ángulos. La mayoría de las críticas se han centrado en la forma errada en que se enfocó el papel de la cultura organizacional y de los empleados en el proceso. Así, los propios creadores de la reingeniería admitieron los errores cometidos a la hora de aplicar sus teorías. Hammer llegó a afirmar que “no fui lo suficientemente inteligente. Por mis antecedentes de ingeniero, no presté suficiente atención a la dimensión humana. He aprendido que es un factor vital”.

Otra crítica generalizada es que la reingeniería ha servido como excusa gerencial para despedir personal y cargar de trabajo a quienes permanecen en la empresa. En la práctica, se aprecia que muchas empresas anuncian procesos de reingeniería pero, en realidad, lo que aplican son reestructuraciones acompañadas de despidos de personal. A veces, esto se realiza a propósito para confundir a la opinión pública y a los trabajadores.

Otro factor que ha traído críticas a la reingeniería se centra en la naturaleza misma de este enfoque. La reingeniería, por ser un cambio radical que ataca las estructuras, procedimientos y prácticas existentes, genera resistencia, temor, ansiedad y dudas entre ejecutivos y empleados. Todo cambio genera en algún grado este tipo de reacciones, pero cuando el cambio es radical el riesgo aumenta, lo que hace imprescindible que los administradores no sólo estén capacitados en el diseño técnico, sino también en la administración del cambio. Muchas empresas han fracasado en su intento de rediseño por la forma poco apropiada en que se han enfocado los diversos factores de la administración del cambio, los cuales adquieren relevancia para atenuar el efecto negativo que

pueda producir una resistencia abierta o encubierta del cambio. Consultores de la firma Nolan Norton & Co. de Estados Unidos señalan que hacia 1993 las estadísticas mostraban un éxito en los procesos de reingeniería inferiores al 45 %. Un estudio realizado por investigadores de Claremont Graduate School y University of Southern California, el cual cubrió a las principales firmas consultoras de Estados Unidos, estimó en un 70 % los fracasos en la aplicación de la reingeniería (Cao et al., 2001).

#### 4. CONSIDERACIONES FINALES

Para terminar este capítulo, realizaré algunas consideraciones finales en torno a la teoría neoinstitucional y el paradigma de la calidad:

- Es preciso resaltar la importancia de los aspectos instituciones a la hora de explicar el comportamiento de las organizaciones y de las personas que en ellas interactúan. Las organizaciones no se enfrentan a cuestiones de carácter única y exclusivamente técnico, a las cuales se da respuestas de modo racionalmente aséptico, sino que esta racionalidad es, además de limitada, social e históricamente construida.
- La búsqueda de legitimidad de las actividades que se desarrollan en el seno de las organizaciones es un aspecto esencial para el desenvolvimiento y la supervivencia de las mismas, de ahí que las organizaciones destinen cada vez más recursos que den respuesta a este requerimiento.
- Las teorías institucionales en su conjunto explican mejor los procesos de desarrollo institucional que los procesos de cambio institucional.
- Los modelos de gestión adoptados por las organizaciones están sujetos a efectos de las “modas” en la gestión (creencias; influencia de gurús del management, escuelas de negocio y consultoras); a los contextos socioeconómicos, culturales y políticos en los que tratan de implantarse; y a acciones miméticas llevadas a cabo en situaciones de incertidumbre.
- La calidad, adoptada por las empresas europeas y norteamericanas a partir de finales de los años 80, es un paradigma de gestión. Dentro de este paradigma destacan la Gestión de la Calidad Total, la reingeniería y la producción ajustada. La primera posee un corpus conceptual más desarrollado y responde a un modo de entender la cultura organizativa y el papel de las personas en las organizaciones; las otras dos responden a cuestiones de tipo técnico, proporcionando herramientas y técnicas precisas para la implementación de la calidad.
- El Sistema EFQM, proporciona una guía para la autoevaluación de las empresas en sus diversas dimensiones, encaminada hacia la mejora en la gestión de la Calidad Total.
- La Gestión de la Calidad Total, en cuanto filosofía de gestión, aboga por la participación de los trabajadores en la gestión y por los cambios conductuales en los trabajadores.

- En la medida en que la Gestión de la Calidad Total aboga por la estandarización de las tareas, el logro efectivo de la participación se ve dificultado.
- Existen serias dificultades para implantar tanto la Gestión de la Calidad Total, como la reingeniería y el lean production al margen del contexto cultural donde fue gestado.
- Tanto la Gestión de la Calidad Total como la reingeniería y el lean production han sido sometidas a importantes críticas en el sentido de que afectan negativamente a los trabajadores al someterlos a mayor presión y carga de trabajo.

## Capítulo 3

---

### **El proceso de construcción de la Experiencia Cooperativa Mondragón (1955-1985)**

---

Comprender la realidad actual de la Experiencia Cooperativa Mondragón requiere entender su origen y evolución, dado que, tal y como afirma Perrow (1991: 191), “el presente está enraizado en el pasado”. Es éste un proceso continuado de institucionalización, esto es, “el proceso a través del cual, los componentes de una estructura formal se vuelven ampliamente aceptados como apropiados y necesarios, y sirven para legitimar a las organizaciones” (Tolbert y Zucker, 1983: 25).

La ECM es una realidad institucionalizada, esto es una realidad en continuo proceso de construcción social, resultado de las interacciones entre múltiples actores, grupos y organizaciones, tendentes al consenso pero no exentas de divergencias, presiones, y conflictos, en contextos sociales, económicos y políticos que generan una creciente incertidumbre. El resultado de todo ello es un conjunto identificable de sistemas de significado y patrones de comportamiento, de reglas constitutivas y normativas, y de procesos regulativos identificables externamente.

La ECM en los diferentes momentos históricos de su evolución, ha tenido que dar respuesta a las demandas que le han realizado tanto el entorno técnico como el institucional. Habitualmente, los análisis organizativos inciden en los aspectos técnicos pero, con frecuencia, desestiman los aspectos institucionales. Sin embargo, ambos son complementarios en la medida en que ambos contribuyen al logro de la supervivencia de la organización. Las demandas tanto técnicas como institucionales evolucionan con el tiempo en la medida en que el entorno técnico e institucional también se modifica. Es por ello que las organizaciones han de permanecer atentas a ambos entornos para interpretarlos de manera adecuada.

En la medida en que la ECM logra dar respuesta a las demandas institucionales, su legitimidad se verá incrementada y, de esta manera, también logrará mejores recursos de todo orden para su desenvolvimiento. Por esta razón, la búsqueda de legitimidad se vuelve un elemento de primer orden para el logro de la supervivencia organizativa. La legitimidad es un rasgo conferido por los actores sociales, por lo que la acción legítima será aquella cuyos valores y expectativas de acción reflejan y coinciden con las de los actores (Galaskiewcs, 1985). Dado que éstos son diversos y puesto que sus valores y expectativas difieren en el tiempo, las organizaciones se ven obligadas a adecuar su acción en el tiempo.

El capítulo está estructurado en tres partes: en la primera, explico los rasgos institucionales que han caracterizado a la ECM desde su origen y los elementos institucionales más relevantes que lo constituyen. En la segunda parte analizaré las fases más relevantes en su evolución para el periodo 1955-1985, y los cambios más significativos que, desde el punto de vista organizativo, han tenido que acometer para dar respuesta a las demandas generadas en el entorno. El periodo analizado

consta de dos fases. La primera, se prolonga de 1955 a 1975, periodo caracterizado por un entorno económico de crecimiento. La segunda fase, transcurre durante los años 1975-1985, periodo caracterizado por la crisis económica y la necesidad de reorganización para hacer frente a la crisis. En la tercera parte, realizo una exposición de los primeros síntomas de desinstitucionalización que se detectan en el cooperativismo a partir de la segunda mitad de los años 60. En esta década, se pusieron de manifiesto cambios en las bases institucionales del cooperativismo y se buscaron respuestas en el modelo noruego de organización del trabajo a los problemas organizativos planteados.

## 1. EL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA MONDRAGÓN

Para iniciar el capítulo, voy a analizar las bases sobre las que se sustenta la ECM en su origen y que le van a servir de elemento de legitimación durante las primeras décadas de existencia. Estas bases son las denominadas por la teoría neoinstitucional, bases normativas, reguladoras y cognitivas, las cuales quedaron definidas en el capítulo anterior dedicado al desarrollo del marco teórico.

Estos pilares o bases son las “estructuras cognitivas, normativas y reguladoras que le proporcionan estabilidad y significado” a lo largo del tiempo (Scott, 1995: 33). De este modo, las instituciones, siguiendo a Scott, se constituyen en normas culturales que proporcionan recursos y valores compartidos a las entidades y a las actividades particulares integrándolas en grandes proyectos. Son unos sistemas simbólicos, formas de ordenar la realidad y de proporcionar una experiencia en el pasado y en el tiempo. Las instituciones, por tanto, son sistemas de significado y modelos de comportamiento que contienen elementos simbólicos, reforzados a través de procesos reguladores.

### 1.1. LOS ELEMENTOS SIMBÓLICO-CULTURALES PARA UNA BASE COGNITIVA COMÚN

La teoría neoinstitucional entiende el pilar cognitivo como las reglas que constituyen la naturaleza de la realidad y las fórmulas a través de las cuales se elabora el significado. Los símbolos (palabras, signos y gestos) determinan el significado que los individuos atribuyen a los objetos y las acciones. Se hace necesario que las bases normativas de una determinada realidad social, en este caso la ECM, tenga coherencia con las bases cognitivas de los individuos que la integran. De lo contrario, las bases normativas carecerían de significación para los individuos, no pudiendo ser subjetivadas. El pilar normativo, por tanto, tiene base cultural, siendo ésta, fuente de legitimidad.

Para entender las bases cognitivas de la ECM, hemos de referirnos a aspectos de carácter geográfico, político, histórico, económico y cultural de la comunidad en la que se inserta dicho fenómeno institucional y que le nutre de elementos de significado que van a ser asumidos y

reelaborados en un nuevo contexto institucional en ciernes. Destacaré los aspectos que han tenido mayor incidencia en la ECM.

- Situación de pobreza y necesidad extrema

Con el inicio de la Guerra Civil (1936-1939), se situó en Mondragón un frente de lucha. Una vez finalizada, la miseria económica, la división social y el desánimo moral fueron una constante entre la población. Durante los años 40 y comienzos de los años 50, el hambre y la no satisfacción de las necesidades básicas, son la realidad cotidiana para la gran mayoría de la población (González y Garmendia, 1988).

Esta situación, si bien no tan extrema, no era en absoluto nueva para la población ya que la necesidad y la situación de pobreza se fue alargando en buena parte del siglo XIX y comienzos del siglo XX. Las Guerras Carlistas incidieron muy negativamente en el sector primario y la emigración a América fue una alternativa muy común para los jóvenes de aquella época, lo que trajo consigo un empobrecimiento aun mayor de las zonas rurales (Barruso et. all, 2005; Ugalde, 1997). Es preciso señalar también que las condiciones geográficas y climatológicas no han sido las más adecuadas para el desarrollo de la agricultura al tratarse de valles estrechos, con una climatología adversa, dando lugar a una agricultura de montaña.

- Una temprana industrialización

La siderurgia ha tenido históricamente una presencia relevante en la zona de Mondragón desde el siglo XVI (Azpiazu, 1999, 2002). A través de estos trabajos se desprende que la economía local no estaba sustentada exclusivamente en la agricultura, orientada al autoconsumo, siempre insuficiente y de carácter autárquico, sino que era estaba complementado de una manera sustancial a través de actividades metalúrgicas. Este hecho trajo consigo el desarrollo de una temprana cultura industrial. A lo largo de los siglos XVI y XVII el municipio se enriquece de forma importante, gracias a la industria del hierro. La industria de la armería cobra gran importancia, quien suministra espadas de acero ("raya") elaboradas en las en las herrerías con el mineral de hierro del monte Udalatx. El acero de Mondragón fue muy conocido y valorado a nivel internacional. Azpiazu (2002), hace referencia a una actividad cooperativa precoz: "Una formidable área industrial. Ésta abarcaría varias decenas de villas y lugares, organizados bajo un estilo netamente cooperativo, en cuyo funcionamiento cada población, cada gremio, cada oficio, encadenaba una serie de labores y servicios" (Azpiazu, 2002: 17).

Para finales del siglo XIX se adoptaron modelos de producción industrial, manteniéndose la tradición metalúrgica en la fabricación de artículos de cerrajería y ferretería. En este periodo surgió la empresa Unión Cerrajera (1906), máximo exponente de esta rama industrial a nivel del País Vasco hasta bien entrado el siglo XX (González García, 2005). El desarrollo y evolución de esta empresa marcó el desarrollo económico y social de Mondragón durante la primera mitad del siglo XX.

A partir de los años 50, Mondragón conoció la llegada de una población emigrante masiva de otras zonas del Estado, que va a modificar profundamente su realidad social, cultural y económica. Este hecho contribuyó a conformar una identidad marcadamente obrera. Esta, no obstante, ya estaba presente desde comienzos de la década, lo que se puso de manifiesto en acontecimientos tales

como: las huelgas obreras de 1916<sup>10</sup> (Parra y Aramendia, 2004); la Revolución de Octubre de 1934, dando lugar a graves enfrentamientos sociales<sup>11</sup> (Oktubre Taldea, 2003); y los conflictos de los años 1955-56, en cuyo contexto se crea la primera cooperativa de Mondragón.

Los inicios de la presencia socialista organizada en Mondragón se remontan a 1919, año en el que se constituye el Sindicato Libre Profesional de Obreros Metalúrgicos que formará parte de la Federación Nacional de Obreros Metalúrgicos y de la Unión General de Trabajadores (U.G.T.). Pero es a partir de 1924, cuando las ideas socialistas extienden su influencia, teniendo siempre como base el Sindicato Metalúrgico. La agrupación socialista se creó en los años 1927-1928 y en el año 1930 se crea la Casa del Pueblo de Mondragón, siendo la tercera más antigua de Gipuzkoa. En estos primeros años de sindicalismo local, la UGT era el sindicato mayoritario en las empresas locales y también en la Unión Cerrajera. (Oktubre Taldea, 2003).

- Conciencia nacional vasca

Mondragón ha sido históricamente una población con una marcada conciencia nacional vasca que ha influido en todos los ámbitos de la vida social a lo largo del siglo XX. Así, el Batzoki del Partido Nacionalista Vasco se fundó en el año 1908, logrando la alcaldía el año 1912. Hasta entonces, la vida municipal estaba dominada por las ideologías liberal y sobre todo carlista, de marcado carácter tradicionalista. Algunos de los valores más relevantes de estos últimos, quedarán integrados en el incipiente nacionalismo jeltzale a partir de comienzos del siglo XX.

A partir de los años 60, Mondragón se va a significar como un referente en el resurgir del movimiento nacionalista vasco en la demanda de su identidad nacional y en la lucha contra el régimen de Franco. Será éste un nacionalismo que romperá con muchos de los valores del nacionalismo tradicional.

- Casa, grupo doméstico y ámbitos de sociabilidad comunitaria

El grupo doméstico se ha constituido en la unidad básica de la estructura social y económica de la sociedad tradicional vasca. (Homobono, 1991). La casa ha sido una institución total y multifuncional, puesto que se ha constituido al propio tiempo como unidad de producción, un lugar de residencia para una familia troncal (extensa) y un signo emblemático de la cultura vasca. Hasta las primeras décadas del siglo XX, la vida en el caserío representaba una economía en gran medida autosuficiente y orientada hacia la subsistencia del grupo doméstico. Dentro del núcleo familiar extenso se desarrolla una tupida red de relaciones y ayuda mutua, de complicidades que abarcan los ámbitos productivos y de ocio.

---

<sup>10</sup> Este conflicto se desarrolló a lo largo de tres meses, siendo derrotadas las demandas de los sindicatos obreros. Cuando los trabajadores volvieron a sus puestos, la dirección de la Unión Cerrajera se negó a readmitir a los 33 supuestos cabecillas, lo cual significaba que los despedidos tampoco podrían encontrar trabajo en ninguna de las cuarenta fábricas y talleres de la zona, porque las empresas mantenían una lista negra común para excluir a los « alborotadores » (Parra y Aramendia, 2004).

<sup>11</sup> En octubre de 1934, se produjo una revuelta enmarcada en una convocatoria revolucionaria que tuvo lugar entre los días 5 y 19 de dicho mes, contra el gobierno radical-cedista de la II República, impulsada por el sindicato socialista UGT, el PSOE y las Juventudes Socialistas. Esta convocatoria, a nivel del País Vasco tuvo una importante repercusión, sobre todo en la zona minera de Bizkaia, que se saldó con la muerte de 40 trabajadores. En Mondragón y su comarca, este conato revolucionario se saldó con cuatro muertos (entre ellos dos directivos de la empresa Unión Cerrajera), 230 detenidos y catorce personas que escaparon a Francia (Oktubre Taldea, 1987).

En la sociedad tradicional vasca, las relaciones sociales que se inician en el ámbito doméstico tienen su extensión en el espacio comunitario que se genera en la vecindad, en las anteiglesias y en los barrios y pueblos. Estas relaciones, reproducen la identidad colectiva y, estructuran la vida social de los habitantes que se localizan en torno a un núcleo central donde se erige una ermita (Homobono, 1988). Entre ellos se realizan actividades y trabajos comunes, considerados de utilidad general, a escala de barrio o de pueblo: auzolan.

Lafourcade (1983) explica el carácter diferenciado del derecho consuetudinario vasco. Éste tenía un carácter colectivo y no individualista. El heredero del caserío era en realidad sólo el administrador de la hacienda familiar, dado que no la podía vender. La propiedad era de hecho de la familia. A efectos de la transmisión de la casa familiar, el sexo no era tenido en cuenta. El hijo/hija mayor era la responsable de dar continuidad al patrimonio familiar. De acuerdo con el derecho consuetudinario, para mantener los equilibrios patrimoniales en el valle, el primogénito de una familia (tanto si es hombre como si es mujer) no podía casarse con el primogénito de otra. Sobre la base familiar se construían las relaciones de gobierno municipal de carácter democrático. Así, por ejemplo, en el Biltzar de Lapurdi, en cada pueblo las asambleas de dueños de las casas se reunían a la salida de la misa del domingo. Cada casa tenía una voz, cualquiera que fuera su importancia o posesiones. Los dueños de las casas decidían todo lo que concernía a la comunidad, siempre en función de las mayorías. Luego designaban a un representante para la Junta General, donde cada parroquia tenía una sola voz. La democracia por lo tanto no era basado en el individuo sino que tenía base familiar. Lafourcade afirma que “los vascos no han sido nunca individualistas. Se ve en su amor por la casa, por la familia, por la comunidad. Eso se encuentra a día de hoy en la proliferación de una fórmula singular de trabajar, como son las cooperativas, que es todo lo contrario al individualismo. Es una característica muy importante de los vascos, que debe perdurar”<sup>12</sup>.

En torno a los vecindarios rurales propios de una sociedad tradicional, se crearon entre los grupos domésticos, asociaciones de ayuda mutua y de carácter voluntario: la hermandad, la cofradía y el concejo. Junto a ellos, la cuadrilla de amigos y la sociedad gastronómica, extendida esta última sobre todo en Gipuzkoa, a partir de la segunda mitad del siglo XIX, han sido también importantes instituciones de socialización. Ambas, destacan por su carácter masculino e igualitario como base para el desarrollo de relaciones de amistad, orientadas al ámbito informal y de ocio.

- La Iglesia como institución social central de la vida social

Durante los años 40 y 50, la Iglesia fue una institución social central en el País vasco, conformadora de los usos y las costumbres de la población, prácticamente la única institución que contaba con ascendencia moral sobre la gran mayoría de la población.

A lo largo del siglo XIX y primeras décadas del siglo XX, la Iglesia y el carlismo compartían muchos valores de carácter tradicionalista. No obstante, la Iglesia vasca evolucionó desde posiciones ideológicas integristas hacia la defensa de la cultura y la identidad vascas<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> “Noticias de Gipuzkoa”, 3 de febrero de 2012.

<sup>13</sup> En el año 1936 el párroco de Mondragón, junto con dos sacerdotes más, fueron fusilados por sus simpatías nacionalistas y por el apoyo dado a la creación de la primera ikastola de Mondragón y a la difusión de la cultura y la lengua vasca.

Tal y como afirma Itzaina (2001), el cristianismo han contribuido poderosamente en la construcción de la identidad vasca a través de la articulación de valores, creencias y conocimientos asociada a la socialización religiosa de los actores. Barandiaran escribe al respecto, “son la fe y las esperanzas cristianas las que, en realidad, han formado el entramado de la vida del vasco durante siglos hasta nuestros días” (Garmendia, 1985: 36).

Todos estos elementos, que he ido citando de manera esquemática, han cimentado la compleja realidad cultural y simbólica de los habitantes de Mondragón y de sus alrededores a lo largo de las últimas décadas. Podemos decir con Moscovici, que, en este contexto, se ha generado una representación social esto es “una modalidad particular de conocimiento cuya función es la elaboración de los comportamientos y la comunicación entre individuos. Es un corpus organizado de conocimientos y una de las actividades psíquicas gracias a las cuales los hombres hacen inteligible la realidad física y social, se integran en un grupo o en una relación cotidiana de intercambios, liberan los poderes de su imaginación” (Moscovici, 1979: 17-18). Las propuestas de Arizmendiarieta, creador intelectual de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, van a ser fácilmente inteligibles para quienes han sido socializados en este contexto simbólico y cultural.

#### 1.2. LA CREACIÓN DE UN DISCURSO MORAL GENERADOR DE UNA BASE NORMATIVA PROPIA

Recordamos que el pilar normativo destaca las reglas normativas, las cuales introducen una dimensión prescriptiva, evaluadora y obligatoria dentro de la vida social. Incluyen tanto valores como normas, y definen metas y objetivos además de las normas apropiadas para conseguirlos (Scott, 1995).

Arizmendiarieta<sup>14</sup>, a través de sus escritos, va a proporcionar estos valores sociales, normas morales, metas y objetivos que va a requerir el nuevo modelo socio-económico que propugna y que define en los siguientes términos:

“Consideramos que la empresa debe ser una comunidad humana de actividades e intereses, basada en la propiedad e iniciativa privada (salvo en el caso en que por causas del bien común intervenga el Estado, instituida para prestar a la sociedad un servicio de producción necesario o conveniente, mediante el cual recibe una contraprestación económica acorde con el servicio prestado, que es distribuida entre sus miembros de una manera justa”. (Arizmendiarieta, Caja Laboral Popular, 1997: 95).

Esta es la definición de empresa que aporta Arizmendiarieta, entendida como una aspiración de carácter moral para el logro de una comunidad de trabajo. Los elementos que configuran esta

---

<sup>14</sup>Nacido en Markina (Bizkaia, 1915), tras realizar sus estudios en el Seminario de Vitoria y ordenarse sacerdote, fue destinado en 1941 a Mondragón, donde residió hasta su muerte (1976). En el desarrollo de su labor sacerdotal, tomó conciencia de las necesidades de su pueblo, volcándose en el desarrollo del proyecto cooperativo del que fue su creador intelectual. Molina (2005)

comunidad de trabajo son: la persona, la cooperación, el desarrollo comunitario y la acción pragmática. Todo ello encaminado hacia la creación de unas nuevas relaciones sociales en el ámbito del trabajo sustentadas en la justicia y la igualdad como germen para la transformación de la sociedad.

#### 1.2.1. LA PERSONA Y LA DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA

El cristianismo social es uno de los elementos que mayor influencia ejerce en el pensamiento de Arizmendiarieta, de modo que gran parte de su reflexión intelectual está fuertemente inspirada en él. El cristianismo social de Arizmendiarieta queda sustentado sobre dos ejes de pensamiento: la Doctrina Social de la Iglesia, reflejada en las encíclicas papales, por un lado, y el Neotomismo Aristotélico de Jacques Maritain con su filosofía personalista, por otro lado (Azurmendi, 1987).

La Doctrina Social de la Iglesia es el conjunto de normas y principios referentes a la realidad social, política y económica basado en el Evangelio y en el magisterio de la Iglesia Católica. Las encíclicas papales han ido recogiendo todo ese magisterio, siendo las más importantes dentro de este ámbito las escritas por León XIII (De Rerum Novarum, 1891), Pío XI (Quadragesimo Anno, 1931) y las escritas por Juan XXIII (Mater et Magistra y Pacem in Terris, 1961 y 1963<sup>15</sup>). Todas ellas centran su atención en las condiciones de vida de los trabajadores, la búsqueda de la justicia social, rechazan las teorías marxistas, definen el lugar de la propiedad en la sociedad que, sin negar su carácter de "derecho natural", promueva su difusión entre todas las clases sociales y proponen superar las desigualdades subrayando el papel de las personas como sujeto y objeto del bienestar. Todas estas ideas ejercerán una gran influencia en el pensamiento de Arizmendiarieta y se van a constituir en su guía de acción. Concretamente, la Encíclica Quadragesimo Anno alienta las vías cooperativas para las empresas.

A su vez, Arizmendiarieta observa cómo a partir de los años 50, de manera más destacada, las ideologías de izquierda (socialista y comunista) comienzan a tener un prestigio cada vez más extendido entre las masas obreras, apreciando cierto alejamiento de éstas respecto de la Iglesia. Este hecho lo atribuye a que la Iglesia está alejada de las preocupaciones y necesidades de los mismos. Siendo esto así, estima necesario un cambio en el mensaje y en la acción de quienes forman parte de la Iglesia. Arizmendiarieta encuentra en las Encíclicas Papales el mensaje y la legitimación que él necesita para realizar la labor que está impulsando en respuesta a las necesidades de la población. Su actividad social, la desarrollará, tal y como estableció Pío XI a través de la Acción Católica<sup>16</sup>, que de hecho era la única institución admitida por el régimen para desarrollar actividades de índole social o económica.

---

<sup>15</sup> La publicación de las dos encíclicas coincide en el tiempo con la efervescencia del movimiento cooperativista de Mondragón y de otras zonas del País Vasco.

<sup>16</sup> La Acción Católica fue fundada en 1920 por el prelado belga Joseph Cardijn quien inició su labor pastoral entre los jóvenes obreros belgas. Agrupó a los jóvenes obreros de Bruselas en la llamada juventud sindicalista (1919), que se convertiría posteriormente (1924), en la Juventud Obrera Católica (JOC). Por medio de estas organizaciones trató de llevar a la práctica el compromiso social de la Iglesia. No obstante, a la Acción Católica Española, bajo la dirección de Mons. Zacarías Vizcarra le será encomendada por Franco la tarea de recristianizar la sociedad y restaurar el país a

La segunda gran influencia es la aportada por el Neotomismo Aristotélico, corriente filosófica impulsada por Jacques Maritain (“Humanismo Integral”, 1966), junto a Mounier, Nedoncelle, Marcel y Guardini, dando lugar al pensamiento personalista<sup>17</sup>. Maritain, junto con Mounier, destaca el protagonismo del hombre en su tarea de construir y habitar el mundo con otros. El mundo a su vez vuelve a actuar sobre la persona, y así de manera sucesiva, de modo que en la relación entre la naturaleza y el mundo social la propia persona se transforma, transformando. De este modo, el hombre hace historia, porque la historia consiste en ese flujo de fuerzas donde el hombre es el actor principal. El personalismo comunitario afirma que la persona es el valor fundamental, un modo de vida que sitúa a la persona en el centro de sus reflexiones y sus acciones. Sus reflexiones sobre la persona y la existencia comunitaria, están orientadas a formar un criterio que guíe la acción para hacer posibles unas determinadas estructuras políticas, económicas, sociales y culturales al servicio de la persona. Se trata de un pensamiento que llama al compromiso. Estas ideas del personalismo van a ser asumidas por Arizmendiarieta y van a constituir un elemento legitimador relevante para la creación de las cooperativas, constituyendo el eje central y la fuerza motriz para su proyecto social comunitario y personalista<sup>18</sup>.

### 1.2.2. LA COOPERACIÓN

Una segunda idea o principio en el pensamiento de Arizmendiarieta es la idea de cooperación que en 1948 describe en los siguientes términos:

“Para mí es la clave y hasta, si queréis, el secreto atómico, llamado a revolucionar toda la vida social. Colaboración de clases, colaboración del pueblo con sus

---

tono con una “cristiandad victoriosa” (Urbina, 1977: 19-21). “Arizmendiarieta ha mostrado una visión bien distinta de las funciones de la Acción Católica” (Azurmendi, 1992: 188).

<sup>17</sup> Maritain, Mounier y el movimiento personalista francés eran conocidos en Euskadi ya antes de la guerra. El movimiento social vasco cristiano, los tenía en gran estima. Sin embargo el renombre de estos autores alcanzará su culmen cuando, en la guerra civil, denostados por su propia jerarquía eclesiástica, calumniados, escarnecidos y excomulgados por la jerarquía española, despreciados por el Vaticano, los nacionalistas vascos encuentren en ellos los únicos valedores de su causa en un mundo católico enteramente favorable a Franco.(...) Maritain formará parte del Comité de ayuda a los exiliados vascos, como vicepresidente de la “Ligue Internationale des Amis des Basques” (Azurmendi, 1992: 110).

<sup>18</sup> Por otra parte y de acuerdo con Race Mathews (1999), el pensamiento de Arizmendiarieta puede ser entendido como un “distribuísmo evolucionado”. El distribuísmo en su forma original fue desarrollado por el escritor inglés Hilaire Belloc, quien trató de dar un enfoque práctico a las enseñanzas de De Rerum Novarum. Su fundamento es la creencia de que sólo se puede alcanzar un orden social más justo por medio de una distribución de la propiedad mucho más extensa. El distribuísmo favorece una “sociedad de propietarios” donde la propiedad pertenece a muchos en lugar de a unos pocos y se opone a la concentración de la propiedad en manos de los ricos, como en el capitalismo, o del estado, según lo propugnado por la ideología marxista. Específicamente, la propiedad de los medios de producción, distribución e intercambio debe ser difundida. La plataforma de la Liga Distribuísta, que Belloc y G.K. Chesterton fundaron, indicaba abiertamente que “cada trabajador debería poseer una parte de los activos y el control del negocio en el cual trabaja” (Mathews, 1999). Los distribuístas también favorecieron fuertemente las cooperativas y tuvo un gran arraigo en Nueva Escocia (Canadá), con el Movimiento de Antigonish, que los sacerdotes católicos Moses Coady y Jimmy Tompkins establecieron en los años 20. Los Papas Pío XI, y Pío XII apoyaron firmemente este movimiento e incluso este último nombró a Coady Prelado nacional con rango de Monseñor. Tal nombramiento fue realizado el año 1946, cuando Arizmendiarieta estaba realizando sus trabajos en torno a la Escuela Profesional. Parece cuando menos extraño que Arizmendiarieta no tuviera conocimiento del mismo. Estuviera al corriente o no, lo cierto es que existe un claro paralelismo entre el Movimiento Antigonish y el pensamiento de Arizmendiarieta en lo referente al papel del trabajo y de la propiedad y la doctrina del subsidiario (una entidad superior no debería asumir funciones en nombre de una identidad inferior que es capaz de llevarlas a cabo por sí mismo). Para ambos movimientos, son los trabajadores quienes deberían contratar el capital y no al contrario, de tal modo que se les permita asumir a los trabajadores la propiedad de sus lugares de trabajo y convertirse en dueños de sus propios destinos.

autoridades y de las autoridades con el pueblo, colaboración de la teórica y del espíritu es el secreto de la verdadera vida social y la clave de la paz social". (Arizmendiarieta, Escuela Profesional, 1997: 68-69).

La posición de Arizmendiarieta en torno a la cooperación está perfectamente alineada con la posición de la Iglesia Católica anteriormente expuesta y opuesta a la concepción marxista de la lucha de clases<sup>19</sup>. Por otra parte, la idea de cooperación está vinculada íntimamente a las ideas de solidaridad, espíritu de superación y sentido del trabajo.

La solidaridad cooperativa se manifiesta a varios niveles. Un primer nivel es la solidaridad intracooperativa, que se evidencia en la actitud de compromiso de los trabajadores con su proyecto de empresa comunitaria y que se refleja en aspectos tales como regulación de los índices salariales. La solidaridad, en segundo lugar, se manifiesta también en las relaciones entre cooperativas, de manera que trabajen y se coordinen conjuntamente. Este aspecto quedará bien reflejado dentro del cooperativismo de Mondragón con la creación de organismos de cohesión y reglas de funcionamiento que hagan realidad dicha solidaridad. El tercer nivel de solidaridad es el comunitario, de modo que las organizaciones cooperativas han de volcarse en la comunidad de la que han surgido y que es la razón de ser de las mismas, de modo que genere riqueza y recursos para la comunidad a la que está unida.

El espíritu de superación y el sentido del trabajo están también íntimamente vinculados a la cooperación. La cooperación está unida a la necesidad de superar dificultades, a la necesidad de unir a las personas para la resolución de problemas o la generación de recursos, "siempre hay un paso más que dar" nos dice Arizmendiarieta (Caja Laboral Popular, 1997: 249).

El trabajo, por su parte, es otro de sus conceptos nucleares y al igual que muchos de los conceptos que utiliza, adquiere un carácter polisémico. El trabajo está vinculado a la autorrealización del hombre, ("es lo más grande que un hombre puede dar" (Azurmendi, 1992: 268)); y a la propiedad de sus frutos (la propiedad no estará mejor que en manos de quienes trabajan). Es también la manera de ayudar a Dios a transformar la naturaleza para la promoción del ser humano. Tiene, por tanto, un sentido práctico y al mismo tiempo trascendente. El trabajo le daba al individuo no solamente su sustento sino también su identidad, autoestima y capacidad de participar en una sociedad civil por completo.

La idea de la cooperación para que pueda ser desplegada y dé lugar a los resultados que de ella se espera requiere de una serie de presupuestos que es preciso asegurar. Estos presupuestos son: la educación, la comunidad sensibilizada, el espíritu comunitario y los elementos humanos y económicos.

La educación ocupa un lugar central en la reflexión que realiza Arizmendiarieta: "saber es poder y para democratizar el poder hay que socializar previamente el saber" (Arizmendiarieta, Escuela

---

<sup>19</sup> Ideología marxista que, a finales de los años 60 y comienzos de los 70, va a ejercer su influencia entre sectores del nacionalismo vasco y del movimiento sindical y va a formular una crítica frontal al proyecto cooperativo y a las tesis de Arizmendiarieta. Estos sectores van a considerar el proyecto de Arizmendiarieta como una iniciativa que rompía la unidad de la clase obrera y por tanto la debilitaba en su lucha contra el régimen franquista y en defensa de la identidad nacional y social del Pueblo Vasco. A finales de los 60 y durante los años 70, periodo de gran actividad política y movilización social en contra del franquismo, las cooperativas, recibieron fuertes críticas debido a que no se sumaban a las huelgas que convocaba el incipiente movimiento sindical y político de la época. (Kasmir, 1999).

Profesional, 1997: 335-336). Por tanto, la mejor inversión que puede realizar un pueblo es la formación de sus miembros. La educación tal y como él la entiende no consiste únicamente en la adquisición de una serie de técnicas, que aun siendo importante no es suficiente, dado que la educación ha de ser la búsqueda de un sentido a la vida. En su caso, ese sentido viene dada por la cooperación, de modo que la educación y la cooperación quedan unidas en su proyecto, ambos se complementan mutuamente.

Para que la cooperación se despliegue en toda su potencialidad es necesaria una comunidad sensibilizada y socialmente concienciada. La cooperación surge de la comunidad, es en ella en la que se asienta y a la que sirve, siendo también la comunidad su razón de ser y su fin último. La conciencia social de la comunidad tiene diferentes facetas o manifestaciones: una conciencia de libertad que requiere su encarnación en realidades económico-sociales; una conciencia de justicia social, inductora de un nuevo régimen de solidaridad y orden social; una conciencia de desarrollo, con la exigencia de la movilización de recursos potenciales, trabajo y ahorro y, por último, una conciencia participativa que requiere de un control y una acción democrática.

Junto a lo anterior, la cooperación necesita de la existencia de espíritu comunitario. “El cooperativismo centra más su atención en la comunidad que en el individuo” (Arizmendiarieta: Formación Cooperativa, 1997: 95), de hecho concibe la cooperativa como una comunidad de trabajo donde lo que prima es el interés comunitario.

Por último, son necesarios los recursos económicos y humanos. Sin ellos, cualquier proyecto, por pequeño que sea, es imposible de materializar. El proyecto cooperativo, ambicioso e ilusionante, requiere de recursos económicos y de personas preparadas técnicamente y humanamente para llevarlo a la práctica.

“No se nos ocurra hacer cooperativas sin cooperativistas: es más, los cooperativistas con los que queremos hacer cooperativismo necesitan ser hombres capaces y competentes en los diversos dominios de la técnica o de la profesión, acatando sus exigencias. A todo ello han de añadir una fina sensibilidad social y una capacidad de convivencia y relación bajo los imperativos de la solidaridad”. (Arizmendiarieta, Formación Cooperativa, 1997: 159).

### 1.2.3. DESARROLLO COMUNITARIO

La acción cooperativa impulsada por Arizmendiarieta está encaminada a lograr la promoción humana y social de la persona. Esta promoción, tal y como lo entiende Arizmendiarieta, en el contexto de subdesarrollo en la que estaba sumida la población en la década de los 40 y 50, requiere como condición primera del desarrollo económico, para poder avanzar más adelante en un mayor desarrollo social, cultural y humano. Este desarrollo económico, para que sea realmente transformador, ha de ser comunitario. Es la comunidad en su conjunto el sujeto del desarrollo económico para que toda ella pueda promocionarse social, cultural y humanamente. La persona sólo podrá aspirar a mejorar social y económicamente en la medida en que esté inmerso en un

proceso comunitario de desarrollo. Este planteamiento muestra claras connotaciones con el pensamiento personalista.

La cooperativa es la palanca o herramienta del cambio social. Arizmendiarieta percibe claramente el papel de lo económico dentro de la sociedad, siendo la empresa el máximo exponente del mismo. Es por ello, que la transformación de la empresa es el primer paso para la transformación de la propia sociedad.

Por otra parte, siendo el desarrollo económico de la empresa una condición para lograr un desarrollo de carácter "integral", es preciso poner todos los medios técnicos, organizativos, materiales y humanos para asegurar dicho desarrollo económico. La empresa cooperativa ha de demostrar su viabilidad económica en un contexto dominado por las empresas capitalistas, haciendo uso de todas las capacidades e innovaciones a su alcance pero sin perder de vista cuál es el espíritu que lo anima.

#### 1.2.4. ACCIÓN DESDE EL PRAGMATISMO

Arizmendiarieta "es un hombre de acción" (Perez de Calleja, 1989), concibe la vida como lucha: "vivir es luchar, queramos o no queramos. Porque hay que luchar para saber, hay que luchar para poder, hay que luchar para querer, hay que luchar para desarrollar las facultades, para ser algo" (Arizmendiarieta, Primeras Realizaciones, 1997: 121). La vida en Arizmendiarieta tiene un sentido de sacrificio y disciplina, de renuncia al hedonismo y al camino fácil, de honda raíz cristiana.

La acción y la lucha son los síntomas de vitalidad de un colectivo. Es por ello que todo su pensamiento y todas sus aportaciones están dirigidos a movilizar las conciencias para la consecución de un nuevo orden social. Se podrán dar pasos sucesivos en esa dirección en la medida en que el hombre vaya tomando conciencia de la situación en la que vive. De modo que a cada nivel de conciencia histórica corresponde un tipo de acción, siendo ésta de carácter dinámico y progresivo. Por ello, las cooperativas no son más que una experiencia,

"El cooperativismo no debemos vivirlo como si lo aceptado y dispuesto en un momento fuera algo invariable sino más bien admitiéndolo como un proceso de experiencia en el que pudieran y tuvieran que adoptarse cuantas modificaciones contribuyeran a, dejando a salvo la nobleza y categoría de los altos fines perseguidos, a la actualización de los medios". (Arizmendiarieta, Formación Cooperativa, 1997: 181-182).

El nuevo orden al que aspira Arizmendiarieta y hacia el que quiere ir dando pasos es un orden dinámico:

"El orden hacia el que tiende el cooperativismo no es estático, es un orden en permanente evolución hacia una forma mejor, es un equilibrio en movimiento. Una acción inerte es una contradicción y el cooperativismo que ha nacido de la acción

y de la experiencia más que de la teoría es algo que debemos concebirlo y desearlo en la búsqueda de mejores formas de expresión". (Arizmendiarieta, Formación Cooperativa, 1997: 10).

El cooperativismo de Arizmendiarieta está sujeto a cambio y a transformación y el cambio es concebido como algo natural, siempre al servicio de un futuro más humano:

"Si el signo de vitalidad, en definitiva, no es durar sino renacer, como dijo muy bien un gran cooperativista, si el cooperativismo no es sólo la antípoda del paternalismo sino también del conformismo y del conservadurismo, y no está atado a ningún dogmatismo, se impone que estemos en la vanguardia de las innovaciones sociales, máxime cuando éstas están demandadas por una conciencia de dignidad y de libertad, de justicia y de solidaridad". (Arizmendiarieta, Caja Laboral Popular, 1997: 45).

Por último, es preciso remarcar que las ideas de Arizmendiarieta en torno al cooperativismo están dispersas en infinidad de artículos, editoriales de la revista "Trabajo y Unión", sermones, conferencias, etc. No se trata pues de un pensamiento elaborado a modo de ensayo literario concluyente y definitivo. Su pensamiento, evoluciona de acuerdo con los acontecimientos y con sus experiencias, sin sujetarse a excesivos dogmas más allá de las ideas anteriormente expuestas. Esta realidad que apela a su conciencia, es la condición miserable del hombre tanto en lo material como en lo moral. Ese es el punto de partida de sus reflexiones, pero éstas sólo tendrán validez en la medida en que aportan soluciones o pueden ser puestas en práctica. De lo contrario, serán desestimadas:

"Doctrina que no se pone en obra, convicciones que no se traducen en actos son algo tan anormal como vida que no late. No estamos puestos en el mundo para contemplar o lamentar, sino para transformar". (Arizmendiarieta, Sermones, 1997: 252)

### 1.3. LAS BASES REGULADORAS INNOVADORAS AL SERVICIO DEL PROYECTO SOCIO-EMPRESARIAL

En tercer lugar, la ECM, en su proceso de institucionalización, requiere de un pilar regulador responsable de las presiones coercitivas, reglas y normas que promueven ciertos tipos de comportamientos a la vez que prohíben otros. Este pilar está sancionado legalmente y esta es su fuente de legitimidad. Las instituciones establecen una serie de reglas y, a través de mecanismos tanto formales como informales, son capaces de regular las actividades de las organizaciones.

Estas bases reguladoras fueron desde el comienzo una gran preocupación para Arizmendiarieta. No olvidemos que desde que se inicia la primera actividad empresarial en Vitoria en noviembre de 1955, bajo la forma jurídica de sociedad anónima, hasta abril de 1959, en la que adopta un encuadre jurídico de sociedad cooperativa, transcurren casi cuatro años. En ese periodo, Arizmendiarieta

analizó las diferentes formas jurídicas existentes, tratando de definir la más adecuada para su proyecto socio-empresarial. Finalmente elaboró unos estatutos bajo el marco cooperativo, pero con un carácter heterodoxo que dificultaba su encaje en el marco jurídico existente, pero que finalmente encontrará acomodo dentro de la Ley de Cooperativas del año 1942.

### 1.3.1. REGLAS RELATIVAS AL TRATAMIENTO DEL CAPITAL

La figura del socio de la cooperativa fue hasta cierto punto mitificada en el imaginario de Mondragón para remarcar la responsabilidad que asumían los integrantes del cooperativismo. En este sentido, se caracterizaba al socio en contraposición al “hombre corriente”, en los siguientes términos:

“Los primeros [los hombres corrientes] preferirán la comodidad del lamento y los segundos [los socios] buscarán la Responsabilidad de la tarea asumida. Estos tienen en la cooperativa su marco jurídico-social idóneo para, junto con los demás socios, buscar la consecución de una empresa económicamente rentable y socialmente enriquecedora. Estos quieren dejar la huella en la historia grande o pequeña de la sociedad en la que viven. Son los capaces de analizar y sintetizar los acontecimientos y, sobre todo, los que apuestan por la mejora individual y social. Si hay una característica que destaque en el primero es el pesimismo y, por el contrario, el rasgo más notable del segundo es el optimismo”. (Larrañaga, 1984: 10).

En esta manera de caracterizar al socio, se observan claras reminiscencias del modo en que Arizmendiarieta veía al hombre de empresa, “el gran capitán de empresa” que él tanto admiraba: la persona emprendedora, que asume riesgos, que se esfuerza por la consecución de un fin y es capaz de asumir el papel de liderazgo de un grupo para encaminarlo hacia el objetivo. No es correcto, por lo tanto, identificar su idea de empresario con la de capitalista.

Desde un punto de vista empresarial y pragmático, “la palabra socio, tiene connotaciones de propiedad, de jefe y de patrón. El socio, junto a otros iguales a él, participa en los beneficios y en las decisiones, lo que le eleva a los niveles privilegiados de la sociedad” (Larrañaga, 1984: 9).

Para ser acreedor de la condición de socio es preciso cumplir necesariamente dos requisitos básicos: aportación de trabajo y aportación de capital.

La primera supone identificar al socio como agente productivo, como generador de riqueza y como transformador de la naturaleza. La segunda, supone identificar al socio trabajador como copropietario de los medios de producción y acreedor a las responsabilidades de dueño, junto a sus compañeros de empresa.

En relación al tratamiento del capital en los estatutos de ULGOR, los aspectos considerados poco ortodoxos de acuerdo con la legislación vigente (Ley de cooperativas de 1942) son los siguientes (Larrañaga, 1981: 137):

- Considerar el interés al capital, como “salario” del capital, en paridad con el salario o anticipo del trabajo.
- Remunerar en forma variable al capital, haciéndolo acreedor al “retorno” en igualdad de condiciones que al trabajo, en lógica con el reconocimiento del anticipo al capital en su interés.
- Incorporar la noción de prima de riesgo, como remuneración adicional al capital, por la especial naturaleza fungible, en caso de quiebra o pérdida.

Estas disposiciones obedecen al deseo de proporcionar las mejores condiciones al capital para atraerlo a las cooperativas, dadas las dificultades inherentes al cooperativismo para lograr el capital suficiente que sustente la actividad empresarial. Con este objetivo, incluso es admitido dentro de las cooperativas el denominado capital comanditario, esto es aportaciones de capital por parte de personas que no van a ser trabajadoras de la cooperativa. Estos aspectos eran del todo “inusuales” en las cooperativas, no obstante, son finalmente admitidos. Por tanto, para adquirir la condición de socio, se debe de realizar una aportación de capital de carácter obligatorio, igual para todos ellos (base igualitaria del cooperativismo). Este capital aportado recibirá su correspondiente remuneración dado que “el capital es el trabajo excedente o el patrimonio social destinado para instrumentar adecuadamente la actividad presente y su prestación será acreedora a la justa remuneración que le corresponda en una equilibrada compensación de sacrificios pasados y presentes”<sup>20</sup>. Además, se establecerá una remuneración adicional al capital en compensación al riesgo (“independientemente a la retribución variable complementaria a todo capital retenido, voluntario y comanditario en compensación al riesgo que entrañaba la inversión realizada”<sup>21</sup>).

Las cantidades que los socios, en los años cincuenta, aportaban para incorporarse a las cooperativas eran en torno a las 50.000 pesetas (300 euros), en algunas empresas llegaba incluso a las 75.000 pesetas (450 euros), cantidad muy elevada para la época. Los trabajadores se veían en dificultades para sumar esas cantidades si bien se daban facilidades y plazos para realizar el desembolso. En muchas ocasiones, los trabajadores recurrían a familiares o conocidos para reunir dicho capital. Entre ellos se encontraban con frecuencia los baserritarras que en los años cincuenta dispusieron de cierta capacidad económica por encima de la media de la población. Ello era debido a los beneficios económicos que obtuvieron por sus explotaciones forestales, concretamente con la explotación del pino insignis, que se vendía a las empresas papeleras del entorno, las cuales realizaban una gran demanda. Mucho de este capital fue a parar a las cooperativas, bien a modo de aportación económica por parte de baserritarras que abandonaban el caserío como explotación agropecuaria pasando a trabajar en las cooperativas en condición de socio, o bien a través de la apertura de cuentas corrientes en las oficinas de la incipiente Caja Laboral Popular, fundada en enero de 1960. Muchos baserritarras incluso, hacían la aportación de capital con la promesa de incorporarse con posterioridad a la cooperativa, cuando hubiera necesidad de mano de obra, poniendo de manifiesto la confianza que primaba en las relaciones. De esta manera, el problema de

---

<sup>20</sup> Artículo 6 de los Estatutos de ULGOR, citado por Larrañaga (1981: 140-141).

<sup>21</sup> Artículo 49 del reglamento de régimen Interior de ULGOR, citado por Larrañaga (1981: 141).

lograr capital, problema endémico de las cooperativas, estaba en camino de ser encauzado, dado que se había logrado una fuente de financiación colectiva.

Los niveles salariales establecidos se situaron en una banda salarial de uno a tres, lo cual contribuyó a una mayor cohesión interna y una mayor solidaridad entre los miembros de la cooperativa, dado que tenían un carácter igualitario. Así, el artículo 7 de los estatutos de ULGOR establecía que

“Al objeto de conjugar las exigencias de una vinculación equitativa y mutua con las del rendimiento efectivo y el estímulo de superación de todos los componentes de la entidad, se adopta, para el ejercicio de los derechos sociales y la percepción de los anticipos laborales, una escala de valoración que abarca a todos los asociados y cuyos índices extremos serán de uno y tres”. (Riaza, 1968: 119).

Este planteamiento quedaba corroborado por el artículo 8, donde se recogía que

“Para estimular y coordinar la máxima cooperación personal de los socios a los fines de la Cooperativa se procederá a una clasificación profesional de los mismos, en el momento de su incorporación a la Sociedad, con arreglo a su aptitud, que periódicamente será renovada en consonancia con su actividad, y los anticipos laborales serán proporcionales a su categoría profesional y eficacia”. (Riaza, 1968: 119).

Los excedentes económicos (beneficios), se capitalizan. No obstante, los excedentes obtenidos en uno de los años iniciales, se monetizaron, lo cual ayudó a elevar aun más el ánimo; se trabaja intensamente, pero la satisfacción es grande dado que el contexto socio-económico es favorable. El hecho de obtener unos resultados económicos sorprendentemente favorables desde el inicio, contribuyó muy positivamente a superar la desconfianza y los celos que existían en torno al funcionamiento de las cooperativas. La superación de estas dificultades, les insufló de confianza y de legitimidad dentro de la comunidad.

En relación al reparto de excedentes económicos<sup>22</sup>, obedecía a los siguientes criterios:

- 10 % al Fondo de Educación y promoción Social.
- 45 % al Fondo de Reserva, como mínimo.
- 45 % se reparten a los socios (son capitalizados) a modo de retorno.

Subrayamos el hecho de que menos de la mitad de los resultados positivos obtenidos se repartían entre los socios<sup>23</sup>, si bien se capitalizaban. Siendo ello un síntoma del compromiso y de la responsabilidad de los trabajadores para con su empresa.

---

<sup>22</sup> En el lenguaje cooperativo se utiliza el término excedentes económicos en lugar de beneficios, término éste que se considera no del todo coherente con la fundamentación ideológica del cooperativismo. No obstante, la Experiencia Cooperativa Mondragón, desde su inicio, fue ajena a esta reflexión

Por otra parte, hay que señalar que el reparto de excedentes entre los socios se realizaba de manera proporcional a las actividades, servicios u operaciones realizadas con la cooperativa, que estaba reflejado en su índice laboral. Si bien en aquella época las ganancias fueron abundantes y continuadas, cuando las cooperativas tienen pérdidas (hecho que ocurrió a finales de los años setenta), éstas se sufragaron mediante el capital acumulado por los socios, realizando los extornos o retornos negativos correspondientes.

El capital que los socios van acumulando a lo largo de los años, si éstos son económicamente favorables, tal y como lo fueron de manera ininterrumpida durante los años iniciales de la Experiencia Cooperativa, alcanzaban sumas muy significativas. Dicho capital no podía ser monetarizado por los socios, esto es no lo podía retirar de la cooperativa hasta que causara baja en la misma, esto es normalmente, hasta su jubilación. No obstante, el socio recibe los intereses correspondientes a las sumas acumuladas, dado que su capital está sujeto a un interés similar o en ocasiones superior al interés establecido por el mercado bursátil.

De esta manera, se logró que la empresa no se descapitalizase y tuviera posibilidades de inversión y, al mismo tiempo, gracias a los intereses pagados a su capital, que los socios lograran incrementar sus ingresos, si bien de manera diferida. Este tratamiento del capital contribuyó poderosamente a hacer de las cooperativas entidades financieramente fuertes y una mayor adhesión de los socios hacia la cooperativa.

Señalar, por último, que este tratamiento del capital acentúa la importancia del trabajador como socio capitalista de la cooperativa y consecuentemente como propietario de la misma. Se era propietario en la medida en que se aportaba trabajo y capital, pero la aportación de capital quedaba destacado desde un punto de vista tanto práctico como simbólico. Las aportaciones de capital tenían una importancia de carácter práctico indudable, en la medida en la que era la fuente de acumulación de capital necesario y extremadamente escaso. Pero, al mismo tiempo, tenía una importancia de carácter simbólico de cara a la institucionalización de la cooperativa en clave igualitaria, además de propiciar el compromiso y la identificación de sus miembros. Arizmendiarieta elevó a los trabajadores a la condición de propietario y este hecho fue bien interiorizado por los la población dado que conectaba con su universo cultural.

### 1.3.2. REGLAS RELATIVAS AL GOBIERNO

Un segundo aspecto en el que Arizmendiarieta va a introducir modificaciones con respecto a la Ley de Cooperativas vigente, es el referido a la participación y a la democracia.

En Arizmendiarieta, la democracia es consustancial a la cooperativa:

---

<sup>23</sup>En la actualidad y de acuerdo con la Ley Vasca de Cooperativas de 1993, la distribución de excedentes se realiza de la siguiente manera: 20 % al Fondo de Reserva Obligatoria; 10 % al Fondo de Educación y Promoción Cooperativa; el resto lo distribuirá la Asamblea General entre los destinos siguientes: 1) Retorno a los socios y participación de los asalariados sin opción a ser socios; 2) Dotación fondos de reserva voluntarios repartibles o irrepartibles..

“La referencia a la comunidad como la apelación al régimen democrático, son elementos sustantivos de toda acción y filosofía cooperativista; tanto uno como lo otro presuponen naturalmente un elevado sentido de libertad y de justicia”. (Trabajo y Unión, 1968, nº 92).

No obstante, es preciso clarificar el sentido que la democracia tiene para Arizmendiarieta. En los estatutos de ULGOR, al referirse al gobierno democrático de la cooperativa, comience hablando de autoridad y sólo después se aluda a la designación democrática de los que la vayan a ejercer. Así establece el artículo 6 de sus estatutos:

“El trabajo como actividad racional debe ser disciplinado y el orden implica una autoridad que los socios de esta Cooperativa reconocerán en los que hayan sido designados para ejercerla, acatándola siempre rigurosamente”. (Riaza, 1968: 118).

Arizmendiarieta entiende la democracia cooperativa en los siguientes términos:

“Es un recurso de selección de los mejores para el gobierno propio y un imperativo de acatamiento espontáneo y riguroso de las órdenes de los hombres de mando, quienes deberán ofrecer una gestión eficaz en un proceso dinámico de adaptación a las circunstancias y de superación de dificultades en provecho común. Los socios tienen el derecho de escoger para su gobierno a los hombres de su confianza y agrado con el deber, igualmente inexorable de obedecerles el periodo de su mandato sobreponiéndose a los vaivenes de su arbitrio. Los designados para el mando pueden no aceptarlo, pero una vez comprometidos con el cargo deben saber que su ejercicio no es para utilidad y provecho propio, sino en servicio a la comunidad. Ya que en este contexto mandar no es nada grato, es natural que quienes ejerzan las prerrogativas de la autoridad requieran de los demás una amplia colaboración, que es algo más que simple resignación al propio deber”. Más adelante, afirma “la democracia ha de ser un método y procedimiento para escoger mejor a quienes pudieran tener aptitudes de gestión. Puede llegarse a ello por designación directa, o a través de quienes reciban facultades para ello”. Y concluye, “los subordinados, una vez ejercido su derecho de designar sus autoridades, han de actuar por un lado ejecutando lo que se les ordena y por otro recurriendo a la crítica oportuna y constructiva y mediante la misma al control de la gestión encomendada a los primeros”. (Trabajo y Unión, 1963, nº 35).

El Artículo 8 de los estatutos de ULGOR elaborados por Arizmendiarieta establece que

“La democracia cooperativa es un recurso de selección de los mejores para el gobierno propio y un imperativo del acatamiento espontáneo y riguroso a las órdenes de los hombres de mando, quienes deberán ofrecer una gestión eficaz en un proceso dinámico de adaptación a las circunstancias y de superación de dificultades en provecho común”. (Larrañaga, 1981: 140).

Arizmendiarieta tiene una gran preocupación por llevar a cabo una gestión empresarial eficaz dentro de las cooperativas y una desconfianza marcada hacia las masas y en general hacia el

proletariado, éste, en su opinión, tiene poca conciencia y está poco preparado. Antxon Pérez de Calleja, Directivo de Caja Laboral, bajo el título “Arizmendiarieta, un hombre de acción”, nos aporta la siguiente apreciación:

“Arizmendiarieta conservaría para siempre un delicado rechazo hacia una masa anónima a la que había visto perder con enorme facilidad la cabeza y la compostura. No ya la histeria colectiva, siquiera el entusiasmo le eran sospechosos. De ahí su predilección por el trabajo en “petit comité”, su elección deliberada y consciente de la élite como auténtica protagonista de la historia y su papel en ella como formador de hombres, en el cara a cara, en la implicación personal, en el gusto por la confianza y el trato directo”. (Pérez de Calleja, 1989: 14-15).

Arizmendiarieta se dedicará a formar a una pequeña élite que cuando las circunstancias lo posibiliten crearán las empresas cooperativas. Los directivos de las cooperativas van a ser seleccionados con esmero, tanto por sus virtudes como hombres de empresa como por su integridad moral. Una vez realizada esta selección y en la medida en que el directivo demuestra su pericia empresarial en la dirección, los trabajadores deberán de colaborar, dándoles facilidades para que pueda desarrollar su labor. Allí donde prima la confianza, la democracia como sistema que garantiza unos supuestos derechos no tiene demasiado sentido, solo sirve para ralentizar la toma de decisiones. Por tanto, la actitud requerida por parte de los trabajadores en la cooperativa no es tanto de subordinación como de disciplina.

“Entre las normas cooperativas se encuentra consignado expresamente que la democracia cooperativa es un recurso de selección de los mejores para el gobierno propio. Quienes deberán ofrecer una gestión eficaz en un proceso dinámico de adaptación a las circunstancias y de superación de dificultades en provecho común. Supuesto ello no hay razón para que cada uno por su parte no colabore y bajo esta colaboración deberemos entrañar la adopción de una actitud de comprensión con los que hubiéramos elegido para que la correspondencia no exija heroísmos a los mismos”, y concluye: “por vía de la comunicación se debe poder mantener la corresponsabilidad articulada en todos los niveles y con ella se debe tratar de hacer fecunda la gestión y llevadera la tarea directiva”. (Trabajo y Unión, 1970, nº 122).

No obstante, los trabajadores tienen derecho a ejercer el control democrático de la gestión realizada, “los trabajadores, una vez ejercido su derecho de designar sus autoridades, han de actuar por un lado ejecutando lo que se les ordena y, por otro, recurriendo a la crítica oportuna y constructiva y mediante la misma al control de la gestión encomendada a los primeros. Por tanto la información y la transparencia en la gestión deben de estar garantizadas”.

Es significativo señalar que en los primeros estatutos de ULGOR, el derecho al voto fue cualitativo, es decir que cada persona tenía tantos votos como su índice laboral. Dado que los índices laborales recorrían una escala de 1 a 3, el valor del voto era ponderado en la misma proporción:

“Los socios adoptarán la disciplina, la jerarquía y las compensaciones derivadas de su propia clasificación que será consignada en coeficientes unitarios según valoración de los respectivos puestos de trabajo, en escala de índices extremos uno y tres. Estos índices serán los módulos para el ejercicio de los derechos sociales y económicos, respectivamente”. (artículo 4 de los estatutos de ULGOR).

En opinión de Jesús Larrañaga, este voto cualitativo “refleja el trasfondo de duda sobre actitudes colectivas en materias económicas, y la conveniencia de proteger, por supuesta correlación de capacidad profesional y sensatez opinática, a la empresa de frivolidades colectivas” (Larrañaga, 1981: 140). Esta norma estuvo en vigor aproximadamente durante diez años, al cabo de los cuales se apreció “que no gozaba de prestigio el sistema, era difícil explicarlo, causaba algunas aversiones y, después de todo, no modificaba lo más mínimo los resultados que se hubieren obtenido de haber ejercido su derecho todos los socios mediante un voto, según los principios elementales del cooperativismo”. (Ormaechea, 1991: 6).

Para terminar este apartado quiero resaltar la coherencia existente entre los tres pilares que hemos señalado como elementos integrantes del proceso de institucionalización de la Experiencia Cooperativa Mondragón. Los aspectos simbólico-culturales tienen su prolongación en el discurso moral y su reflejo en el aspecto regulativo, hasta lograr una idea de totalidad integrada. Esta concepción cooperativa es puesta en marcha y será contrastada con la realidad en la medida en que se constituye como una construcción social.

## 2. FASES DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA MONDRAGÓN

El proceso de construcción y consolidación de la ECM consta de dos fases bien diferenciadas por la crisis de los años 1973-1975. La primera transcurre del año 1955 al año 1975, periodo de crecimiento y desarrollo económico. La segunda transcurre del año 1975 al año 1985, periodo de reorganización de la ECM de cara a enfrentarse a la crisis.

### 2.1. PRIMERA FASE: CONSTRUCCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL CAMPO ORGANIZATIVO (1955-1975)

La ECM se inició en el año 1955 en Vitoria, cuando cinco jóvenes compraron un pequeño taller de “construcción de aparatos domésticos” en Vitoria, empezando a producir cocinas de petróleo. La empresa se denominó ULGOR<sup>24</sup> y en el año 1956 se instaló en Mondragón. Estos jóvenes eran trabajadores de la empresa Unión Cerrajera y habían recibido las enseñanzas morales y sociales de José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta dado que habían sido sus alumnos.

En el año 1955, en el marco del surgimiento de conflictos laboral que se extendió por los núcleos industriales de la provincia, decidieron abandonar la seguridad que les brindaba la Unión Cerrajera y

---

<sup>24</sup> Acrónimo de los fundadores: Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, Jose M<sup>a</sup> Ormaechea, y Javier Ortubay.

fundaron su propia empresa. El proyecto empresarial iniciado, “rápidamente accedió, con beneficios casi constantes, a ser una empresa puntera en la zona. Se acordaron retornos del 75 y 80 % sobre los anticipos percibidos, solamente reconduciendo el 25 y el 20 % de los excedentes obtenidos, durante media docena de ejercicios aproximadamente, hacia las cuentas individuales de los socios”. Los resultados económicos que se fueron obteniendo rebasaron todas sus previsiones, incluso las más optimistas. La autarquía económica en la que vivía el Estado español fue un factor determinante del rápido crecimiento logrado por las cooperativas, así como la nueva política económica impulsada por el Gobierno de Franco a partir de la elaboración del Plan de Estabilización Económica (1959-1961) impulsada por miembros del Opus Dei incorporados al Gobierno en sustitución de miembros falangistas (1957)<sup>25</sup>. El Plan de estabilización se realizó siguiendo las directrices de Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional. Entre otras medidas relevantes, se liberalizó la economía, acabando con el aislamiento y reduciendo el intervencionismo del Estado. Junto a ello, se recortó el gasto público, se abrió la economía al exterior, se devaluó la moneda y se facilitaron las inversiones extranjeras. Todas estas medidas contribuyeron a que a partir de 1961 comenzara un periodo ininterrumpido de crecimiento económico que se alargó hasta la denominada crisis del petróleo.

Este nuevo entorno económico contribuyó positivamente al desarrollo y rápido crecimiento de la ECM. Este hecho fue una fuente de legitimidad, en gran parte de carácter pragmático (Schuman, 1995), que ayudó a disipar las dudas que pudieran existir respecto a la eficiencia económica del nuevo modelo económico adoptado. Si bien la ECM nació bajo la idea de crear una nueva empresa a modo de comunidad de trabajo de acuerdo con el ideario moral de Arizmendiarieta, de manera temprana, el crecimiento y el desarrollo ocuparon un lugar central en la legitimidad del modelo.

Con la permanente orientación de Arizmendiarieta, y tras analizar su propia experiencia y los problemas de otras empresas, los fundadores elaboraron un conjunto de principios para mantener el equilibrio entre el crecimiento y la autonomía organizativa. Para fomentar el empleo y, al mismo tiempo, limitar el crecimiento de las entidades existentes, se estableció la norma de segregar toda línea de producción de una cooperativa que, por su grado de eficacia en fabricación y comercialización, permitiese la creación de una nueva cooperativa. Esta política fomentaba el crecimiento a través de la complementariedad de intereses.

En un inicio, se crearon nuevas empresas para satisfacer las necesidades que ULGOR pudiera tener respecto a componentes de fabricación o maquinaria utilizada en su planta. De esta manera, las nuevas empresas tenían un mercado inicial asegurado con la venta de productos a ULGOR, pero además, disponían de libertad para vender sus productos siempre que encontrasen comprador. De esta manera se crearon las primeras cooperativas.

- ARRASATE, empresa productora de máquina herramienta fue fundada en 1958. Vendía parte de su producción a ULGOR y progresó hasta consolidar su propio mercado nacional e internacional. Sus fundadores han sido alumnos de la Escuela Profesional.

---

<sup>25</sup> Previamente, en el año 1953, tuvo lugar el acuerdo bilateral con los EE.UU. y el Concordato con la Santa Sede que dieron por finalizado el aislamiento internacional del régimen de Franco.

- COPRECI, fundada en 1963, fue creada para fabricar componentes de cocina para ULGOR. Inicialmente le vendía casi toda su producción de válvulas, termostatos y otros componentes de cocinas domésticas e industriales. Progresivamente fue ampliando su mercado.
- EDERLAN se creó en 1963 al unirse la fundición de ULGOR con Comet, una fundición privada en quiebra, tal y como explicaré con mayor detenimiento en el capítulo 5.
- FAGOR ELECTROTÉCNICA o FAGELECTRO, como se llama coloquialmente, empezó como la División Electrónica de ULGOR, fabricando componentes electrónicos, principalmente semiconductores y seleccionadores de televisión. En 1966 pasó a ser cooperativa autónoma.

A la hora de planificar las empresas segregadas, los dirigentes de Mondragón tenían que pensar en la manera de mantener su vinculación sin limitar en exceso la autonomía de cada una de ellas. Tenían que idear un proceso para crear una entidad nueva a partir de un departamento de otra empresa, pero también había de mantener el equilibrio entre los intereses de los miembros de la nueva firma y los de los socios que se quedaban en la empresa matriz. Para dar respuesta a estas interrogantes se creó El Grupo Cooperativo ULARCO.

El Grupo ULARCO junto a la Escuela profesional y la Caja Laboral serán las instituciones clave, a través de las cuales se desarrollará la Experiencia Cooperativa.

#### 2.1.1. LA ESCUELA PROFESIONAL

En la Escuela Profesional se han ido formando durante décadas miles de jóvenes que posteriormente se han incorporado a las cooperativas en calidad de técnicos, TABLAs medios y directivos. Fue la primera obra de Arizmendiarieta (1943). Durante los años 40 y 50, la Escuela Profesional fue prácticamente la única alternativa para miles de jóvenes de la comarca para adquirir unos conocimientos que les permitiera la incorporación cualificada al mundo del trabajo.

La Escuela Profesional va a ser la transmisora, no sólo de conocimientos de carácter profesional sino también de normas sociales y valores establecidos por Arizmendiarieta. En sus años de formación, combinado en muchos casos con el trabajo en la cooperativa ALECOOP, los estudiantes desarrollarán las bases cognitivas y las representaciones sociales que posteriormente trasladarán a las cooperativas cuando se incorporen a ellas. Las relaciones entre los alumnos y los profesores eran de cercanía y confianza, alejadas del boato y del formalismo. Durante sus años de estudio, los estudiantes establecen relaciones de amistad, que se trasladaban posteriormente a las cooperativas. Esta adquisición de conocimientos, rutinas, esquemas de funcionamiento y relación no se realizaba de acuerdo a una lógica planificada, sino que tenía más bien un carácter pre-consciente y espontáneo. De hecho, en la Escuela Profesional no había una formación específica y reglada de aspectos relativos al cooperativismo, ni en sus aspectos ideológicos, ni en cuanto a sus orígenes, historia, etc.

De acuerdo con Moscovici, las representaciones se originan o emergen en la dialéctica que se establece entre las interacciones cotidianas de los sujetos, su universo de experiencias previas y las condiciones del entorno y “sirven para orientarse en el contexto social y material, para dominarlo” (Moscovici, 1979: 18). Las representaciones son una forma de pensamiento natural informal, un tipo de saber empírico, que además se articula al interior de los grupos con una utilidad práctica, en esencia como una guía para la acción de los sujetos, es decir, un saber finalizado. Estas representaciones sociales en el caso de muchos trabajadores y directivos de Mondragón se iniciaban a muy temprana edad dentro de la Escuela Profesional.

#### 2.1.2. GRUPO ULARCO

Las empresas que crearon el primer grupo cooperativo, denominado ULARCO fueron: ULGOR, Arrasate, Copreci, Ederlan y Fagor Electrónica. Entre todas ellas existía un elevado nivel de complicidad y confianza, lo que facilitó su constitución. Fue Arizmendiarieta quien en 1964 elaboró el diseño básico de la organización del Grupo ULARCO:

“La solidaridad intercooperativa constituye un nuevo paso en el fortalecimiento de las empresas y en el empeño de la liberación. Se han previsto y regulado las transferencias de personal, de recursos económicos a través de los “fondos de reconversión de resultados”, de la utilización en común de diversos servicios, y el establecimiento de las condiciones para regular las prestaciones que existan entre las diversas cooperativas. Los complejos que se originan mediante estas mancomunaciones han quedado institucionalizados al ir provistos de los correspondientes órganos de gestión y dirección, con estructura análoga a las comunidades de trabajo de base”. (Ormaechea, 1997: 540).

En 1962, Gorroñoigoitia se manifestaba en los siguientes términos:

“Tenemos por delante la bella y fantástica tarea de alumbrar la “superestructura que necesitan las cooperativas que, en su aspecto económico y empresarial debe adecuarse a los tiempos que se avecinan” (Ormaechea, 1997: 96). Y continuaba, “el objetivo que perseguimos es crear un “complejo industrial” técnicamente armónico que aborde no solamente la producción de bienes de consumo, sino también los bienes de equipo y componentes de diversas características, complejo en el que ULGOR – y sus hombres- deben de ser célula motriz de despegue”. (Ormaechea, 1997: 97).

El artículo 2 de los estatutos del Grupo ULARCO estableció su objetivo en los siguientes términos:

”Esta asociación, basada en un régimen de compromiso recíproco y de solidaridad comunitaria, tendrá por objeto promover la conjunción óptima y dinámica de las exigencias de unas auténticas comunidades de trabajo y los presupuestos de la empresa moderna con el adecuado despliegue técnico, financiero y mercantil”. (Ormaechea, 1997: 541).

Se incluyó un sistema de abastecimiento intercooperativo por el cual las empresas se proveían mutuamente de bienes de equipo al coste del mercado.

La creación de una dirección general del Grupo Cooperativo obligaba a idear una nueva estructura con varios niveles organizativos. Un contrato multilateral estableció la naturaleza de la participación de las empresas del Grupo, instando una administración colegial en vez de una ejecutiva. No fue hasta 1969 cuando ULARCO asumió tareas ejecutivas, reforzando la tendencia a centralizar las decisiones importantes, así como un mayor nivel de reconversión de resultados.

La Asamblea General de ULARCO estaba formada por los miembros de los Consejos Rectores de las cooperativas que integran el grupo, los gerentes y los miembros de los consejos de dirección de esas unidades y los interventores de cuentas. Corresponde a la Asamblea General la aprobación de cuentas y presupuestos, la adopción de decisiones sobre admisión y expulsión de cooperativistas y la aprobación de los principios de política general.

El Consejo General de ULARCO estaba constituido inicialmente por tres miembros de cada cooperativa. Al crearse nuevas cooperativas dentro de ULARCO, el número de representantes de cada una de ellas descendió a dos y, posteriormente, a uno.

Correspondía a la Dirección General de ULARCO, nombrada por el Consejo General del Grupo, la planificación y la coordinación, la revisión y la recomendación de planes anuales y a largo plazo del conjunto del Grupo y la coordinación de las respectivas políticas comerciales. Correspondía también a la Dirección General el estudio y la puesta en marcha de sistemas de administración y estructuras administrativas comunes, la adquisición de licencias de fabricación, el mantenimiento de relaciones con organizaciones exteriores y la supervisión de la creación de nuevos servicios y empresas. La Dirección General ofrecía a las entidades integrantes del Grupo servicios jurídicos, contables, de personal y algunos de índole comercial. La centralización de las tareas de personal facilitó el traslado de socios de una cooperativa a otra dentro del Grupo. Esta movilidad fue y ha seguido siendo un medio importante de estabilización del empleo en periodos de crisis.

El Consejo Social Central estaba compuesto al principio por dos representantes del Consejo Social de cada una de las cooperativas. Corresponde al Consejo Social Central el estudio y la evaluación de los planes de la Dirección. Esto significa que la Dirección debía de mantener informado al Consejo Social y consultar con sus miembros los planes importantes. El Consejo Social Central debía de informar a su vez a los Consejos Sociales de las cooperativas.

La base de la interacción de las empresas del Grupo ULARCO, estaba en la elaboración de los planes financieros (denominados más adelante planes de gestión), práctica en gran parte desconocidos en su entorno empresarial. Las cooperativas asociadas conservaban su independencia, pero de común acuerdo, deseaban un desarrollo armonioso y coordinado, que tuviera en cuenta las necesidades de cada cooperativa y del conjunto.

Los planes financieros debían de recoger los siguientes aspectos: programas de fabricación y de ventas; previsión de gastos; previsión de resultados; programa de inversiones; análisis financiero y principios de política general de desarrollo. Estos planes pasaban a la Dirección General del Grupo para su aprobación en función de los intereses comunes.

En relación al Régimen Laboral, se estableció que éste fuera uniforme para todas las cooperativas, es decir que los anticipos laborales (salarios) fueran uniformes en todas las cooperativas, así como la clasificación profesional.

La admisión de nuevos socios, no era una atribución de cada cooperativa, sino del Grupo. Además, cada cooperativa se comprometió a poner a disposición del Grupo hasta el 25 % de sus socios, para ser transferidos a otras cooperativas, en caso de reconversión industrial o por la existencia de excedentes de personal. La transferencia de socios llevó consigo la transferencia de capitales. Esta norma que posteriormente se extendió a los demás Grupos cooperativos fue de gran importancia para hacer frente a la crisis económica de finales de los años 70 y siempre que las empresas han pasado por dificultades.

En relación al régimen económico se establecieron una serie de disposiciones encaminadas a reforzar la interdependencia entre las diferentes cooperativas. Las disposiciones más importantes fueron las aportaciones intercooperativas (cada cooperativa invirtió en las demás hasta un 20 % de su capital); la transferencia de patrimonio al Grupo (el 25 % del patrimonio de cada cooperativa pasó a disposición del Consejo general); y la reconversión de resultados, es decir que de los excedentes (beneficios) obtenidos por cada cooperativa se aportaron a un fondo común el 20 % de los mismos y de manera progresiva hasta alcanzar el 70 % el sexto año.

El Grupo Cooperativo ULARCO se dotó de una estructura organizativa tanto en los aspectos económicos como institucionales que carecía de precedentes. Años después, estimuladas por la Caja Laboral Popular, la mayor parte de las cooperativas de Mondragón se unieron para formar grupos semejantes, primeramente de carácter comarcal como tendremos ocasión de analizar más adelante. El Grupo ULARCO será el referente para todos ellos.

#### 2.1.3. CAJA LABORAL POPULAR

Caja Laboral Popular (CLP) surgió por iniciativa de Arizmendiarieta en el año 1959, cuando aun la cooperativa industrial ULGOR no tenía resueltos sus problemas técnicos ni de comercialización, ni siquiera los jurídicos. En su fundación toman parte las cooperativas industriales ULGOR, Arrasate y Funcor, y la cooperativa de consumo San José.

La preocupación de Arizmendiarieta era tener acceso al capital para que las empresas cooperativas no tuvieran dificultades de inversión: "Hoy necesitamos de recursos extraños. Pero si queremos trabajar para el desarrollo de un movimiento cooperativo, si aspiramos a ser algo más que unos guerrilleros aislados de una buena causa, tenemos que ir pensando en una cobertura económica coherente e idónea" (Del Arco, 1983: 20). Creía que las cooperativas no podrían reunir capital atrayendo a los inversores privados; que los bancos privados serían reacios a conceder créditos a las cooperativas de trabajadores; y que estas perderían su independencia si se endeudaban con la banca privada.

En la memoria de CLP del año 1960, Arizmendiarieta explica el significado y sentido de la denominación que han adoptado:

“Nos denominamos CAJA, porque una intención nuestra es la de cooperar para impedir que se malogra nada de lo que tanto sudor cuesta adquirirlo. Creemos que hay manantiales que no han aflorado a la superficie, que pueden explorarse, o que se derraman estérilmente.

Hemos querido adoptar un apellido: LABORAL. Para eso hemos adoptado el término Laboral, que alude a nuestro linaje y es al propio tiempo nuestro blasón. Junto a la naturaleza concedida por Dios para todos los hombres, la verdadera fuente de prosperidad y bienestar es el trabajo. Nosotros queremos que lo que proceda del trabajo se cubra con una nueva aureola, sirviendo para aliviar y hacer fecunda la actividad propia de nuestros hijos.

Hemos querido completar nuestro nombre con un sobrenombre: POPULAR. La razón de ser de este sobrenombre es que, en primer lugar, esta entidad nace a impulsos de un movimiento auténticamente social y, como tal, popular. Han sido unas cooperativas, unas entidades constituidas sobre base humana y con una estructura eminentemente social, con predominio indiscutible del factor personal sobre lo económico, las que han contribuido a su nacimiento.

Pero no queremos adscribir la vida y el desenvolvimiento de CLP al círculo en el que nace, antes bien aspira a ser un instrumento de realización de los correspondientes ideales sociales en un ámbito social y territorial más amplio.

Cada libreta y cada título de CLP deben de considerar sus poseedores como un resorte que ponen en sus manos para tener a su servicio la capacidad, los planes y el desenvolvimiento de esa entidad. El trabajo y el ahorro son los pilares de nuestro porvenir y, de todas formas, creemos que este “espíritu de cooperación” con el que nace y consagra sus desvelos CLP, puede y debe ser una fórmula y un camino que puede contribuir poderosamente en el momento presente al bienestar humano y prosperidad de nuestros pueblos”. (Larrañaga, 1981: 147).

Desde su fundación, CLP se constituyó en el motor de la Experiencia Cooperativa. Gorroñoitia lo expresa diciendo,

“Para comprender la dinámica de esta Experiencia hay que apelar al conjunto de los elementos que la componen, y, en este caso, tener conciencia exacta de que los dos elementos estructurales básicos, soporte de la promoción del resto de la realidad cooperativa, han sido CLP y la Escuela Profesional Politécnica. La primera ha facilitado los capitales exigidos por nuestra promoción y la segunda ha puesto a disposición los hombres necesarios para su desarrollo”. (Caja Laboral Popular, 1967: 240-241).

En el momento de su creación, la Asamblea General de CLP estaba estructurada de modo que representaba los intereses de las cooperativas a las que sirve y, al mismo tiempo, los de los trabajadores-propietarios de la entidad. En la Asamblea, los trabajadores estaban en desventaja en una proporción de dos a uno, pero sólo ellos podían elegir representantes para el Consejo Social de CLP.

El Consejo Rector estaba constituido por doce miembros, ocho en representación de las cooperativas y cuatro en representación de los trabajadores de CLP. Los ocho primeros eran altos directivos de las cooperativas más importantes.

Un área que fue adquiriendo relevancia dentro de CLP fue su División Empresarial, cuyo objetivo era la promoción de proyectos de empresas cooperativas. En este sentido, gestionaban tareas relacionadas con los planes de viabilidad de un proyecto empresarial, concesión de créditos etc. A partir de la década de los 80, a raíz de la grave recesión económica, la División Empresarial prestó una atención preferente a ayudar en la reorganización de las empresas con dificultades económicas.

Durante el periodo 1955-1966, se crearon 38 empresas cooperativas industriales y tres cooperativas de consumo, la mayoría de ellas con un vínculo más o menos estrecho con CLP. Son muchos los grupos de trabajadores de distintas poblaciones las que, teniendo una idea de crear una empresa, se acercaban a Mondragón a conocer la Experiencia Cooperativa que empezaba a ser conocida. En muchos casos, los Estatutos de ULGOR sirvieron de referencia y en no pocos se adoptaron tal cual. El propio Arizmendiarieta se desplazaba para contactar con los trabajadores y animarles para que transformaran sus incipientes talleres en empresas cooperativas.

Durante todo este periodo, se puso de manifiesto el carácter rector que CLP y su División Empresarial ejercía sobre el conjunto de las empresas cooperativas a ellas vinculadas, especializándose en tareas de promoción de actividades en régimen cooperativo y de asesoría a las empresas en funciones diversas (financiera, de gestión, etc.).

#### 2.2. SEGUNDA FASE: PROCESO DE REORGANIZACIÓN DEL GRUPO ULARCO ANTE LOS CAMBIOS ECONÓMICOS Y POLÍTICOS (1975-1985)

A partir de la década de los setenta, el contexto social, económico y político cambió de una manera sustancial. La situación económica, motivado en primera instancia por el incremento del precio de la energía, se vio alterada radicalmente. Por otro lado, la necesidad de abordar el mercado exterior obligó a reducir costes mediante la innovación tecnológica y la adecuación de los TABLAs directivos a una nueva coyuntura internacional. A esta coyuntura económica hay que añadir el inicio de la transición política, periodo convulso a nivel político y social en el País Vasco. La aprobación del Estatuto de Autonomía en 1979, junto con la ratificación del Concierto Económico por parte de la Constitución española y, consecuentemente, el establecimiento de la autonomía fiscal, supuso un cambio institucional de gran magnitud, que tuvo una gran incidencia en la reactivación de la maltrecha economía vasca. Para ello, el Gobierno Vasco creó la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI) agencia de desarrollo empresarial encargada de dar apoyo y servicio al tejido industrial vasco. Paralelamente, El Parlamento vasco aprobó el año 1982 la Ley de Cooperativas de Euskadi que supuso dotar a las cooperativas de un nuevo marco jurídico en un contexto de recesión económica.

El cambio de fase tiene su reflejo en los resultados económicos obtenidos por las cooperativas. Así, ULGOR sufrió sus primeros retornos negativos o extornos (pérdidas) en 1971. Se recuperó el año siguiente y comenzó una tendencia ascendente que duró hasta finales de los años setenta. Posteriormente, en el periodo 1980-1984 volvió a tener retornos negativos. Con la excepción de Copreci, tanto Arrasate como Ederlan y Fagor Electrónica, pasaron por dificultades de rentabilidad a

finales de los 70. Esta situación era nueva para las cooperativas, dado que desde su inicio, había conocido un ciclo económico expansivo.

Ante esta situación, el Grupo ULGOR llevó a cabo los siguientes cambios organizativos:

1. Progresiva centralización en la toma de decisiones a nivel de Grupo

En el año 1969 las cinco cooperativas asociadas decidieron proceder a la completa integración de sus actividades. Un cambio que tenía como fin la obtención de un desarrollo empresarial unificado de ULARCO como Grupo, dotándole de personalidad jurídica propia. Se nombró un Director General con autoridad ejecutiva sobre las direcciones de las cooperativas asociadas. Durante los primeros años de la reestructuración, Los Servicios Centrales de ULARCO enfatizaron dos actividades principales: Finanzas y Personal.

El nivel de reconversión de resultados se estableció en el cien por cien. Las empresas empezaron a someter regularmente informes de gestión a los Servicios Centrales y se creó un Fondo Social Inter-cooperativo.

En 1971, se creó el Departamento de Personal. Entre las primeras tareas que tuvo que asumir este Departamento fue la gestión del desempleo. Para ello elaboró guías para el traslado inter-cooperativo de personal.

Una manifestación clara del incremento de la influencia de ULARCO en la gestión diaria de las cooperativas fue la elaboración creciente de normas formales: normas de valoración de los trabajadores; normas para el nombramiento de gerentes y directores; normas que regulan los préstamos inter-cooperativos; normas para prohibir huelgas internas y para regular las huelgas por motivos externos; normas sobre el funcionamiento de los órganos sociales, etc. Estas normas se elaboraban a través de un proceso de consulta con los órganos de gobierno de las cooperativas asociadas. No obstante, mientras que los primeros procedimientos del Grupo surgían y se desarrollaban por iniciativa de las empresas, ahora las normativas se originaban en los Servicios Centrales del Grupo.

Estas medidas ayudaron a hacer frente a la crisis. Las fluctuaciones de empleo no eran tan acusadas como las de los retornos económicos. El personal excedente en la mayoría de los casos fueron reubicados dentro de la propia empresa, o dentro del Grupo. Las empresas y actividades que sufrían pérdidas se apoyaban en los recursos financieros conjuntos del Grupo mientras se reorganizaban para mejorar su eficiencia y rentabilidad.

En los años 80, la crisis se agravó aún más, hasta poner en grave riesgo la supervivencia misma del sistema cooperativo. La consecuencia directa fue incrementar el nivel de centralización y de cohesión del Grupo, al percatarse de la necesidad de cambios más estructurales a nivel individual y a nivel de Grupo. La tendencia fue ir hacia la creación de una sola organización.

2. Reorientación hacia el mercado internacional y modernización de las plantas productivas

A finales de los años 70 y principios de los años 80, las pérdidas económicas de las empresas del Grupo eran generalizadas. Se inicia simultáneamente un proceso de

reorganización enfocada al mercado internacional y una importante modernización de sus plantas productivas, apoyado por el Gobierno Central y el Gobierno Vasco a través de subsidios y créditos especiales a través del SPRI.

### 3. Creación del Grupo Fagor

Después de un amplio debate dentro de las cooperativas y su posterior votación en sus respectivas asambleas generales, en un proceso que se prolongó hasta el año 1986, la nueva estructura organizativa fue aprobada pero con una falta de unanimidad importante. El Grupo ULARCO pasó a denominarse Grupo Fagor, con el objetivo de lograr una más adecuada identidad corporativa, dado que la marca Fagor era la más conocida en el mercado.

La nueva estructura del Grupo Fagor dio un nuevo y mayor peso a los criterios de eficiencia técnica y de gestión que en su estructura orgánica anterior. Fue un nuevo equilibrio caracterizado por una mayor centralización de las decisiones importantes.

La Asamblea General de Fagor asumió funciones anteriormente en manos de las cooperativas: aprobación del lanzamiento y cese de actividades, incluyendo el cese y la disolución de cooperativas asociadas; aprobación de los planes de reestructuración y modernización de las empresas asociadas y los procedimientos en caso de que hubiera una intervención en una cooperativa; aprobación de las políticas de personal, finanzas, tecnología y marketing dentro de todo el Grupo.

La nueva estructura del Consejo General aumentó la función ejecutiva en las empresas asociadas: ratificación del nombramiento de gerentes; aprobación de las normativas sobre las finanzas y la contabilidad en las empresas y supervisión de su cumplimiento; fomento y aprobación de las formativas relacionadas con la política de personal, empleo, formación, organización, condiciones de trabajo y otras; fomento y aprobación de las políticas de tecnología, marketing, nuevas actividades, modernización, planificación y sistemas de información.

Los reglamentos de 1986 dieron al Director General más responsabilidad ejecutiva sobre las decisiones relacionadas con las cooperativas. Además de desarrollar y proponer el plan estratégico del Grupo que debían de ser seguidas por las cooperativas. Además de desarrollar las normativas de personal, finanzas, tecnología, marketing y otros, adoptó las medidas necesarias para asegurar su realización eficaz. Finalmente, se estableció que "las decisiones del director general, dentro de sus áreas de competencia, serán obligatorias para los órganos representativos y los individuos dentro de las cooperativas del Grupo" (Regulación orgánica del Grupo Fagor, junio 1986: 14).

En este contexto, los aspectos sociales son aparcados ante las prioridades económicas. La crisis económica después de dos largas décadas de crecimiento y de obtener importantes retornos económicos enfrentó a los cooperativistas ante la cruda realidad a la que se respondió mediante reubicaciones de cooperativistas en distintas cooperativas, reducción de anticipos laborales, extornos económicos, calendarios laborales móviles, relevos, flexibilización de la jornada, etc. Consecuentemente, el grado de frustración e insatisfacción

de los socios fue creciente. Las tensiones obedecían en gran medida a la ansiedad que provocó la crisis económica y las consecuencias que para ellos se derivaban en el día a día.

Con estas palabras se dirigió Alfonso Gorroño Goitia a los socios de ULGOR en el año 1981, con ocasión del 25 aniversario de la cooperativa:

“La áspera circunstancia económica que vivimos, con sus desagradables secuelas en todos los planos, pero particularmente en lo personal, que afecta a tantos compañeros de trabajo cargándoles de justificadas preocupaciones, no propician el clima adecuado para una festiva celebración de este aniversario (...) Pero para lo que sí nos tiene que servir esta fecha es para hacer un acto de afirmación y fe en nosotros mismos y en nuestras posibilidades como personas, como hombres y mujeres, y como comunidad solidaria. No lo dudéis, terminaremos saliendo del `túnel oscuro` de esta crisis y terminaremos saliendo reforzados y rejuvenecidos. Llegaremos a celebrar las bodas de oro, el 50 aniversario. Por supuesto no todos los ahora presentes a título personal, pero sí la mayoría, y en todo caso ULGOR S.COOP. como entidad. Porque sabremos, querremos y podremos asumir los esfuerzos necesarios para alcanzar esta meta y para seguir aportando a la sociedad y a nosotros mismos las cuotas de progreso y emancipación populares que nuestra conciencia nos demanda y nuestro País nos exige”. (Molina, 2006: 150).

Conforme la crisis económica incidió con mayor fuerza, se generalizó la creación de Grupos Cooperativos de carácter comarcal. Además del Grupo originario ULARCO-FAGOR, que marcó la pauta y el modelo a seguir por todas las demás, se crearon 13 grupos<sup>26</sup> más, englobando a un total de 94 empresas.

Este modelo de agrupaciones de empresas era algo absolutamente desconocido en el mundo de las cooperativas, no existían referencias en las cuales basarse a la hora de establecer el marco normativo que regulara las relaciones entre ellas. Por tanto, hubo que ser creativo para dar respuesta a las necesidades que la situación de crisis económica estaba provocando en muchas empresas. Es preciso resaltar el carácter comarcal de estos grupos cooperativos. Su unidad estaba basada en aspectos tales como su proximidad física, el conocimiento en muchos casos personal de sus miembros, la afinidad ideológica, la identificación con el territorio (puesta de manifiesto en muchas de sus denominaciones), etc. Estos aspectos cimentaron la formación de los grupos cooperativos, siendo en muchas ocasiones razones más poderosas que las de carácter puramente económico. Sólo en un segundo estadio, a partir de 1984, se dieron las condiciones para pasar a constituirse los grupos denominados sectoriales, pero aun entonces, el aspecto comarcal y otro tipo de afinidades y proximidades prevalecieron en muchos ámbitos.

---

<sup>26</sup> Goilan, Orbide, Learko, Debako, Nerbion-Ibaizabal, Urkide, Indarko, Berelan, Urcoa, Ulma, Erein, Goikoa y Mugalde.

### 2.2.1. PRIMEROS SÍNTOMAS DE DESSTITUCIONALIZACIÓN, NUEVAS FUENTES DE LEGITIMACIÓN Y RESPUESTAS ORGANIZATIVAS

En la medida en que la ECM creció, y lo hizo con gran rapidez durante la primera década de su andadura, aparecen los primeros síntomas de desstitucionalización, entendida ésta como procesos de debilitamiento de las prácticas institucionalizadas. Este hecho se produce a partir de la segunda mitad de la década de los 60, prácticamente a los diez años de la fundación de la primera cooperativa.

Durante esos años se van a producir cambios en las representaciones sociales entre los integrantes del cooperativismo, junto a modificaciones en las bases de legitimidad que hasta entonces habían acompañado al proceso de institucionalización del cooperativismo de Mondragón.

Todos estos cambios a nivel cognitivo y normativo van a provocar nuevas formas de organización del trabajo que tomarán como referencia el Modelo Noruego de Organización del Trabajo.

#### 2.2.1.1. DIVERSIFICACIÓN DE LAS REPRESENTACIONES SOCIALES, EMERGENCIA DE PROBLEMAS ORGANIZATIVOS Y CONFLICTOS

Todas las fuentes bibliográficas consultadas coinciden al detectar los cambios que se empiezan a generar a partir de la segunda mitad de la década de los 60. Así, Riaza (1968) realiza el primer estudio de carácter sociológico confirmando que la cooperativa comenzaba a perder la condición de "sociedad humana". Su análisis advertía de los "riesgos de un crecimiento demasiado intenso y rápido, en número de socios y en una producción compleja en su variedad y exigencias técnicas". Mostraba fallos en la participación social de los trabajadores y en la comunicación entre éstos, especialmente de los de las categorías más bajas con los directivos. Se percibía una creciente desgana en la participación en las asambleas, lo que se achacaba al "ritmo impresionante, incluso peligroso" de crecimiento de la empresa. El estudio concluye con los siguientes términos: "podemos decir que la empresa en lo técnico y económico ha llegado a un nivel muy alto de perfeccionamiento y en lo cooperativo va caminando a un ritmo aceptable, aunque quizá algo menor en la directriz de conseguir consolidar la comunidad de trabajo que ULGOR es, haciéndola cada vez más auténtica y consolidada" (Riaza, 1968: 82).

Estos síntomas se ven confirmados y reforzados a partir del año 1975. Así, la investigación de Ruth Fischer (1975) concluye que el rápido crecimiento estaba superando la capacidad integradora de la empresa, generando problemas de masificación y de comunicación social entre los estamentos de trabajadores, lo que acrecentaba la sensación en muchos de éstos de que la cooperativa era poco más que un lugar de trabajo, y no una comunidad que les dotaba de una identidad colectiva. Comenzaban a detectarse actitudes de desconfianza, fundamentalmente canalizadas hacia los mandos medios. De acuerdo con este estudio, la asimilación de ideologías marxistas entre una parte

importante de los trabajadores ayudó a representar ideológicamente una percepción dialéctica de las relaciones laborales en el interior de la cooperativa. En el año 1974, junto con el comienzo de las primeras dificultades económicas, se produjeron severos conflictos en las cooperativas de ULARCO, concretamente en ULGOR y Fagor Electrotécnica, tomando tintes más dramáticos en la primera. El foco específico del conflicto fue la introducción de un nuevo manual de valoración estructural. Este conflicto hemos de situarlo en el contexto social y político del cambio de régimen político que se estaba viviendo en aquellos años y que provocó una gran convulsión social y política.

El conflicto desembocó en una huelga que se prolongó durante tres días. Fue la primera huelga<sup>27</sup> por “motivos internos” (de índole laboral y no “político”) en una cooperativa de Mondragón. Era, por tanto, un hecho sin precedentes en una organización en la cual la normativa de huelga tenía un carácter muy restrictivo. La huelga generó una gran tensión y tuvo como resultado la expulsión de 17 socios trabajadores de ULGOR (no siendo readmitidos hasta el año 1978), y 397 socios fueron sancionados.

El conflicto dejó abiertas muchas heridas internas, una crisis institucional importante y la moral bastante dañada. El desenvolvimiento de la crisis puso de manifiesto que la legitimidad institucional de la ECM podía ser puesta en cuestión, algo imposible hasta entonces. El contexto social y político estaba cambiando y la ECM había quedado rezagada respecto de la transformación que se había producido en el entorno. A nivel cognitivo nuevas interpretaciones de la realidad se iban configurando dentro de las cooperativas, al margen de las interpretaciones impregnadas de religiosidad que habían prevalecido hasta entonces, pero que ya desde finales de los años 60 se ven desplazadas por las formulaciones de corte nacionalista y socialista. Consecuentemente, la legitimidad normativa también se pone en cuestión. Aspectos hasta entonces admitidos como incuestionables, como el manual de valoración y en general un modelo de trabajo básicamente taylorista se pone en solfa y se plantea si es coherente con las bases filosóficas del modelo cooperativo (“la persona como centro”). También el funcionamiento de los órganos institucionales (concretamente el papel del Consejo Social) son cuestionados. Para dar salida a este aspecto, se instituyó la figura de los “consejillos” para facilitar la comunicación entre los trabajadores de base y los representantes del Consejo Social.

William Foote Whyte y Kathleen King Whyte realizaron un análisis sobre el cambio de la cultura cooperativa que se apreciaba en aquellos momentos (1979-1994). Realizaron un sondeo en las cooperativas de del Grupo ULARCO para estudiar dos dimensiones de la participación de los cooperativistas: el gobierno y la organización del trabajo. Los sociólogos norteamericanos contemplaron la disputa en torno a la participación que se mantenía entre directiva y mandos intermedios, por un lado, y los consejos sociales, por otro lado. La participación de los socios, tanto en la gestión del trabajo como en el gobierno, se reveló mucho más amplia que en las empresas de la zona. El estudio detectó una cultura organizativa diferenciada, fuertemente arraigada en aspectos de autocrítica y de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. La capacidad para el cambio y la negociación fueron puestas de manifiesto en el periodo de reconversión industrial.

---

<sup>27</sup> En el año 1971 tuvo lugar un paro en ULGOR

Este estudio tuvo su continuidad en 1985, bajo la supervisión de David Greenwood, quien comenzó una investigación de orientación más antropológica. Descubrió que la información a la que tenían acceso los socios del Grupo ULARCO tendía a ser mal asimilada, lo que generaba apatía y desinterés. Asimismo, se reveló la existencia de una sólida conciencia de diferencia entre los miembros del Ejecutivo y los trabajadores manuales, catalogados como “los de arriba” y “los de abajo”. Ello revelaba una mentalidad social de desigualdad y una actitud general entre los trabajadores, especialmente los de mano de obra directa, de cansancio ante la retórica igualitarista del vocabulario directivo y su dificultad para concretarse en prácticas de gobierno y gestión de la cooperativa más cercana a sus sensibilidades. Asimismo, las reubicaciones de personal realizadas, habían dejado un fuerte malestar entre los trabajadores que sufrieron estas medidas, debido al aislamiento y soledad que habían sentido en sus nuevos puestos de trabajo y al sentimiento de “cosificación” que habían vivido en su entorno laboral.

El ser socio de la cooperativa se asociaba con los siguientes aspectos: la participación en la gestión del trabajo y de la empresa (aspecto por cuya aplicación práctica se mostraba insatisfacción pero que no se cuestionaba); la seguridad en el empleo; la libertad de expresión y la posibilidad de promoción en función del esfuerzo personal.

#### 2.2.1.2. EL CRECIMIENTO COMO ELEMENTO DE LEGITIMACIÓN PRAGMÁTICA

En el periodo que transcurre en el proceso de construcción y consolidación de la ECM, las bases de legitimidad pivotaban entre la construcción de una comunidad de trabajo frente al modelo de empresa tradicional y el logro del desarrollo comunitario como objetivo a alcanzar. Si bien en un primer momento es la comunidad de trabajo el elemento legitimador de la ECM, progresivamente se ve desplazado por el desarrollo comunitario. Es necesario subrayar que la experiencia nace a finales de los años cincuenta, cuando los valores asociados al desarrollo comienzan a ocupar un lugar importante en las representaciones sociales de los individuos. En la búsqueda de legitimidad, no son sustituidos unos elementos por otros, sino que se presentan de manera agregada y buscando coherencia entre ambos. Para los actores más ideologizados, la creación de la comunidad de trabajo tendrá un valor de primer orden, pero no renunciarán al desarrollo (económico) comunitario. Por el contrario, los individuos menos ideologizados valorarán sobre todo las posibilidades de promoción (desarrollo) individual (también comunitario) y económico. En todo este proceso de búsqueda de legitimidades, el lenguaje y la capacidad dialéctica de los actores sociales tuvieron una gran importancia (en los primeros años, las Asambleas Generales podían durar jornadas enteras).

Por otro lado, de cara al exterior, la ECM contenía una potencial amenaza a los ojos de la clase empresarial por su carácter diferenciado y sus mensajes heterodoxos. Ante ellos, los dirigentes cooperativos trataron de ganar la confianza de las instancias gubernativas y económicas, disipando las dudas que el proyecto cooperativo pudiera suscitar. En este sentido, el discurso pragmático asociado al crecimiento y desarrollo económico se va ir afianzando progresivamente, constituyendo tanto un elemento de cohesión interno como un medio para tranquilizar a los grupos empresariales tradicionales.

### 2.2.1.3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES

En relación al modo de gestionar las cooperativas, éste no se diferenciaba sustancialmente del modo tradicional que los primeros cooperativistas habían conocido y padecido en las empresas de capitales de las que provenían. Empresas en su gran mayoría dominadas por unas relaciones de carácter autoritario-paternalista, donde imperaban las lógicas tayloristas y los modos de producción fordistas. Empresas disciplinadas pero que aun no dominaban plenamente las formas y maneras de la producción industrial, dado que se encontraban aún en un proceso inicial.

Las primeras cooperativas tomaron como referencia estos modelos, si bien fueron pioneras en la incorporación de prácticas de gestión empresarial que no eran habituales en su entorno. Entre ellas destacamos tres tuvieron gran relevancia para su organización empresarial: los planes de gestión; los planes estratégicos y los manuales de valoración de puestos de trabajo. Sobre estos ejes se estableció la organización del trabajo y las relaciones entre los miembros de la cooperativa. Estos elementos con el tiempo llegaron a consolidarse en la cultura empresarial cooperativa y fueron los mimbres de su gestión prácticamente hasta los años 80.

Junto a ello, los dos órganos más relevantes de las cooperativas, esto es, el Consejo Rector y la gerencia, han mantenido una colaboración y complicidad muy estrecha respecto de las claves de gestión de la cooperativa. Las relaciones internas entre los trabajadores y los órganos de dirección eran relaciones de cercanía y de confianza, pero también de exigencia y disciplina, “mediante una relación interpersonal al ser todos conocidos, siendo prácticamente casi todos compañeros de la niñez o por lo menos con muchos años de convivencia” (Uribe-Echeberria, 1981: 75). El sistema se ha caracterizado por disponer de un “ejecutivo fuerte y por ejercer un liderazgo autoritario-benevolente (paternalista), aunque después en la calle fuesen amigos y tuvieran mucha relación personal”.

El Consejo Social, como órgano representativo del colectivo, “servía como lugar de aprendizaje de temas empresariales y sociales, ya que el presidente del Consejo Rector daba mensualmente sus explicaciones sin tener en cuenta limitaciones de tiempo. Lo mismo podía durar tres como seis horas, si era preciso en dos o tres días” (Uribe-Echeberria, 1981: 75). Estas informaciones “equivalían al refuerzo para aumentar o mantener la motivación de eficiencia” (Uribe-Echeberria, 1981: 77). La comunicación era en general descendente en todos los aspectos de trabajo normal en la empresa, “ya que los conocimientos estaban en la cúspide de la jerarquía” (Uribe-Echeberria, 1981: 77).

Hasta la primera mitad de los años setenta, el trabajo fue abundante y los resultados económicos sobrepasaron todas las previsiones. En las cooperativas se ganaba bien, tan bien o algo mejor que en las empresas del entorno y además las sumas capitalizadas por los socios eran considerables. Como afirma Uribe-Echeberria: “en la Junta General [Asamblea General], de 1963, había un buen porcentaje que no se enteraba de lo que se decía, pero se compensaba con la fe en los líderes, y sobre todo, con los resultados positivos de su gestión” (Uribe-Echeberria, 1981: 75).

En relación a la organización del trabajo de las cooperativas, J.I. Gorroño señala que ésta “ha sido netamente taylorista, en la búsqueda de la eficiencia a través de la especialización en movimientos y tareas simples, concluiremos que, aun subsistiendo una correcta gestión democrática en los términos en que la misma fue definida, la conjunción de ambos factores ha conducido a la no incitación de la participación en el hecho empresarial” (Uribe-Echeberria, 1981: 126). El modelo tenía un carácter directivo muy marcado, con amplias competencias asumidas por parte de la gerencia; el producto era de baja tecnología, por lo que se requerían trabajadores de pocos conocimientos y la necesidad de participar y, por tanto, de generar un marco que lo posibilitara no era ni prioritario ni adecuado.

El crecimiento de las cooperativas era tan acelerado en el periodo 1963-1966, que su sistema de valoración por oficios y profesionales dejó de ser eficaz, dando lugar a la modificación del reglamento de régimen interior, para definir niveles donde aparecían las nuevas clasificaciones de ejecutivos subordinados, intermedios importantes y altos ejecutivos. Fue ULGOR quien elaboró el primer manual de valoración de puestos de trabajo, siendo muy novedoso en su entorno empresarial.

Con la clasificación apareció también la organización burocrática de los puestos de trabajo, siendo éstos definidos por escrito en términos de movimientos que debían hacer los operarios y que eran archivados por la organización. Este hecho ilustra el interés y la insistencia de las cooperativas por racionalizar y estandarizar la contribución de cada socio a la cooperativa y el establecimiento del consiguiente reconocimiento económico. Comités de valoración determinaron el valor estructural de cada puesto, el valor funcional que varía por calificaciones y experiencia del personal, además de los aspectos negativos o peligrosos que merecían compensación adicional.

Antes de llegar a la Organización Científica del Trabajo mediante la valoración de puestos, era el encargado o jefe el que definía la tarea a realizar por sus subordinados. Con la definición de puestos burocráticamente, el mando perdió mucha de su libertad de acción. El subordinado ganó en seguridad y las relaciones con el mando fueron más impersonales. Era la organización quien definía los puestos, sobre todo, en las cadenas de montaje y lo hacía con iguales requerimientos para todos ellos. Por eso la valoración era sencilla y rápida. Otro aspecto que se quería suprimir con la valoración de puestos de trabajo eran los favoritismos de los mandos hacia determinadas personas.

Las cooperativas fueron también pioneras en la elaboración de los planes de gestión anual. Este documento es elaborado por la gerencia y en él se determina por escrito los objetivos anuales y las acciones planificadas para su consecución. Mensualmente se realiza un seguimiento y control del mismo para verificar y corregir las posibles desviaciones del mismo.

Mediante el manual de valoración y el plan de gestión anual los principios de eficiencia y de impersonalidad van a salir reforzados y con ellos el Modelo de Gestión burocrático.

A partir del año 1970, la dirección general del Grupo ULARCO introdujo modificaciones a la cuestión de la participación de los trabajadores en las cooperativas. Se estimó que las crecientes tensiones que se estaban produciendo en los centros de trabajo obedecían a la contradicción interna entre el sistema democrático de gobierno de las cooperativas y el sistema rígido y autoritario de la organización del trabajo. Por ello, la dirección debía de estudiar a fondo las posibilidades de

implantar nuevas formas de organización del trabajo que fuesen eficaces económicamente y que, al mismo tiempo, estuviesen más en armonía con los valores sociales en los que se basa el cooperativismo.

Desde ULARCO, se alentó a las direcciones de las cooperativas para que estudiaran y planificaran la introducción de Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT), tomando como referencia las aportaciones teóricas de Einar Thorsrud y las experiencias realizadas en la factoría Volvo de Kalmar (Noruega).

“Las NFOT buscan el protagonismo del hombre en el trabajo. El protagonismo supone el aprovechamiento (sic) máximo y desarrollo de las potencialidades del hombre, ampliación de su círculo de intereses a través del trabajo, superación profesional y humana a partir del trabajo. [...] El protagonismo del hombre supone la atribución de funciones adecuados al nivel de conocimientos y experiencia, y la responsabilización plena del trabajador por la labor que realiza [...] Para ello se trata de organizar el trabajo en torno a equipos de trabajo en lugar de las cadenas de montaje, lo que parece previsible que traiga cambios en la estructura organizativa: cierta descentralización en la toma de decisiones y reducciones en la mano de obra indirecta y probablemente, de ciertos niveles de decisión”. (ULARCO, Informe, 1975: 37-43).

A partir de 1972 Copreci comenzó la implantación de las NFOT de manera sistematizada, con la intención de acumular una experiencia que fuera extendida al conjunto de las cooperativas del Grupo ULARCO, implantándose con diferente grado de desarrollo en ULGOR, F. Arrasate, F. Ederlan, Fagelectro y F. Industrial. Sin embargo, estas experiencias se fueron abandonando progresivamente y, en el año 1976, sólo Copreci continuaba aplicándolas. Después de más de cuatro años de aplicación, se realizó la siguiente valoración (Copreci, Informe 1976: 26-32):

“En la elaboración y aplicación de los distintos proyectos no se ha tenido suficientemente en cuenta la unidad que constituyen los distintos elementos del sistema socio-técnico. Con frecuencia se han operado con alguno de ellos sin tener en cuenta su incidencia en otros elementos. (Se evidencia) la acentuación excesiva de los aspectos económicos junto con la subestimación de los problemas humanos (...) una diferenciación bastante rigurosa entre la fase preparatoria de los proyectos y la de su realización. La preparación de los proyectos ha sido obra casi exclusiva de los niveles superiores de la organización y de los técnicos. De hecho, las personas que habían de estar implicadas en los proyectos (incluyendo los encargados) no han participado en esa fase. Para concluir observamos que el enfoque inicial ha ido desplazándose hacia una visión totalmente productiva y tecnicista. [...] Si se ha optado por el camino fácil y con una visión a corto plazo es porque realmente no existía el convencimiento, al menos generalizado, en las NFOT”. Respecto a las implantaciones realizadas en otras empresas del Grupo ULARCO y respecto a las posibilidades de implantar las NFOT en las mismas se estima que “el pretender que en ULARCO se puedan implantar las NFOT manteniendo intactas la organización actual del trabajo, los sistemas vigentes de información y control, omitiendo los alicientes remunerativos, no deja de ser algo ilusorio en lo que a veces creemos”.

Los intentos por superar los modelos tayloristas de organización del trabajo, introduciendo para ello cambios organizativos y lograr así una coherencia mayor entre el ideario cooperativo y las prácticas

empresariales, además de mejores resultados empresariales, tienen su continuidad con la introducción del paradigma de la calidad en los años 90.

No obstante, el resultado poco satisfactorio obtenido con la introducción de las Nuevas Formas de Organización del Trabajo, radicó en el hecho de considerar a las organizaciones exclusivamente como realidades socio-técnicas, olvidado que están insertas en sistemas culturales de significación que es preciso considerar. Estas nuevas formas de organización, no tienen una validez universal, sino que han que adecuarse a los entornos culturales en los que se insertan si se pretende lograr éxito en su aplicación. De lo contrario, el rechazo que generan entre quienes han de llevarlos a la práctica, impiden su plena implementación.

### 3. CONSIDERACIONES FINALES

A lo largo de este periodo de tres décadas, que transcurre de 1955 a 1985, se produce el surgimiento y la consolidación de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Esta Experiencia, radicalmente innovadora en su origen, llegó a tener 19.161 trabajadores en el año 1985; unas ventas por valor de 140.000 millones de pesetas (841,4 millones de euros) y un total de 94 cooperativas asociadas a Caja Laboral, distribuidas por toda la geografía vasca. En estos treinta años, las cooperativas conocieron coyunturas económicas muy favorables que sabrán aprovechar para crecer, junto con otras más desfavorables en las que desplegaron todo su potencial de intercooperación para resistir y fortalecerse.

En este periodo, se produjeron cambios significativos en las bases institucionales del Grupo. Los profundos cambios sociales, económicos y políticos acontecidos en la sociedad vasca, fueron acompañados por cambios de tipo cognitivo y normativo en el seno del cooperativismo, mientras que los aspectos reguladores se mantuvieron, siendo este último, el elemento identitario más vigoroso del cooperativismo.

El discurso moral de Arizmendiarieta, único referente ideológico del Cooperativismo de Mondragón, fue perdiendo significación entre los cooperativistas prácticamente desde el inicio del despegue industrial y el cambio social de valores a él asociado. Así, en la década de los 80, del personalismo cristiano propuesto por Arizmendiarieta se transita hacia los modelos nórdicos de democracia industrial. No obstante, estos modelos socio-técnicos de organización, no tuvieron el desarrollo esperado debido en gran medida a que en su implantación no se tuvieron en cuenta las diferencias culturales existentes, siendo una de las claves a considerar en estos procesos. Por todo ello, a finales de los años 80, el cooperativismo se encuentra sin referentes ideológicos claros.

Junto a ello, la búsqueda de legitimidad dejará de estar sustentada en la creación de ámbitos comunitarios de producción al servicio del desarrollo comunitario para centrarse en el crecimiento económico como único elemento legitimador del proyecto cooperativo. De esta manera, La Experiencia Cooperativa Mondragón queda progresivamente asimilada cultural y cognitivamente e incapaz de producir un discurso propio y original. Con una capacidad muy limitada de plantearse

objetivos y retos más acordes con su origen y con la comunidad en la que surgió y en la que se sustenta.

Durante el periodo de crisis económica, se realizaron grandes esfuerzos y sacrificios por parte de los trabajadores, dando lugar a profundos aprendizajes que perdurarán en el tiempo.

En primer lugar, el modelo cooperativo había pasado por una dura prueba de la cual salía fortalecido. Se había pasado por un periodo crítico pero en conjunto el Grupo no había perdido un solo puesto de trabajo sino que había crecido, al contrario de lo ocurrido en el resto de la industria. Para ello, todos habían realizado sacrificios, pero eso formaba parte de las reglas de juego que, si en otros momentos les había permitido obtener grandes resultados económicos en la actualidad les exigía esfuerzos suplementarios. El modelo cooperativo había pasado su prueba de fuego y había encontrado los mecanismos internos para hacerles frente.

En segundo lugar, el cooperativismo se había dado cuenta aun con mayor intensidad de que la orientación empresarial, fuertemente enraizada hasta entonces, debía de ser asumida, definitivamente, como la más importante frente a aspectos de índole social o ideológico. Lo económico, la orientación al mercado y la necesidad de una mayor agresividad se afianzó fuertemente en el Grupo y los aspectos ideológicos perdieron posiciones. Si bien a finales de los años sesenta y en la década de los setenta las posiciones ideológicas afines al nacionalismo vasco se extienden también entre los cooperativistas reemplazando en cierta medida el vacío ideológico dejado por el cristianismo, progresivamente va a ir perdiendo espacio a favor de visiones más pragmáticas y desencantadas de la realidad empresarial. Con esta percepción, se va a concluir la década de los 80 y el cooperativismo estaba ya dispuesto a iniciar, de manera pionera, su proceso de internacionalización, pero para ello debía de iniciar un proceso de reinstitucionalización bajo el nueva denominación de Mondragón Corporación Cooperativa.

## Capítulo 4

---

# **El Modelo de Gestión Corporativo de Mondragón Corporación Cooperativa, basado en el paradigma de la calidad (1985-2010)**

---

El Modelo de Gestión Corporativo (MGC) ha jugado un papel muy relevante en el proceso de reinstitucionalización de la Experiencia Cooperativa Mondragón a partir de la creación de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) a comienzos de la década de los 90. La Corporación se creó en el año 1991 constituyéndose en una nueva realidad institucional que estableció un nuevo marco de relaciones entre los actores y organizaciones que interactuaban dentro de ella. El Modelo de Gestión Corporativo, basado en el paradigma de la calidad, fue la estrategia de gestión seguida por las cooperativas para el logro de sus objetivos empresariales.

En la primera parte del capítulo, se analiza el proceso de creación de MCC y los cambios que bajo dicho proceso tienen lugar durante la década de los noventa en el ámbito cooperativo. Los cambios más relevantes tienen lugar en el ámbito regulador del cooperativismo y que afectarán a su estructura de gobierno y a la centralización de la toma de decisiones. Junto a ello, se produjeron modificaciones legislativas con la aprobación de la nueva Ley de Cooperativas del año 1993. Además tiene lugar cambios cognitivos y normativos que abocan al cooperativismo a una nueva realidad institucional.

En la segunda parte de este capítulo, se expone la gestación y evolución del MGC como instrumento de gestión para las cooperativas de MCC. Esto hace necesario la creación de las condiciones jurídicas y los órganos necesarios tanto a nivel estatal como a nivel del País Vasco para la implementación de la calidad. El análisis del MGC es abordado desde una doble perspectiva: en primer lugar, se analiza de manera diacrónica su proceso de gestación y las diferentes fases evolutivas por las que discurre; en segundo lugar se aborda el análisis sincrónico, centrándose en las dimensiones más relevantes del MGC.

#### 1. MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA, NUEVO MARCO INSTITUCIONAL PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS

El proceso de creación de MCC y las transformaciones cognitivas, normativas y reguladoras que tuvieron lugar en ese proceso de creación de un nuevo marco institucional, permitieron afrontar los nuevos retos que el cooperativismo se planteaba. Entender ese proceso es esencial para acometer el estudio del Modelo de Gestión Corporativo y entender su papel en el proceso de transformación y readecuación del cooperativismo al nuevo contexto económico, dominado por el comienzo del proceso de internacionalización que tiene lugar a partir de la década de los noventa.

## 1.1. ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN

En el año 1986 el Estado español ingresó en la Comunidad Económica Europea (CEE). De esta manera, logró incorporarse al club de los países desarrollados de Europa, deseo muy anhelado tanto desde el punto de vista político como económico.

La idea de Europa como mito y referencia, había servido de estímulo y de reto para las empresas cooperativas prácticamente desde su creación. Europa como reto fue un argumento que Arizmendiarieta utilizó en múltiples ocasiones para estimular al incipiente fenómeno cooperativo hacia el logro de mayores niveles de competitividad, desarrollo y dimensionamiento.

El reto europeo, junto a la profunda crisis económica en la que estaba sumida el País Vasco en aquellos años de reconversión económica, impulsó en las cooperativas su toma de conciencia respecto de la necesidad de avanzar hacia la construcción de una agrupación industrial de mayor solidez organizativa y financiera, dando así lugar a la refundación de la Experiencia Cooperativa Mondragón, adoptando la forma de corporación empresarial cooperativa, bajo la denominación de MCC.

El proceso se inició a partir de la década de los 80, con la creación de los grupos sectoriales (por afinidad en el producto) en sustitución de los grupos comarcales, que estaban constituidos en función de su proximidad física y conocimiento mutuo, para el logro de una mayor competitividad. Esta transformación tuvo que superar la oposición de muchos de los directores de las cooperativas. Tal y como reflexiona Ormaechea,

”La cultura de aislamiento de cada cooperativa y cada Grupo Comarcal y sus grandes diferencias, ya fuesen dimensionales, de estabilidad financiera, de sensibilidad cooperativa y, en suma, de receptividad a la idea de formar un sólido grupo empresarial, habían configurado realidades absolutamente distintas y, probablemente, los más renuentes ‘al cambio’ eran quienes mejor habían consolidado y cohesionado los criterios de organización de los Grupos Comarcales, porque esperaban muy poco de las cooperativas periféricas, más pequeñas y menos capaces, vistas desde su poderío empresarial, y desde las típicas sinergias-palabra que ya se hallaba en boga- que les podían proporcionar”.  
(Ormaechea, 1997: 556).

Los grupos sectoriales que se empezaban a concebir, debían de agruparse en torno a determinadas afinidades o factores, de modo que les reportaran sinergias. Dichos factores eran los siguientes:

- Afinidad tecnológica para poder llevar a cabo una política común de investigación y desarrollo.
- Fabricar, construir o servir bienes susceptibles de ser homogéneos para ofrecerlos complementariamente a un mismo sector demandante.
- Calidades técnicas homogeneizables, de modo que por deficiencias parciales y aisladas no sufriera el conjunto.

- Unificación de la marca para su mejor presencia en el mercado.
- Obtener como resultado de la agrupación una mayor cuota de oferta y de mercado.

En función de estos criterios, se establecieron once grupos sectoriales que agrupaban un total de cuarenta y cuatro cooperativas. El resto de empresas, hasta un total de 103, seguían vinculadas entre sí a través de los grupos comarcales, dado que no se observan posibilidades de agruparlos sectorialmente. Por tanto, durante unos años convivirán ambos modelos organizativos, el sectorial y el comarcal. El proceso culminó tres años más tarde, en 1987, con la celebración del primer Congreso y la adopción de la denominación de Grupo Cooperativo Mondragón.

A partir de la segunda mitad de los años 80 y a raíz de la creación de los grupos sectoriales frente a los de base comarcal, junto con la constitución del Grupo Cooperativo Mondragón en el año 1987, fruto de un creciente proceso de centralización, traerá como consecuencia el diseño de una nueva estructura organizativa y un nuevo reparto competencial.

Este proceso se inició con el Articulado de Bases Congressuales, aprobado en el año 1984, el cual confería al Consejo General el desarrollo de las siguientes funciones básicas (Ormaechea, 1989: 51):

- a. Política, sobre la reestructuración de cooperativas y sectores de investigación, de inversión global, socio-laboral, financiera, de promoción y de seguridad social.
- b. Coordinadora, armonizando los intereses del Grupo y el desarrollo del conjunto.
- c. De fomento, impulsando la constitución de elementos de infraestructura sociales, humanos, físicos, tecnológicos y financieros.
- d. De arbitraje, dirimiendo las situaciones que los afectados acuerden someter al Consejo.
- e. De control, de Autorregulación, Ejecutiva.

En el año 1988, se celebraron unas jornadas bajo la denominación “Ante la Comunidad Económica Europea”, donde se va a poner de manifiesto la necesidad de cambio:

“Era necesario el cambio de actitud para proyectar el futuro del Grupo sin lastres de carácter inmovilista. Sobre todo había que modificar las cualidades que se exigían para participar en el “club” de cooperativas, todas ellas de carácter social, jurídico o formal, para plantear otras de naturaleza empresarial, capaces de generar economías de escala y alcanzar dimensiones adecuadas al marco más competitivo que la Comunidad Económica auguraba”. (Ormaechea, 2003: 198).

El nuevo marco de juego exigía enfrentarse a empresas multinacionales, competidoras directas en muchos sectores en los que actuaban las cooperativas del grupo y para ello se veía necesario introducir cambios en las reglas de juego de las cooperativas. Los cambios iban encaminados en las siguientes directrices

- Desburocratizar las tomas de decisiones.
- Ceder soberanía de las cooperativas a los grupos, centralizando las decisiones empresariales y dotando a la dirección general de un mayor poder de decisión.
- Ceder soberanía de los grupos y asimilados al Consejo General del Grupo Cooperativo Mondragón, dotándole de la máxima capacidad ejecutiva en planificación estratégica, recursos humanos, nuevas actividades y reforzando su función en la elaboración y puesta en práctica de la política empresarial del Grupo, incluyendo la selección de los sectores a desarrollar o a amortizar.
- Fusionar los grupos existentes, configurando un máximo de 8 centros de decisión y planificación estratégica, alrededor de sectores a priorizar.
- Designar un director general para cada sector, para implantar redes comerciales, desarrollar catálogos y elaborar el plan estratégico del sector.
- Instar al Consejo General al análisis de la posibilidad de propiciar un mayor desarrollo del sector servicios en el seno del Grupo Cooperativo Mondragón.

El proceso de refundación encaminado a la creación de un gran grupo empresarial, necesitará de un nuevo impulso que se concretará en el III Congreso Cooperativo celebrado en 1991 y que supondrá la culminación del proceso al quedar constituido Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). En diciembre de 1989, se había celebrado el II Congreso, si bien los temas acordados no tuvieron excesiva relevancia.

Con la creación de MCC se produce un antes y un después en la larga experiencia cooperativa de Mondragón. Para crear esta nueva realidad institucional se acometerán cambios de índole estructural, legislativo y cognitivo en el ámbito cooperativo. No obstante, algunas cooperativas, como ULMA, no estuvieron dispuestas a romper su carácter comarcal y abandonar su modelo organizativo para pasar a integrarse de manera disgregada en las diferentes divisiones empresariales que se habían gestado en el seno de MCC.

El Grupo Fagor, por su parte, heredera del Grupo ULARCO, integrada por nueve cooperativas, no se desintegrará plenamente para incorporarse en las diferentes divisiones de MCC, sino que integrada en MCC, mantendrá ciertas estructuras comunes que tenía previamente como grupo comarcal.

## 1.2. READECUACIÓN INSTITUCIONAL DEL COOPERATIVISMO

El proceso de creación de MCC, trae consigo la necesidad de readecuar institucionalmente los aspectos centrales del cooperativismo para adaptarse a la nueva realidad y dar respuesta a las nuevas necesidades. Para ello, se producen transformaciones en los aspectos reguladores, cognitivos y normativos.

### 1.2.1. TRANSFORMACIONES REGULADORAS

Las transformaciones reguladoras que tienen lugar son de dos tipos. El primero de ellos se produce con la modificación de la estructura institucional que hasta entonces había regido las relaciones entre las cooperativas. Este hecho va a traer consigo un mayor nivel de centralización en la toma de decisiones. El segundo, está relacionado con la modificación de la Ley Vasca de Cooperativas en el año 1993.

#### 1.2.1.1. NUEVA ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y CENTRALIZACIÓN

Con la creación de MCC, el cooperativismo se dota de una nueva estructura organizativa, con un nuevo reparto de competencias que va a afectar a la capacidad de toma de decisiones por parte de las cooperativas que la constituyen. La estructura institucional de MCC queda establecida a través de los siguientes órganos.

De acuerdo con el análisis realizado por Bakaikoa, Errasti y Begiristain (2004: 65-67), la nueva estructura institucional puesta en marcha, trae consigo las siguientes consecuencias para el gobierno cooperativo:

- “El Congreso de MCC no puede equipararse a la Asamblea General de una cooperativa de tercer o ulterior grado. Si bien entre sus competencias se encuentra la aprobación de políticas básicas relativas a temas de interés común, no elige ni destituye a los miembros de la Comisión Permanente. Esto trae consigo una disminución de las competencias y responsabilidades por parte del Congreso con respecto al papel que vienen jugando tradicionalmente las Asambleas de las cooperativas”.

#### CONGRESO

El órgano más representativo y destacado de MCC marca las directrices y criterios de la Corporación. Es el principal foro de debate y de aprobación de las políticas básicas de interés corporativo. El Pleno del Congreso se reúne con una periodicidad de 4 años y exige rendir cuentas a la Comisión Permanente el cual es el órgano representativo entre Congresos.

El Pleno del congreso está formado por un máximo de 650 congresistas fijos. Estos son elegidos por los socios cooperativistas de base, con un ratio de un congresista por cada 30 socios trabajadores de las cooperativas y agrupaciones adheridas a MCC. Junto a ellos, también forman parte del Congreso, los miembros de la Comisión Permanente con los mismos derechos que aquéllos. Los componentes del Consejo General y los Presidentes y Directores Generales de la Agrupaciones Sectoriales participan en el Pleno con voz pero sin voto.

- “La Comisión Permanente, es elegida por parte de los Consejos de Agrupación Sectorial, no es elegida por tanto de manera directa por parte de los socios trabajadores. La Comisión Permanente, al igual que el Consejo Rector designa al Consejo General como órgano ejecutivo de MCC, sin que el órgano más representativo y democrático de la Corporación, el Congreso, tenga potestad en la designación ni en exigirle cuentas de su gestión. Sin embargo, el Congreso sí le exige cuentas a la Comisión Permanente y ante ésta, a su vez, rinde cuentas el Consejo General, de forma que la Comisión Permanente blinda al Consejo General del Congreso de MCC”.

### COMISIÓN PERMANENTE

La Comisión Permanente está integrada por miembros elegidos por los Consejos de Agrupaciones Sectoriales, los cuales están constituidos por miembros de los Consejos Rectores de la cooperativas que conforman la Agrupación Sectorial o asimilados a éstos, entre los socios de cooperativas pertenecientes a alguna circunscripción divisional. Cada división tendrá una representación en la Comisión Permanente en función del número de socios trabajadores. Los miembros se eligen cada cuatro años, renovándose la mitad de ellos cada dos años

- “Los vicepresidentes de MCC, designados por la Comisión Permanente, son los responsables máximos de las correspondientes Divisiones y son ellos quienes proponen a los Consejos de Agrupación las personas que ocuparán la Dirección General de las Agrupaciones Sectoriales. Son los Consejos de Agrupación los que designan a los directores, previo consenso de los candidatos para dichos cargos con los vicepresidentes de las Divisiones correspondiente: de este modo se alcanza un equilibrio entre el órgano cuyo origen está en las cooperativas de base (Consejo de Agrupación) y el derivado de la cúpula o Comisión Permanente”.
- “El poder de la Corporación en la dirección está reforzado por la concentración de poder en el Consejo General, los departamentos centrales de la Corporación y las Divisiones. El tradicional carácter directivo de Mondragón se ha reforzado en la última década por varios factores: con la creación de la Corporación hay más niveles directivos, de forma que la distancia entre los miembros de las cooperativas de base y los órganos de gobierno corporativo ha aumentado. Asimismo, los gerentes corporativos y cooperativos son propuestos en cascada de arriba abajo (aunque el nivel inferior tenga el poder de aceptar o no). Por otro lado, el proceso de internacionalización y el espectacular crecimiento de las cooperativas también ha favorecido la tendencia de incremento de niveles directivos y consecuentemente, la concentración de poder por parte de los mismos”.

### CONSEJO GENERAL

El Consejo General es el tercer órgano corporativo encargado de dirigir y coordinar en el ámbito de las competencias definidas en la formativa de MCC.

El Consejo General está formado por el Presidente, los Vicepresidentes de MCC (responsables de las Divisiones), y los Directores de los Departamentos Centrales de la Corporación.

El Presidente del Consejo General es el responsable de desarrollar y ejecutar las directrices del Congreso y de la Comisión Permanente en materia empresarial de su competencia. Lleva la dirección estratégica de MCC a través de los Vicepresidentes, como responsables máximos de las Divisiones, de los Directores de los Departamentos Centrales y del personal del centro corporativo. En suma, es el órgano ejecutivo de mayor rango del grupo corporativo con competencias para hacer propuestas a la Comisión Permanente en materia organizativa, Plan de Gestión, presupuesto del centro corporativo, etc.

-“La Asamblea General de la cooperativa tiene la última palabra, dado que es ella la que tiene que aprobar todas las decisiones relacionadas con la misma”.

Por último, es preciso señalar que a partir de la constitución de MCC se comenzó a poner en práctica una política específica de gestión de directivos. La dinámica seguida se concreta en los siguientes principios: reclutamiento y selección de directivos, con el consiguiente seguimiento de personas con potencial; formación de manera individualizada para la mejora de conocimientos y competencias; establecimiento de un sistema de evaluación periódica; establecimiento de un itinerario o carrera profesional; comunicación interna y animación para directivos; retribución del trabajo y movilidad laboral

Consecuentemente, la nueva realidad institucional de MCC pone de manifiesto su alto nivel de centralización y la pérdida de control por parte de los socios respecto de los órganos e instancias de gobierno.

#### 1.2.1.2. MODIFICACIONES LEGISLATIVAS Y CONSECUENCIAS LABORALES

De manera paralela a la creación de MCC, se produce la modificación de la Ley de Cooperativas del País Vasco en el año 1993 (Ley 4/93), que sustituye a la Ley de Cooperativas de 1982 (Ley 1/82).

Las modificaciones más sustanciales que esta nueva ley trae consigo son básicamente las siguientes (Urruela y Urrutikoetxea, 1996: 122-133):

1. Posibilidad de las personas jurídicas de ser socios de cooperativas de primer grado (art. 99);
2. Posibilidad de socios trabajadores temporales (art. 26);
3. Posibilidad de utilización sistemática de trabajadores no socios hasta un 30 % de las jornadas (art. 99.4);

4. Mayor margen para la regulación de las condiciones de trabajo a la autonomía societaria;
5. Posibilidad de suspensión o baja definitiva de los socios trabajadores por causas económicas, tecnológicas o de fuerza mayor (art. 103);
6. Admisibilidad de entidades o personas jurídicas, públicas o privadas como miembros en la articulación cooperativa, que no sean ni cooperativas de grado inferior ni socios de trabajo;
7. Posibilidad legal de las cooperativas mixtas entre cooperativas y sociedades por acciones (art. 136);
8. Admisibilidad de la transformación de cooperativas (art. 85);
9. Restricciones en las competencias de la Asamblea General (art. 31.4).
10. Cambio en la configuración del derecho de voto.

Por medio de estas modificaciones, se trató de favorecer la estrategia de crecimiento de las cooperativas y una homologación con las políticas empresariales de las empresas capitalistas. La mejor adecuación al mercado conlleva la necesidad de adaptarse a las fórmulas de las empresas capitalistas y esta nueva ley permite a las cooperativas actuar con las reglas del juego propias de las empresas de capital. Ello le va a permitir, por una parte, afrontar la crisis económica y, por otra parte, situarse en mejores condiciones de cara al proceso de internacionalización económica.

Una de las consecuencias de estas modificaciones legislativas, fue el progresivo incremento de los trabajadores eventuales dentro de las cooperativas. Junto a ello, se generalizó el uso de turnos de trabajo. Este sistema suponía la programación de dos y hasta tres turnos distintos para mantener las máquinas funcionando las veinticuatro horas del día durante toda la semana. El sistema, alteraba el ritmo de vida y de descanso de los trabajadores, dado que los turnos cambiaban cada semana, con lo que los horarios de las jornadas variaban y abarcaban unas veces las noches, otras las tardes y otras las mañanas.

Otra medida encaminada en la misma dirección, fue reducción de las vacaciones de verano a una quincena de días en agosto, con el fin de aprovechar al máximo la demanda veraniega de frigoríficos y ventiladores, que incrementaban las ventas en esas fechas. Las otras dos semanas podían disfrutarse a lo largo del año restante.

Por último, el sistema de retribución salarial se modificó en el I Congreso de 1987 ampliándose el margen de 1 a 6, duplicando así el margen anterior, aunque muy alejado aun de los parámetros utilizados en las empresas de sociedades de capitales. Este hecho, no obstante, tuvo una gran incidencia en el seno del cooperativismo de Mondragón, dado que incidía en un aspecto muy sensible de la identidad cooperativa como era la solidaridad retributiva.

Todas estas modificaciones legislativas, estructurales y organizativas hizo que la realidad del cooperativismo sufriera una transformación profunda en su seno afectando a aspectos esenciales de su constitución.

#### 1.2.2. TRANSFORMACIONES COGNITIVAS: CAMBIO DE VALORES EN EL PERFIL DE LOS COOPERATIVISTAS

La sociedad vasca de los años 90 ha sufrido un cambio radical respecto a la sociedad de los años 40-50. Si bien estos cambios se inician a partir de la década de los 70, para la década de los 90, el contexto social y económico que se vive es radicalmente distinto al de cuatro décadas anteriores.

En los años 90, el País Vasco es una sociedad plenamente industrial y de servicios, encaminada hacia la sociedad de la información; una sociedad urbana, instalada en el consumo y secularizada; una sociedad democrática en lo político, multicultural y demográficamente envejecida. Una sociedad, por tanto, radicalmente distinta a la anterior.

Esta nueva realidad, tiene su reflejo en los cambios que se producen en los aspectos simbólicos y cognitivos del cooperativismo. Este hecho se puso de manifiesto en la encuesta realizada por Ikasbide (1989) Centro de Estudios Cooperativos, sobre el clima social destinada a medir el “pulso cooperativo”. El trabajo estudió el grado de conocimiento e identificación de los principios cooperativos definidos en 1987 en el conjunto de las cooperativas de Mondragón. La conclusión a la que llegaron fue que existía una crisis de la cultura cooperativa. Esta crisis se interpretaba como “el debilitamiento del principio de comunidad en su pugna con la satisfacción individual” (Molina, 2006: 215). Esta interpretación obvia los cambios institucionales y legislativos que también se estaban produciendo en el seno del cooperativismo y a los que he hecho referencia anteriormente.

Un año después, otra encuesta del Gabinete Sociológico de Ikasbide pretendió calibrar mejor el grado de esa “crisis del sentimiento cooperativo”. Se concluyó que existían patentes grados de desmotivación y desvinculación cultural, especialmente entre los socios con índices más bajos, aquellos que estaban soportando las mayores presiones que las nuevas políticas de organización del trabajo generaban en las empresas. Estos porcentajes se acercaban al 25 %.

En el año 1998, el Gabinete de Estudios Sociológicos Siadeco realizaba una encuesta entre los trabajadores de MCC. El análisis se realizó dentro del colectivo de trabajadores socios y el ámbito geográfico que se abarcó fue la Comunidad Autónoma del País Vasco. A la hora de interpretar los resultados de este análisis hemos de tener en cuenta que el mismo se realizó en un periodo en el que los resultados económicos eran muy positivos para las cooperativas

#### **CUADRO 8: TIPOS IDEALES DE SOCIOS COOPERATIVISTAS (1998)**

<b>LOS COMPROMETIDOS</b> (23 %)	Personas con cierto componente ideológico (religioso-humanista), bastante interesados por aspectos sociales, la filosofía cooperativista, el progreso y los avances tecnológicos.
<b>LOS AUTÉNTICOS</b> (22 %)	Personas veteranas y experimentadas, que han sido socializadas en el proceso del movimiento cooperativo y en gran medida constituyen el paradigma del "espíritu cooperativista de siempre". Están muy interesadas por los diversos aspectos de la realidad social que les rodea.
<b>LOS PRAGMÁTICOS</b> (17 %)	Son cooperativistas jóvenes, con escaso componente ideológico. Se encuentran poco interesados por aspectos sociales y por la propia filosofía cooperativista. Por el contrario están bastante interesados por la idea de progreso, los avances tecnológicos y la calidad de vida. En gran medida se constituyen en la "visión práctica del cooperativismo".
<b>LOS TECNÓCRATAS</b> (13,5 %)	Son los socios de estatus social y laboral elevado. Presentan un alto nivel formativo y de consumo. Se consideran muy informados respecto a su cooperativa y aunque en menor grado, también en cuanto al proyecto cooperativo.
<b>LOS INTEGRADOS</b> (11 %)	Son austeros y funcionan de forma muy precavida desde el punto de vista económico y de consumo. Son socios muy insertos en el ambiente euskaldun (prácticamente viven en euskera).
<b>LOS DESLIGADOS</b> (7 %)	Son socios muy desligados de la realidad social, manifiestan total desinterés por los temas sociales. Se caracterizan por ser población que desconoce el euskera; manifiestan mucho interés por el progreso y los avances tecnológicos. Presentan un nivel de renta familiar relativamente bajo.

Fuente: Informe Siadeco (1998)

Del análisis de los tipos ideales, observamos que el grupo de los comprometidos con el cooperativismo y que ha sido socializado en sus valores ("los auténticos") representaba el 45 % de los socios, frente a los denominados pragmáticos (jóvenes en su mayoría) y los tecnócratas que representaban el 30 %. Por tanto, el componente pragmático del cooperativismo con poco contenido ideológico junto con los tecnócratas se va acrecentando de manera significativa dentro del colectivo de socios cooperativistas. Es esta contraposición de visiones respecto de la empresa cooperativa la que va a determinar el devenir de las cooperativas a lo largo de la década de los 90 y del 2000.

Por otra parte, el estudio destaca que los aspectos más valorados por los socios para adherirse a las cooperativas eran: la seguridad en el empleo (27 %), el ambiente laboral (26 %), las tareas y responsabilidades asociadas al puesto de trabajo (15,5 %), el trabajar en una cooperativa como filosofía de empresa (10 %) y la remuneración (9 %).

Como he señalado, las transformaciones cognitivas en el seno del cooperativismo van de la mano de los cambios sociales y políticas que se producen en la sociedad vasca, prevaleciendo los valores asociados al individualismo (frente a lo colectivo), el consumo (frente a la producción) y el "realismo" (frente al idealismo). Se trata de valores de una sociedad que va camino de la opulencia en el marco de las sociedades del entorno europeo. Ante ello, el cooperativismo se muestra incapaz de dar una respuesta propia y diferenciada, lo que le obliga a buscar nuevas formas de legitimación como veremos a continuación.

### 1.2.3. CAMBIOS NORMATIVOS: DEL DISCURSO MORAL COMO FUENTE DE LEGITIMACIÓN, A LA LEGITIMACIÓN PRAGMÁTICA DE LA NUEVA REALIDAD INSTITUCIONAL

Para acometer la creación de MCC, era necesario, además del entramado institucional adecuado y la legislación precisa, el discurso legitimador que se adecuara a la realidad social y cultural del cooperativismo y que le posibilitara encaminarse hacia la nueva realidad que se trataba de construir.

La legitimidad se centraba en la necesidad de crear, en palabras de Ormaechea, “un Grupo Empresarial frente a un Grupo Ideológico”. Hasta entonces, Arizmendiarieta había proporcionado el discurso ideológico suficiente para activar la Experiencia Cooperativa, el cual fundamentaba un tipo de legitimación moral. En este momento, se apela a una legitimación de carácter pragmático.

“El dilema no se plantea tanto en la pérdida de fe en su consistencia ideológica, soporte clave que ha hecho posible su aglutinación hasta ahora, sino en el paso siguiente que habría de dar para, en lugar de responder los nexos de expresión unitaria a conceptos morales o sociológicos, se concrete ahora en formas materiales de cooperación abordando funciones tecnológicas, de mercado, financieras y económicas”. (Ormaechea, 1989: 5).

Los impulsores del nuevo marco institucional, ven la necesidad de afianzar los elementos más nítidamente empresariales como clave de crecimiento y competitividad. Ello se realiza a costa de eliminar el discurso de orden moral que había servido de legitimación al cooperativismo pero sin ofrecer otro discurso que lo remplace. La eficacia empresarial se constituye en la fuente de legitimidad pragmática de la nueva realidad institucional, de manera exclusiva.

El discurso moral que se abandona, adquiere, no obstante, un carácter retórico al ser proclamado bajo la denominación de “Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa Mondragón” aprobados por vez primera en el año 1987, con carácter ritual por unanimidad por parte de los representantes de los cooperativistas, durante el primer Congreso Cooperativo. Estos principios son coherentes con la herencia ideológica de los Pioneros de Rochdale y la tradición cooperativa internacional. No obstante, no se establecen acciones concretas para su desarrollo e implementación, ni herramientas de seguimiento, evaluación y control, y procedimientos correctores.

#### CUADRO 9: PRINCIPIOS BÁSICOS DEL GRUPO COOPERATIVO MONDRAGÓN (1987)

<p><b>LIBRE ADHESIÓN.</b> <b>ORGANIZACIÓN DEMOCRÁTICA.</b> <b>SOBERANÍA DEL TRABAJO.</b> <b>CARÁCTER INSTRUMENTAL Y SUBORDINADO DEL CAPITAL</b> <b>PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN.</b> <b>SOLIDARIDAD RETRIBUTIVA.</b> <b>INTERCOOPERACIÓN.</b> <b>TRANSFORMACIÓN SOCIAL.</b> <b>CARÁCTER UNIVERSAL.</b> <b>EDUCACIÓN.</b></p>
---

Fuente: Actas I Congreso Cooperativo

En la misma línea, en el año 1991, Mondragón Corporación Cooperativa elabora su misión<sup>28</sup>, donde se recoge la razón de ser de la institución y de las organizaciones que la integran, tratando de dar respuesta al momento social y económico en el que está inserto.

En esta declaración se destaca, en primer lugar, los cambios acaecidos en el entorno y la necesidad de lograr un mayor nivel competitivo para hacer frente a esa nueva realidad. Han de modificarse, por tanto, las bases de orden moral para sustituirlas por principios de índole más empresarial. Ahora bien, el vacío ideológico dejado por el abandono del discurso moral, requiere ser sustituido por otro discurso que cumpla la misma función pero adecuado al nuevo contexto en el que se inserta. Si bien en el año 1991 aun no se visualiza cuál puede ser ese nuevo discurso, a partir de la elaboración del Modelo de Gestión Corporativo, la calidad cumplirá ese papel discursivo como elemento legitimador del nuevo marco institucional y de los cambios introducidos.

#### CUADRO 10: MISIÓN DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA (1991)

“El escenario ha cambiado y ahora se producen, entre otros, varios hechos que afectan a los fundamentos de aquella misión de connivencias morales, porque el mercado se ha engrandecido, la competitividad agudizado y las dimensiones de las empresas adquieren otras proporciones, precisamente para afrontar los efectos cercanos a una nueva realidad. Se apela ahora a acciones ofensivas, siempre formuladas bajo hipótesis de agrupación, corporación o “holding” financiero, que expresan a su vez disminución de costes unitarios, aumento de competitividad, acceso a mayores cuotas de mercado, capacidad de inversión en nuevas tecnologías, en un esfuerzo audaz para progresar en rentabilidad alejando las amenazas exteriores y afianzando el futuro.

A partir de este análisis cabe expresar en el contexto social, económico y político, los retos que la inminente integración en la Comunidad Económica plantean, que la misión del Grupo responderá a los siguientes presupuestos:

- La experiencia cooperativa que encarna el Grupo Cooperativo Mondragón de naturaleza socioeconómica en el marco de la empresa, asume como misión propia la producción y venta de bienes y servicios, adoptando en su organización interna métodos democráticos para la selección de sus directivos y distribuyendo los bienes materiales y sociales, en beneficio solidario de sus trabajadores y de la comunidad en la que se inscriben sus actividades.
- Para alcanzar los objetivos que expresa la misión que se le encomienda, el Grupo Cooperativo actuará desde una perspectiva competitiva, generando y ordenando los recursos humanos y financieros al buen fin de un desarrollo progresivo y armónico.
- Se proveerá de los servicios de apoyo y cobertura, generará economías de escala, fomentará la innovación y la investigación, creará empleo en régimen cooperativo y arbitraré los medios necesarios que le permitan alcanzar el liderazgo corporativo en el Mercado Único Europeo en aquellos sectores elegidos como de interés preferente por los órganos del grupo.
- En cumplimiento de los Principios Básicos aprobados por el I Congreso Cooperativo, facilitará la promoción humana y profesional de sus socios trabajadores, a los que proporcionará bienestar económico y la calidad de vida y de trabajo consonante con el ejercicio de la solidaridad y el desarrollo empresarial equilibrado a largo plazo”.

<sup>28</sup> La teoría del *management* establece que la “misión” define el negocio al que se quiere dedicar la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el que se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

## 2. EL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO

El Modelo de Gestión Corporativo quedó definido en los siguientes términos:

“Un paradigma empresarial que, partiendo de la filosofía inspiradora de una empresa, establece un marco general conceptual de actuación, que es a la vez reflejo de la cultura y modos de actuación de la propia empresa y que permite desarrollar la visión y la misión de la empresa, sus políticas y objetivos con unos modos de gestión y unas herramientas específicas”. (MCC, Modelo de Gestión Corporativo 2000).

El MGC, impulsado por el Consejo General de MCC, es, en primer lugar, un marco de actuación o una “filosofía” de actuación a partir de la cual se derivan herramientas específicas para el logro de objetivos. Filosofía, herramientas y objetivos son los elementos constitutivos del MGC.

El aspecto más destacado es la filosofía que lo envuelve, dado que los objetivos ya estaban especificados en las políticas generales, y desplegado a nivel de división empresarial y de negocio, quedando pendiente su integración de conjunto. Las herramientas, por su parte, eran adoptadas por las cooperativas en función de sus necesidades y de la oferta desplegada por las consultoras, siendo muchas de ellas pertenecientes al ámbito de la calidad. Podemos afirmar, por lo tanto, que mediante el MGC, la Corporación va a impulsar sobre todo una nueva manera de enfocar la gestión empresarial, pero que se va a convertir en un referente del cooperativismo en sí mismo.

Quedaron también formulados los valores<sup>29</sup> corporativos para el periodo 1993-1999<sup>30</sup>. Se hace mención expresa al MGC en los siguientes términos: “El modelo de gestión perseguirá de forma sistemática la innovación y la mejora continua de todos los procesos, lo que debe redundar en un incremento de la productividad del conjunto de la organización y de la calidad de sus productos y servicios”. Este objetivo, de acuerdo con la formulación del MGC del año 1996, había de ir acompañado de actuaciones tendentes con el logro de la satisfacción de las personas, de los clientes y con el compromiso con el entorno, siendo éstos también objetivos o resultados a alcanzar de manera explícita.

La formulación de la misión y de los valores tiene su culminación con la elaboración del Modelo de Gestión, a través del cual se trata de materializarlos, homogeneizando los estilos de gestión de las cooperativas, de modo que todas ellas tuvieran unas formas comunes de gestión que las identifique como miembros de la Corporación. Junto a ello, la Corporación, a través de actos de promoción pretende lograr proyectar su imagen ante la sociedad, de modo que la percibida como un grupo empresarial moderno y atractivo, homologable a otras agrupaciones empresariales punteras a nivel internacional.

<sup>29</sup> Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

<sup>30</sup> Los valores corporativos para el periodo 1993-2000 son los siguientes: satisfacción del cliente, productos y servicios, mejora continua, las personas, cooperación y compromiso social.

## 2.1. ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN

A comienzos de la década de los 90 se produce el primer hito en el proceso de elaborar un MGC propio, cuando el Consejo General de MCC marcó como objetivo lograr la certificación ISO 9000 para todos los negocios, firmando para ello un convenio marco con AENOR, en el año 1991. Esta certificación estaba pensada inicialmente para organizaciones que realizaban proceso productivo, no obstante fue aplicado en otros ámbitos, como en la Escuela Politécnica de Mondragón. Esta fue la primera escuela técnica que obtuvo el certificado de calidad ISO 9000 en formación continua en el Estado español.

Los beneficios que se derivan de la aplicación de la certificación ISO 9000 estaban enfocados a mejorar la satisfacción del cliente, mejorar continuamente los procesos, reducción de rechazos e incidencias en la producción y aumentar la productividad. Para las cooperativas, el logro de estos objetivos era una manera de enfrentarse a la crisis, que aun en los primeros años de la década de los 90 golpeaba con fuerza a la industria vasca y a las empresas cooperativas. En este contexto, para el año 1992, el 80 % de los negocios de MCC contaba con la certificación ISO 9000. La mejora en los procesos productivos era el procedimiento para incrementar el nivel de productividad y lograr así enfrentarse a la crisis económica, siendo ésta la clave de su legitimación y la manera de introducir una mayor disciplina y rigor en los procesos productivos. Rigor y disciplina que conectan con aspectos cognitivos, y que explican en parte la positiva receptividad de los miembros de las cooperativas y los niveles de implementación alcanzados<sup>31</sup>.

Se inició así una dinámica que prendió con fuerza en los responsables más directos de la Corporación. En los años 90, Japón se constituía en referente económico a nivel mundial, de modo que miembros del Consejo General de MCC se desplazaron a este país para ser testigos directos de dicho fenómeno. Allí se encontraron con la Gestión de la Calidad que se estaba extendiendo en las grandes corporaciones japonesas y norteamericanas y que estaba llegando a Europa. Así, en el año 1991, se crea el Departamento de Tecnología y Calidad y se pone en marcha un programa específico para incorporar la calidad a las cooperativas. Los directivos de Mondragón tratan de aunar los planteamientos de la calidad con la experiencia cooperativa, de manera que la integración de ambos mundos se realice de manera coherente, para ello crearán un constructo de gran potencialidad denominado Modelo de Gestión Corporativo (MGC).

---

<sup>31</sup> En la medida en que la definición de procesos tiene también una relevancia considerable en la Gestión de Calidad Total, los aspectos relativos a la disciplina y el rigor laboral acompañarán a la implementación de los diferentes aspectos del Modelo de Gestión Corporativo a través de las herramientas de gestión incorporadas.

## 2.2. CREACIÓN DE LAS CONDICIONES JURÍDICAS Y ORGANIZATIVAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Tal y como hemos argumentado de el capítulo primero, la creación e implantación de un Modelo de Gestión por parte de las empresas requiere del desarrollo de un adecuado marco jurídico e institucional. Este hecho se produce en el País Vasco a partir de los últimos años de la década de los 80, en torno a la práctica de la normalización en el ámbito industrial.

### 2.2.1. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (AENOR)

En el año 1986 se creó AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación, entidad dedicada al desarrollo de la normalización y la certificación en todos los sectores industriales y de servicios. Lo que hasta entonces había venido realizándose por los poderes públicos directamente iba a ser encomendado en gran medida a partir de ese momento a la iniciativa privada. Fue designada para llevar a cabo estas actividades por la orden del Ministerio de Industria y Energía, de 26 de febrero de 1986, de acuerdo con el Real Decreto 1614/1985, reconocido como organismo de normalización y para actuar como entidad de certificación por el Real Decreto 2200/1995 de la Ley 21/1992, de Industria.

El Real Decreto 1614/1985 define en su artículo 1, entre otros, los conceptos de:

- Normalización: “la actividad que aporta soluciones para aplicaciones repetitivas que se desarrollan, fundamentalmente, en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la economía, con el fin de conseguir una ordenación óptima en un determinado contexto”
- Norma: “especificación técnica aprobada por una institución reconocida con actividades de normalización, para su aplicación repetida o continua, y cuya observancia no es obligatoria”.
- Certificación: “actividad consistente en la emisión de documentos que atestigüen que un producto o servicio se ajusta a normas técnicas determinadas”.

En el artículo 2, establece la creación del Consejo Superior de Normalización “como órgano superior y consultivo del gobierno en materia de normalización”. Entre sus funciones destacan las siguientes: “informar del Plan anual de normas que integrará las propuestas de los diversos Departamentos ministeriales, y de las Asociaciones normalizadoras reconocidas”. El Ministerio de Industria y Energía integrará los Planes Anuales de Normalización a propuesta del Consejo Superior de Normalización.

Los fines de AENOR quedan enumerados en el artículo 5 de sus Estatutos de la siguiente manera:

- a) “Desarrollar la normalización española, coordinándola con la llevada a cabo en ámbitos europeos e internacionales, orientando al mismo tiempo los esfuerzos de todas las partes interesadas en dicho desarrollo.
- b) Fomentar y desarrollar las diversas modalidades de certificación de productos, servicios, personas y sistemas, disponiendo de sus propios métodos y marcas de conformidad con normas, con carácter general.
- c) Colaborar con las Administraciones Públicas para alcanzar la mayor implantación y utilización de las actividades de normalización y certificación.
- d) Promover la participación española en las organizaciones internacionales y regionales de normalización y certificación, desempeñando en las mismas la representación, en los términos que corresponda, y asumiendo los derechos y obligaciones que conlleva dicha representación.
- e) Llevar a cabo aquella actividad que (relacionadas con la normalización y la certificación) contribuyan a mejorar su conocimiento, utilización y desarrollo en la sociedad española, a favorecer los intercambios comerciales, la cooperación internacional, y permitan la generación de resultados positivos que garanticen un desarrollo sostenible a AENOR.”

AENOR es miembro de pleno derecho y representante del Estado español en los organismos internacionales, europeos y regionales de normalización (ISO, IEC, CEN, CENELET, ETSI, COPANT). Además, está acreditada por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC)<sup>32</sup> para la certificación de sistemas de calidad ISO 9000, de sistemas de gestión medioambiental ISO 14000, verificación medioambiental y sistemas de calidad QS 9000 para el sector de automoción. En cuanto a la certificación de productos, está acreditada para la certificación de 22 sectores.

Desde su origen, las cooperativas de Mondragón mostraron un apoyo decidido a AENOR, hasta el punto de que su primer presidente (1986-1996) fue Jesús Larrañaga, cofundador de la primera cooperativa de Mondragón.

#### 2.2.2. PROGRAMA DEL GOBIERNO VASCO DE PROMOCIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR INDUSTRIAL

La Administración vasca reaccionó rápidamente a los movimientos que estaban surgiendo en torno a la calidad en el ámbito empresarial. Prueba de ello son los decretos 69/1990 y 96/1994 del Gobierno Vasco y los programas de promoción de la calidad (1993-1996 y 1997-2000). Con todo ello, el Gobierno Vasco se constituía en un actor relevante en el proceso de promoción de la calidad.

---

<sup>32</sup> La Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) es el organismo designado por la Administración para establecer y mantener el sistema de acreditación a nivel nacional, de acuerdo a normas internacionales, siguiendo las políticas y recomendaciones establecidas por la Unión Europea.

#### 2.2.2.1. PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR INDUSTRIAL (1993-1996)

El Programa de Promoción de la Calidad en el Sector industrial (PPCSI) 1993-1996, aprobado en diciembre de 1992, por parte del Departamento de Industria y Energía del Gobierno Vasco, establecía que

“El imparable crecimiento de la competencia originado por la internacionalización de los mercados, la incorporación de las nuevas tecnologías, y especialmente la utilización de formas avanzadas de gestión, está provocando una revolución en todos los sectores productivos, acompañada de una búsqueda de medidas que devuelvan a las empresas la competitividad perdida. La respuesta que han dado las empresas líderes en el mundo, la han basado en sus hombres, en su conocimiento, su capacidad de esfuerzo, y en la forma en que estos aspectos son organizados y dirigidos de una manera sistémica, en un proceso de mejora continua gestionado mediante técnicas que son conocidas bajo el concepto de Calidad Total”.

El objetivo del PPCSI 1993-1996 era lograr la mejora de la competitividad de las empresas vascas mediante la implantación de de Sistemas de Gestión de la Calidad. Para ello se trataba de involucrar a 500 empresas en este movimiento hacia la calidad a través de al menos 15 organizaciones tractoras. El medio básico para ello era la transferencia de conocimiento teórico y de experiencia práctica, desde los expertos de Gestión de la calidad más preparados a las empresas de la CAPV y para ello se crearon las infraestructuras físicas y humanas necesarias. La estrategia esencial que se aplica en el PPCSI era la colaboración entre la iniciativa pública y la privada para la acción coordinada y simultánea entre los agentes básicos que intervienen en el mismo. Se crearon dos órganos de apoyo para su funcionamiento:

- La Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad/Kalitatearen Sustapenerako Euskal Iraskundea EUSKALIT, (FVFC/KSEI), entidad conformada por entidades públicas y privadas, que tiene como objeto básico, promocionar y dinamizar la cultura de la calidad en la CAPV. Engloba a 21 entidades<sup>33</sup>, constituyéndose en el soporte principal de promoción de la calidad. El Gobierno Vasco solicitó la colaboración de los sectores público y fundamentalmente privado en un intento de obtener el máximo provecho del conocimiento, la experiencia, los contactos exteriores y el efecto difusor de las grandes empresas privadas y otras organizaciones del país en apoyo de las PYME y otros sectores.

<sup>33</sup>Relación de miembros del patronato EUSKALIT: Babcock Power España S.A.; Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A.; Bilbao Bizkaia Kutxa; Bilbao Plaza Financiera S.A.; Caja Vital Kutxa; Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao; Confederación Empresarial Vasca, Confebask; Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles, S.A. CAF; Corrugados Azpeitia S.L.; Diputación Foral de Bizkaia; Ente Vasco de la Energía; Gipuzkoa Donostia Kutxa; Grupo Auxiliar Metalúrgico S.A. Gamesa; Iberdrola S.A.; Idom S.A.; Industria de Turbopropulsores S.A. ITP; Mondragón Corporación Cooperativa, S.C.L. MCC; Mutualia; Osakidetza; Petróleos del Norte S.A. Petronor; Sener Ingeniería y Sistemas S.A.; Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial SPRI.

- El Comité Técnico de Apoyo y de Supervisión (CTAS). Órgano de decisión conjunta y foro de consenso, participación e intercambio de experiencias, formado por las organizaciones tractoras, la FVFC/KSEI y la Dirección de Calidad y Recursos Humanos, que tiene como misión fundamental conseguir que la transferencia de conocimiento propiciada por el programa, sea adecuada y esté adaptada a la realidad industrial de la CAPV.

El Departamento de Industria, Agricultura y Pesca, con el objeto de conseguir la movilización pretendida, estableció convenios de colaboración con 18 agentes básicos, 10 empresas<sup>34</sup> y 8 asociaciones<sup>35</sup> para la promoción de la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad en alrededor de 530 empresas. Firmó también un convenio de colaboración con AENOR y asignó apoyo económico a la Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad para la consecución de sus objetivos respecto al sector industrial.

El Comité Técnico de Apoyo y Supervisión desempeño los siguientes hitos:

- Adopción como referente de calidad Total a impulsar desde el programa, el Modelo Europeo de Gestión desarrollado por la EFQM (European Foundation for Quality Management).
- Adopción de la serie de normas ISO 9000 como referente del sistema de aseguramiento de calidad.
- Definición de un programa básico de formación, de acuerdo con las necesidades detectadas en las empresas participantes.
- Establecimiento de sistemas de medición del progreso de la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad en las empresas participantes.
- Aprobación de la elaboración del Programa de Formación para la Acción y del Programa de Formación de Consultores.

MCC participó activamente en la Fundación EUSKALIT y su segundo presidente fue el director del Departamento de Desarrollo Tecnológico y Calidad de MCC. En la actualidad, desde 2008, su presidente es Txema Gisasola, director general de Fagor Electrodomésticos y vicepresidente de la División Hogar de MCC y, a partir del año 2012 presidente del Consejo General del Grupo Mondragón.

---

<sup>34</sup> Babcock&Wilcox Española, S.A.; CAF, S.A.; Fagor Electrodomésticos, SCL; Gamesa; Iberdrola S.A.; Mercedes Benz España; S.A; MCC Servicios, SCL; TVA,S.A.; ITP, S.A.; GKN Transmisiones España, S.A.-GTE.

<sup>35</sup> Asoc. Artes Gráficas de Vizcaya; Asoc. Fabricantes Tubos y Accesorios; Gaia; Asoc. Investigadores Maq. Herramienta; Sdad. Industrias Forja por Estampación; Asoc. Fundidores País Vasco y Navarra; Sindicato Empresarial Alavés; Asoc. Pequeños Empresarios Gipuzkoa; ASLE.

#### 2.2.2.2. PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR INDUSTRIAL (1997-2000)

El Programa de Promoción de la Calidad 1997-2000 tiene como objetivo básico:

“Conseguir que las empresas vascas sigan avanzando por el camino de la calidad, más allá de la certificación; esto es, cambien del plano de la calidad de producto a la calidad de la gestión, y adopten la estrategia de gestión de la Calidad Total como estrategia fundamental de mejora de la competitividad”.

Los objetivos operativos establecidos para el periodo 1997-2000, son:

- Identificar, desarrollar y gestionar adecuadamente la ejemplaridad local.
- Movilizar a los gerentes, reduciendo dudas y temores sobre la Gestión de Calidad Total como factor clave de competitividad.
- Sensibilizar a las empresas no movilizadas para que inicien el camino de la calidad.

La Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad/Kalitatearen Sustapenerako Euskal Erakundea (EUSKALIT), jugó un papel esencial en la promoción de la calidad. Para ello llevó a cabo, entre otras, las siguientes iniciativas:

- Gestionó a partir de 1998, un Premio vasco a la gestión empresarial, en base al modelo Europeo de gestión de la EFQM, como antesala al Premio Europeo. Para ser finalista sería necesario obtener más de 500 puntos en el Modelo Europeo según evaluación externa.
- Estableció, a partir de 1997, un club de empresas de la CAPV con alta calidad gestión (más de 400 puntos en el Modelo Europeo según evaluación externa).
- Desarrolló documentación entregable, sobre los conceptos básicos y aspectos operativos de la gestión de Calidad.
  - o Principios de calidad Total.
  - o Modelo europeo de gestión.
  - o 5S: mejora del puesto de trabajo.
  - o 7H: herramientas básicas de calidad.
  - o Equipos de mejora.
  - o Gestión de procesos.

### 2.2.3. PROGRAMA RETO

El programa RETO (Reorientación Estratégica y Técnicas Operativas) impulsado por la SPRI, en cuyo diseño participó LKS Consultores, fue muy utilizado en las cooperativas de Mondragón como marco de actuación para el cambio organizativo encaminado al logro de una mejora en la productividad. Trata de generar un cambio estructural de las empresas para mejorar su competitividad y se basa en cinco elementos:

- Cliente (interno, externo y entorno).
- Estrategia compartida.
- Equipo.
- Mejora.
- Competitividad.

Este programa tiene una parte relativa a Estrategia y otra a técnicas propiamente. Establece 8 principios de gestión estratégica:

1. Filosofía de anticipación a los cambios estructurales a través de la adaptabilidad.
2. Orientación al cliente (interno y externo).
3. Plan estratégico compartido y consensuado.
4. Desarrollo de competencias mediante la mejora continua e innovación de procesos clave.
5. Respuesta rápida. Simplificación y flexibilidad organizativa.
6. Gestión de procesos.
7. Desarrollo de las capacidades de aprendizaje de las organizaciones.
8. El gestor de la empresa como líder natural del proyecto empresarial. Generación de un proceso de pensamiento estratégico no secuencial, sino circular en múltiples frentes.

En el cuadro 11 se recogen las herramientas básicas utilizadas por el programa RETO, tanto en el aspecto estratégico como en los aspectos operativos

CUADRO 11: HERRAMIENTAS BÁSICAS DEL PROGRAMA RETO

REVISIÓN ESTRATÉGICA	TECNICAS OPERATIVAS
Sistema de reflexión estratégica. Planificación estratégica. Control estratégica.	Diagnóstico del sistema productivo <i>Lean production</i> . Análisis del lay-out y distribución en planta. Plan área/producto piloto. Indicadores para el diagnóstico. Mejora continua. Organización del puesto de trabajo. Gestión visual. Operaciones estandarizadas. Flujo de una pieza. Aseguramiento de la calidad. Técnicas de cambios rápidos (SMED) Herramientas de resolución de problemas Mantenimiento preventivo. Control estadístico de proceso (SPC). Control de los costos de la Calidad

Fuente: Programa RETO 1994 (SPRI)

Muchas de las técnicas operativas ofertadas por el programa Reto pertenecen al ámbito de la producción ajustada-lean production, sistema de gestión de la producción asociado a la gestión de la calidad y que fue aplicada en muchas empresas de Mondragón y más concretamente en el Grupo Fagor.

### 2.3. ANALISIS DIACRÓNICO DEL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO (1996-2010)

Desde su creación, el MGC ha conocido tres periodos. El primero de ello, es el periodo de creación y consolidación del Modelo basado en la calidad. Es el periodo más relevante y se prolonga del año 1996 al año 2002. En ese año sufre pequeñas modificaciones y actualizaciones que dan lugar al segundo periodo. El tercer periodo se inicia el 2007 y responde básicamente a equilibrios internos entre las cooperativas para el logro de un consenso en cuanto al Modelo a seguir.

#### 2.3.1. PRIMER PERIODO: 1996-2002. UN MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO HÍBRIDO BASADO EN LA CALIDAD

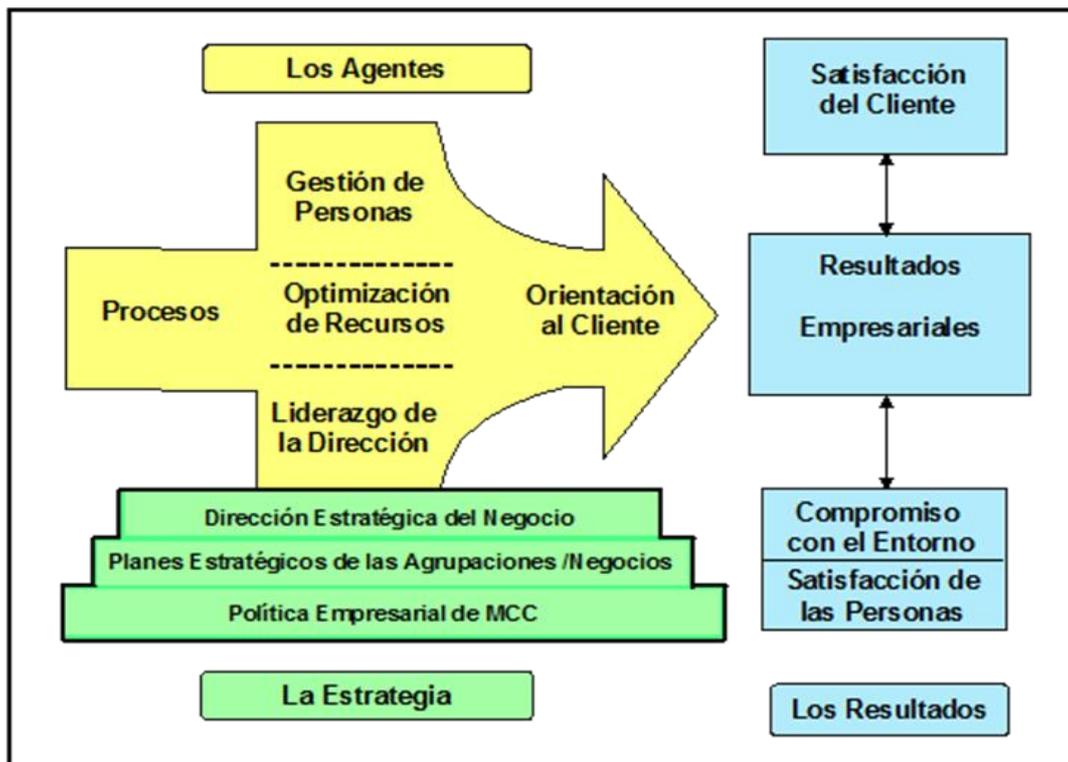
El primer MGC, si bien se empieza a gestar a partir del año 1993, es publicado de manera oficial el año 1996. Está constituido por dos elementos esenciales que se tratan de integrar. Por una parte, está fundamentado en la gestión de la calidad tanto en su filosofía como en su orientación; por otra parte, trata de poner en valor los elementos de gestión propios de las cooperativas que se venían aplicando desde los años 60. Es, por tanto, un modelo híbrido con gran presencia del paradigma de la calidad.

Junto a ello, el MGC trata de buscar coherencia entre las múltiples y a veces excesivas herramientas de gestión que se aplicaban en el ámbito cooperativo, tratando de clarificar e

identificar aquellas herramientas que fueran coherentes con la línea marcada por la Corporación, integrándolas en un modelo global de modo que logran una mayor potencialidad y sentido.

El MGC resultante queda constituido por tres unidades básicas: los agentes, los resultados y la estrategia. Los dos primeros son los establecidos por el sistema EFQM de excelencia. El tercero es determinado por la Corporación para los distintos negocios de las empresas del Grupo dentro de una política empresarial común, tratando así de alinear la estrategia del negocio con la estrategia de la Corporación, y ésta con los agentes y los resultados.

**FIGURA 2: MODELO DE GESTIÓN 1996-2002**



Veamos cada uno de ellos con mayor detenimiento:

- La unidad de los agentes “pretenden orientar acerca del modo en que llevar a la práctica la estrategia; es decir, concretar los aspectos de la gestión empresarial en los que enfatizar, e incluso el estilo con el que llevarlos a cabo” (MCC, Modelo de Gestión Corporativo, 2000). Los elementos que lo integran son: las personas, los procesos, la optimización de recursos, la orientación al cliente y el liderazgo de la dirección.
- La unidad de la estrategia “es aquello que hay que hacer, o que es fundamental realizar para gestionar las empresas integradas en la Corporación” (MCC, Modelo de Gestión Corporativo, 2000). Los elementos que lo integran son: la dirección estratégica del negocio, los planes estratégicos de las agrupaciones/negocios y la política empresarial. Estos aspectos, como he señalado anteriormente se venían aplicando con gran rigor a partir de los

años 60 a demanda de Caja Laboral. A partir de la constitución de MCC adquirirá rango normativo, esto es de obligado cumplimiento para las agrupaciones y unidades de negocio.

- La unidad de los resultados “representa lo que esperamos obtener y, por lo tanto, lo que vamos a medir y controlar. Los resultados empresariales son el objetivo último perseguido, pero logrando la satisfacción de la comunidad de intereses (clientes, personas y entorno social)” (MCC, Modelo de Gestión Corporativo, 2000). Consta de los siguientes elementos a gestionar: la satisfacción del cliente, la satisfacción de las personas, el compromiso con el entorno y los resultados empresariales.

Con este MGC, la Corporación proporcionaba a las cooperativas un marco de actuación con el que integrar su gestión empresarial con las prácticas y la orientación que se pretendía implantar en todo el Grupo. Junto a ello, se proporcionaba un sistema de autoevaluación basado en el Modelo EFQM para que cada cooperativa pudiera comprobar los avances en la gestión e identificar las áreas de mejora, priorizarlas, laborar un plan de mejora e implementarlo de manera continua. Posteriormente, y de manera opcional, si bien bajo el impulso y la orientación de la Corporación, las cooperativas podían optar a realizar una evaluación externa y en su caso lograr un reconocimiento promocionados por la Agencia Vasca de la Calidad EUSKALIT, la “Q” de oro en el caso de superar los 500 puntos en la autoevaluación y la “Q” de plata en caso de lograr 400 puntos. Este reconocimiento era una fuente de prestigio, de proyección externa y de imagen para la empresa que lo lograba y para la Corporación en su conjunto. Debido a ello, en la práctica, muchas cooperativas acudían directamente al sistema de evaluación EFQM dado que era la fuente de reconocimiento.

Por otra parte, el Modelo de Gestión no afectaba a la estructura organizativa ni a la estructura institucional de las cooperativas, no las tenía en cuenta, de modo que aspectos que podían generar controversia tales como los niveles jerárquicos, la organización departamental, el papel de los órganos, etc. son obviados, lo cual facilitó la aceptación de aquéllos que potencialmente podían verse afectados por el mismo.

#### 2.3.2. SEGUNDO PERIODO: 2002-2007. ACTUALIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO

A raíz del estudio de evaluación de su nivel de aplicación realizado en el año 2000, se llevó a cabo una primera “actualización” en el año 2002. Junto a ello, en el año 2003 se elaboró una versión del Modelo de Gestión Corporativo adaptada a las empresas filiales. Estas modificaciones se produjeron en el contexto de cambio de responsable del MGC y en el proceso de internacionalización de MCC.

Se asumió el hecho de que el MGC para que continuara teniendo relevancia tanto a nivel interno como de cara al exterior, requería de sucesivas “actualizaciones”, de modo que incorporara lo más novedoso dentro del ámbito del management, logrando mantener una terminología actualizada lejos de la obsolescencia.

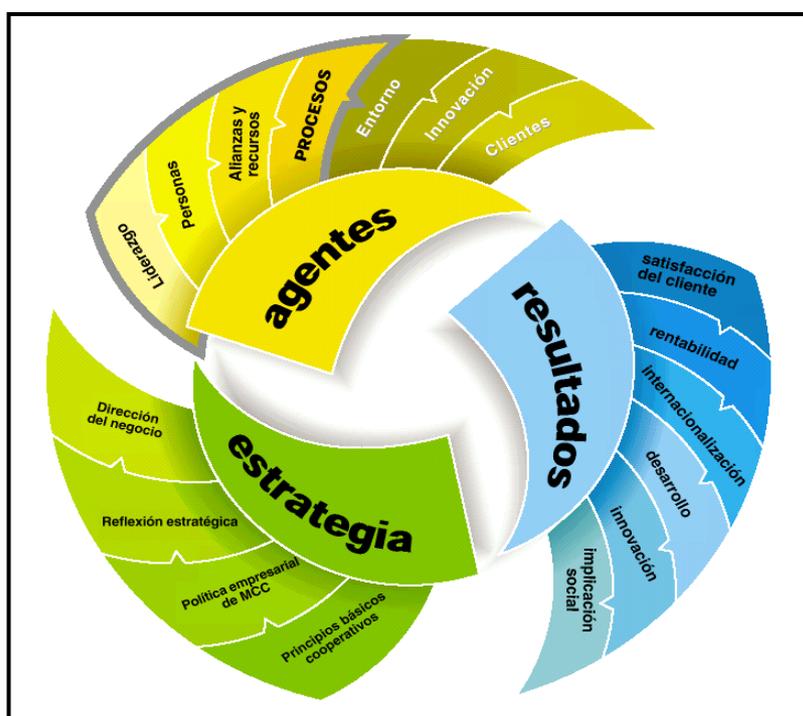
Los elementos que constituyen el Modelo de Gestión seguían siendo los mismos (agentes, estrategia y resultados), pero en cada uno de ellos se introducen nuevos elementos:

- Unidad de la estrategia: se incorporan de manera explícita los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa. Anteriormente no estaban contemplados, la referencia era directamente las políticas empresariales. Este hecho tiene un valor simbólico importante, dado que por primera vez se trata de integrar los aspectos ideológicos con las prácticas empresariales de una manera explícita.
- Unidad de los agentes: se incorporan tres nuevos elementos: la innovación, el entorno y las alianzas y recursos. Se subraya la necesidad de establecer un proceso sistemático de innovación, por una parte, y por otra parte, se considera el entorno como un elemento de gestión, lo cual exige tener en cuenta la integración de la cultura local, el fortalecimiento del compromiso cooperativo, el respeto al medio ambiente, la ética en los negocios y la contribución económica. El concepto de alianza tiene varias dimensiones: carácter interno entre las cooperativas de la Corporación; con los clientes y proveedores en la creación de la empresa extendida; y con los partners y empresas participadas en el proceso de creación de una corporación transnacional. En relación a los recursos, introduce los recursos tecnológicos (TIC's) y financieros.
- Unidad de resultados: se ve modificada al introducir los objetivos básicos corporativos que estaban en vigor en aquel momento, a saber: satisfacción del cliente, rentabilidad, internacionalización, desarrollo, innovación e implicación social.

Junto a ello, se incorpora la terminología de gestión que comenzaba a popularizarse a partir de la segunda mitad de los años 90: dirigir el cambio, hacer equipo, compartir el liderazgo, gestionar el conocimiento, desarrollar las competencias, comunicar y participar, mapa de procesos, procesos clave, benchmarking, vivir al cliente, etc.). Se trataba, en definitiva, de que el Modelo de Gestión Corporativo no perdiera vigencia y siguiera siendo atractivo, adaptándolo a las nuevas tendencias en gestión. El responsable del Modelo de Gestión Corporativo resume en estos términos los cambios introducidos: “es un modelo más nuestro, más en sintonía con la nueva política empresarial de MCC y adaptado a las últimas novedades en gestión empresarial” (T.U. - Lankide, 2002. Nov.).

Se modificó también la representación gráfica del Modelo de Gestión, adquiriendo una forma redondeada, a modo de velas de un barco, queriendo reflejar la integración y coherencia entre los diferentes elementos que integran el Modelo y su dinamismo, tal y como se puede ver en la figura 3.

**FIGURA 3: MODELO DE GESTIÓN. 2002-2007**



Las consecuencias prácticas que se derivan de la actualización del MGC no fueron excesivas, dado que el sistema de autoevaluación no se modificó de modo que las empresas siguieron utilizando el cuestionario elaborado por el sistema EFQM de excelencia en vigor.

**CUADRO 12: ELEMENTOS DEL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO 2002-2007**

<b>ESTRATEGIA</b>	Principios básicos cooperativos	Libre adhesión, organización democrática; soberanía del trabajo; carácter instrumental y subordinado del capital; participación en la gestión; solidaridad retributiva; intercooperación; transformación social; carácter universal; educación.	
	Política empresarial de MCC	Misión	
		Visión de MCC: Constituiremos una corporación cooperativa internacional	
		Valores.: cooperación; participación; responsabilidad social; innovación.	
			Objetivos básicos: satisfacción del cliente; rentabilidad; internacionalización; desarrollo; innovación; implicación social.
		Políticas generales: personas; empleo; promoción empresarial; internacionalización; expansión societaria; innovación; competitividad; eficiencia económica y financiera; comunicación.	
	Reflexión estratégica	MCC-Agrupación-Cooperativa-Negocio	
	Dirección del negocio	Definición de objetivos anuales Despliegue	Revisión y mejora
<b>AGENTES</b>	Liderazgo	Compartir el liderazgo. Hacer equipo. Dirigir el cambio	Implicarse con el exterior de la empresa Desarrollar la visión estratégica
	Personas	Asumir los valores cooperativos. Calidad de vida laboral. Desarrollar las competencias.	Gestionar el conocimiento. Comunicar y participar. Reconocer.

	Alianzas y recursos	Corporación. Clientes Partners y participadas. Proveedores.	Materiales. Financieros. TICs Tecnologías de producto/proceso
	PROCESOS*	Mapa de procesos. Procesos clave. Asignar propietarios.	Adecuar la organización. Gestionar sistemáticamente.
	Entorno	Integrarse en la cultura local Fortalecer el compromiso cooperativo. Respetar el medio ambiente.	Relaciones de interés. Contribuir económicamente. Ética en los negocios.
	Innovación	Estrategia/objetivos de innovación Estructurar un proceso. Vigilar y aprender.	Generar y priorizar ideas. Desarrollar proyectos. Evaluar y revisar el proceso.
	clientes	Entender al cliente actual y potencial. Vivir el cliente.	Medir la satisfacción. Fidelizar.
<b>RESULTADOS</b>	Satisfacción del cliente	Calidad del producto; Calidad de entrega; servicio post-venta; aspectos relacionados con la venta; fidelidad de clientes; excelencia en la gestión; imagen y satisfacción general.	
	Rentabilidad	Resultados económicos y rentabilidad; productividad y eficiencia global; posición financiero-patrimonial; diseño y desarrollo de producto; producción y distribución de producto; relaciones con clientes; relaciones con proveedores; recursos financieros; edificios, equipos y materiales; información y conocimiento.	
	Internacionalización	Nivel de internacionalización y despliegue exterior; empleo y recursos humanos internacionales; internacionalización de compras; venta y desarrollo de mercados internacionales.	
	Desarrollo	Venta y desarrollo de mercados; creación de empleo; cooperación internacional.	
	Innovación	Nuevos negocios; investigación y desarrollo de producto; innovación en gestión; desarrollo tecnológico, recursos e inversiones.	
	Implicación social	Calidad de empleo; bienestar, condiciones de trabajo y seguridad; motivación e implicación, comunicación; formación y desarrollo personal; retribución y promoción; precepción de la sociedad; contribución al desarrollo económico; implicación en la comunidad; preservación y gestión mediambiental; satisfacción global de las personas.	

\*Unico elemento en mayúsculas en el original

Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo de Gestión Corporativo 2002

### 2.3.3. TERCER PERIODO (2007-2010): HACIA UN MODELO DE GESTIÓN MÁS IDENTITARIO E INNOVADOR, INTEGRADOR DE DIFERENTES SENSIBILIDADES

A partir del año 2005, se produjo tanto a nivel local como a nivel internacional un decaimiento de la calidad como elemento de gestión. Este paradigma de gestión estaba siendo desplazado en el mercado del management empresarial, dentro de la dinámica propia de la gestión empresarial y de sus modas. El Centro Corporativo comenzó a asumir que se estaba en el final de un ciclo y que el Modelo de Gestión requería un nuevo impulso y verse sometido a nuevas influencias si no quería quedar arrinconado y perder definitivamente su protagonismo. En este periodo, empiezan a surgir nuevos modelos (modas) de gestión asociados a la innovación, dispuesto rápidamente a sustituirlo de la mano de nuevos conceptos, prácticas y herramientas. A partir del año 2005, la gestión de la innovación comienza a presentarse como una alternativa nueva que va a ir desplazando progresivamente a la calidad. Si bien este hecho había sido ya detectado a partir del año 2000 y recogido en el Modelo de Gestión anterior, es a partir del 2005 cuando la innovación es desplegada con toda su potencialidad, no únicamente a nivel de la Corporación, sino a nivel del País Vasco bajo el liderazgo del Gobierno Vasco. Nuevos agentes como Innobasque, Agencia Vasca de Innovación, van a irrumpir con fuerza en el panorama social y económico del País Vasco.

A su vez, dentro de las cooperativas del Grupo comenzaron a surgir modelos de gestión que ponían en cuestión los principios de la Gestión de la Calidad. Así, en el año 2006, surge la División Goikide formada por las cooperativas Irizar, Ampo y Urola. Todas ellas tenían en común el Modelo de Gestión impulsado por Koldo Saratxaga, que cuestionaba muchos de los principios implícitos en la gestión de las cooperativas y muchas de las prácticas de la Corporación. El MGC que se elabora en el 2005 fue también un intento por integrar las diferentes visiones que en el ámbito de la gestión había en las cooperativas de la Corporación y evitar rupturas que finalmente se produjeron.

Por una parte, estudios llevados a cabo en el ámbito universitario a demanda del Consejo General, ponían de manifiesto la existencia de lo que se denomina una “crisis identitaria” en el seno cooperativo. Compartiendo dicho análisis, el Consejo General decidió “encargar a la Unidad de Desarrollo del Modelo de Gestión Corporativo de secretaría técnica, con la colaboración del comité del Modelo de Gestión, la elaboración en 2006 de un nuevo Modelo de Gestión más integrado con la cultura de MCC”.

En coherencia con este mandato, se pone de manifiesto que el Modelo de Gestión aprobado trata de lograr las siguientes finalidades:

- “Propiciar el desarrollo de dinámicas de gestión empresariales que potencien los Principios Básicos Cooperativos.
- Contribuir a incrementar la competitividad empresarial de las cooperativas.
- Hacer de nuestro estilo de gestión corporativo un signo de identidad que genere sentimiento de pertenencia, facilite la intercooperación y contribuya a optimizar sinergias a nivel corporativo”.

Tras un periodo de reflexión llevado a cabo a lo largo del año 2006, por parte de directivos de diferentes cooperativas (integrando a las diferentes sensibilidades existentes) y de directivos de la Corporación, se llegó a consensuar un nuevo MGC.

El nuevo modelo tratará de recoger los elementos identitarios propios y darles una especial relevancia y, por otra parte, incorporar los elementos más relevantes en el ámbito de la innovación, todo ello aderezado con el lenguaje y la terminología más actualizada del management empresarial, para lograr niveles de competitividad elevados y un impacto o relevancia social

**FIGURA 4: MODELO DE GESTIÓN. 2007-2010**



Los elementos que integran el MGC son los siguientes:

- Principios básicos cooperativos.
- Personas en cooperación.
- Proyecto compartido.
- Organización participativa.
- Empresa excelente.
- Resultados socio-empresariales.

Los Principios Básicos Cooperativos ocupan el centro del Modelo, a partir del cual se despliegan los cinco elementos restantes. Cada uno de ellos queda a su vez desplegado de acuerdo con el TABLA adjunto.

**CUDRO 13: ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO 2007-2010**

<b>PERSONAS EN COOPERACIÓN</b>	Sentimiento colectivo	Sentido de pertenencia a un colectivo con proyecto compartido. Desarrollo personal vinculado al progreso colectivo. Bien colectivo enmarcado en el bien del entorno/sociedad
	Copropietarios comprometidos	Propietarios del trabajo y de sus frutos. Personas emprendedoras construyendo el futuro Participación activa en la definición del proyecto. Responsabilidad en el desarrollo del proyecto. Implicación personal en su puesta en práctica.
	Comportamientos cooperativos	Participación activa en los órganos. Implicación personal en la gestión. Asunción y práctica de la solidaridad retributiva. Compartir conocimientos y experiencias.

		Transmitir sentimiento cooperativo en las relaciones personales externas e internas.
	Líderes	Todos los responsables de equipo ejercen el liderazgo. Liderazgo compartido y extendido. Perfil del líder: comprometido con el proyecto; motor del cambio; modelo de comportamiento, impulsor del desarrollo de personas y equipos.
	Desarrollo integral	Desarrollo profesional. Competencias de trabajo en equipo. Desarrollo personal. Seguridad y salud laboral.
<b>PROYECTO COMPARTIDO</b>	Misión, visión y valores.	Valores corporativos: cooperación, participación, responsabilidad social, innovación.
	Intercooperación	Política socio-empresarial de MCC Desarrollo divisional. Grupos de Interés Mutuo (GIM) Solidaridad Corporativa
	Planteamiento estratégico	Vigilancia del entorno. Grupos de interés. Análisis de resultados anteriores. Posicionamiento competitivo. Retos, objetivos y estrategias compartidas y dinámicas.
	Despliegue	Despliegue del planteamiento estratégico. Plan de gestión anual. Seguimiento y mejora.
<b>ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA</b>	Desarrollo societario	Asamblea como punto de encuentro donde compartir el proyecto. Ejercicio de las responsabilidades delegadas en los órganos sociales. Desarrollar y aplicar el modelo en las filiales.
	Autogestión.	Estructuras horizontales con pocos niveles jerárquicos. Trabajo en equipo. Capacidad para definir objetivos, tomar decisiones y asumir responsabilidades. Reconocimiento.
	comunicación	Política de transparencia. Fomento de la relación interpersonal. Asegurar que la información clave es conocida por todas las personas. Canales de comunicación que permiten la retroalimentación. Experiencia con el resto de personas y equipos.
<b>EMPRESA EXCELENTE</b>	Orientación al cliente	Fidelizar al cliente para convertirlo en nuestro prescriptor. Explorar fórmulas de relación con los clientes actuales y potenciales. Integrar al cliente como fuente de innovación y de mejora continua.
	Procesos	Visión global de los procesos Desarrollo de procesos eficaces y eficientes. Gestión sistemática de procesos.
	Innovación	Organización innovadora Intercooperación como fuente de innovación. Estrategia de innovación. Procesos de innovación.
	Alianzas	Empresa extendida en red a través de alianzas con: clientes, proveedores, competidores, filiales y participadas.
	Implicación con el entorno	Integración cultural en el entorno. Contribución al desarrollo. Dotación de recursos económicos. Gestión medioambiental. Ética en los negocios. Comunicación con la sociedad. Evaluación del impacto social.
<b>RESULTADOS SOCIO-EMPRESARIALES</b>	Orientación al cliente	Imagen y satisfacción general. Calidad de producto / servicio. Calidad de entrega. Relación con cliente. Servicio postventa Fidelidad
	Desarrollo	Crecimiento. Renovación. Internacionalización. Promoción.

		Sinergias.
	Innovación	Desarrollo tecnológico. Desarrollo de producto / servicio. Nuevos negocios. Innovación en gestión. Innovación en procesos. Uso de TICs
	Rentabilidad	Rentabilidad global. Posicionamiento financiero-patrimonial Productividad y eficiencia. Proveedores. Recursos financieros. Recursos materiales /activo del trabajo
	Personas en cooperación	Satisfacción de las personas. Calidad de empleo. Seguridad y salud laboral. Liderazgo. Participación en la gestión. Educación / Desarrollo. Comportamientos cooperativos. Participación de personas en filiales.
	Implicación en el entorno	Percepción de la sociedad. Contribución al desarrollo. Integración cultural. Dotación de recursos económicos. Gestión medioambiental.

Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo de Gestión Corporativo 2007

(Ver anexo )

Los aspectos más relevantes del MGC y sus diferencias con respecto a los anteriores son los siguientes:

- Este MGC es más conceptual, más generalista, menos técnico y procedimental, y deja de estar vinculado conceptualmente a la Gestión de la Calidad Total.
- Utiliza un lenguaje más propio de la tradición cooperativa (sentido de pertenencia, comportamientos cooperativos, progreso colectivo, compromiso, desarrollo de personas y equipos, estructuras horizontales, etc.). En este sentido, cuenta con mayor carga retórica cooperativa.
- Los Principios Cooperativos son el eje del MGC, marcando con claridad el fundamento ideológico del grupo empresarial.
- El MGC pone a la persona como núcleo de la empresa, siguiendo la tradición del pensamiento de Arizmendiarieta.
- El MGC concibe la empresa cooperativa en términos de “proyecto compartido”, rompiendo con la dicotomía establecida anteriormente entre los conceptos “empresa”, por un lado, y “cooperativa”, por otro lado, logrando un mayor equilibrio entre ellos.
- Trata la participación desde una perspectiva más amplia que los modelos anteriores, haciendo referencia expresa a los órganos institucionales y a su funcionamiento.

- Rompe con el estructura anterior (estrategia, agentes, resultados) y propone otra estructura que se va desplegando en forma de círculos concéntricos desde los principios y las personas hasta la empresa y los resultados socio-empresariales.
- Elabora una herramienta de autoevaluación propia que sustituye al sistema de evaluación de EFQM utilizado hasta entonces. El sistema de autoevaluación propuesto era de carácter más cualitativo y se determina que todas las cooperativas con carácter obligatorio, a diferencia de los anteriores, debían de realizar una autoevaluación de su aplicación dentro del periodo 2009-2012. No obstante, el cuestionario de autoevaluación se modifica en el año 2010, dejando de lado aspectos más ideológicos y centrándose más en los aspectos empresariales.

#### 2.4. ANÁLISIS SINCRÓNICO DEL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO

Una vez realizada la exposición diacrónica de los diferentes MGC que se han sucedido, paso a realizar un análisis de carácter más sincrónico atendiendo a tres dimensiones, dado que los diferentes modelos son constructos que contienen elementos de carácter simbólico-cultural, estratégico y técnico-operativo.

La dimensión simbólico-cultural, hace referencia al mundo de los signos, símbolos, lenguaje y significados asociados a los mismos. El Modelo de Gestión, como cualquier otro constructo intelectual, tiene un complejo estructurado de símbolos con sus respectivas connotaciones, representaciones gráficas, estilos etc. que nos sumerge en un complejo mundo de imágenes y claves de funcionamiento. Junto a ello, el MGC tiene también una dimensión cultural, en el sentido de que pretende transmitirnos una idea global de lo que es la cooperativa, nos transmite un significado particular de la razón de ser de la empresa cooperativa, de su sentido, de los objetivos a lograr y de cómo hacerlo. En el Modelo de Gestión se recogen los elementos esenciales de ese microcosmos social que denominamos empresa cooperativa.

La dimensión estratégica del MGC, establece el rumbo y la dirección que va a seguir la Corporación y consecuentemente las divisiones, las cooperativas y los negocios. El MGC da coherencia a todo la estrategia global y da sentido a la gestión particular de cada cooperativa.

La dimensión técnica-operativa da soporte técnico y herramientas de gestión al MGC para hacerlo coherente e integrado en sí mismo y para facilitar el logro de los objetivos. Las partes aparecen bien integradas entre si hasta formar un todo coherente de partes interrelacionadas.

A nivel de la Corporación, las dimensiones simbólico-culturales y estratégicas son las más relevantes, mientras que los aspectos técnico-operativos conciernen más a las cooperativas.

#### 2.4.1. DIMENSIÓN SIMBÓLICO-CULTURAL: BÚSQUEDA DE LEGITIMACIÓN A TRAVÉS DE UNA NUEVA NARRATIVA EMPRESARIAL

Con la elaboración del MGC, se pretende crear una nueva identidad a MCC como grupo empresarial que fuera visualizable tanto hacia el interior como hacia el exterior. Para ello se hace necesario elaborar un MGC común para todas las empresas del Grupo. De este modo, el MGC debía de servir de referente para todas las cooperativas si bien cada una tenía la posibilidad de adaptarlo y desde el centro corporativo se animó a las cooperativas a actuar en esa dirección, pero actuando bajo los mismos parámetros. De cara a esa visualización, la calidad como icono de referencia jugará un papel de gran relevancia. Se busca una visualización tomando como referente la calidad, elemento novedoso y dotado de prestigio social en los años 90. Junto a ello, en todo el proceso se va de la mano de instituciones gubernativas y empresariales de gran relevancia en el país, lo cual le confiere prestigio, relevancia y presencia social. La Corporación Mondragón logra así constituirse en una institución de país, asociado a la idea de modernidad, progreso y vinculado al desarrollo del país.

La terminología utilizada en todo este proceso de búsqueda de visualización y legitimidad adquiere una gran importancia. En este sentido, la misma denominación “El Modelo” ya es significativo dotándole de un carácter totalizador. Se trata de “el (único) modelo” posible y deseable. Por tanto, “El Modelo” a realizar. Además, está basado en “la calidad” y en “la excelencia”, algo intrínsecamente bueno, aunque pocos acertarán a especificar qué había detrás de esos términos. Por último, a nivel terminológico, la denominación que se adopta es el Modelo de Gestión Corporativo, desapareciendo el término cooperativo, aun siendo éste el gran referente histórico del Grupo y su seña de identidad esencial.

Por otro lado, se pretendió transmitir la imagen de un grupo industrial moderno, cohesionado y gestionado bajo unos parámetros comunes de eficacia. Con ello, la imagen institucional de la Corporación se vio reforzada y por tanto también su prestigio. Hemos de tener en cuenta que el cooperativismo de Mondragón hasta los años 90, no había logrado aún a nivel del País Vasco, un nivel elevado de reconocimiento y presencia social; es más, el cooperativismo aun levantaba ciertos celos en la clase empresarial del País Vasco. En este sentido, el Modelo de Gestión ayudó a homologar el cooperativismo al “nivel” de las empresas capitalistas, supuestamente dotadas de rigor técnico y eficiencia en gestión. En ese sentido, incorpora los elementos de mayor actualidad respecto de la gestión empresarial, introduce un lenguaje y una terminología vanguardista, que va a ser percibida y valorada por los demás agentes sociales y económicos, y por la sociedad en general.

Para lograr una adecuada proyección exterior, el Modelo de Gestión quedará asociado en su implantación y posterior evaluación al modelo europeo de calidad EFQM, pudiendo así optar a los premios de calidad “Q” de oro y “Q” de plata y al premio europeo, premios todos ellos de gran prestigio y repercusión mediática. Las cooperativas de MCC tomaron parte de manera muy activa para el logro de estos reconocimientos, y éstos fueron un acicate importante para encaminar a las cooperativas del Grupo hacia la gestión de la calidad.

Dentro de MCC, el Grupo Fagor se destacó en la obtención de reconocimientos externos (en el periodo 1998-2006, de un total de dieciséis reconocimientos “Q” de oro y de plata, ocho pertenecían al Grupo Fagor).

#### 2.4.2. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA: ORIENTACIÓN HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD

Desde el punto de vista estratégico, los objetivos básicos y las políticas generales de la Corporación van encaminados a crear empresas competitivas con una orientación a nivel internacional. En el siguiente TABLA se recogen las políticas generales y los objetivos básicos desde el año 1993 al 2008.

**CUDRO 14: POLÍTICAS GENERALES Y OBJETIVOS BÁSICOS 1993-2008**

PERIODO	POLITICAS GENERALES	OBJETIVOS BASICOS
<b>1993-1996</b>	Satisfacción del cliente. Dimensionamiento competitivo. Internacionalización. Imagen y comunicación. Investigación y desarrollo. Nuevas actividades. Empleo. Desarrollo de recursos humanos. Retribución al trabajo. Previsión social. Organización. Eficiencia económica. Recursos financieros. Estructura financiera. Propiedad industrial.	Satisfacción del cliente Rentabilidad Internacionalización Desarrollo Implicación social
<b>1997-2000</b>	Competitividad. Internacionalización. Comunicación. Investigación y desarrollo. Crecimiento. Empleo. Recursos humanos, retribución y previsión social. Eficiencia económica y financiera.	Satisfacción del cliente Rentabilidad Internacionalización Desarrollo Implicación social
<b>2001-2004</b>	Competitividad. Internacionalización. Comunicación. Innovación. Promoción empresarial. Empleo. Personas. Financiación.	Satisfacción del cliente Rentabilidad Internacionalización Desarrollo Implicación social
<b>2005-2008</b>	Personas. Empleo. Promoción empresarial. Internacionalización. Expansión societaria. Innovación. Competitividad. Eficiencia económica y financiera. Comunicación.	Satisfacción del cliente Rentabilidad Internacionalización Desarrollo Implicación social Innovación

Fuente: Elaboración propia a partir de documentación de MCC.

Como se puede observar, los objetivos básicos durante este periodo se concretan en lograr la satisfacción del cliente, la rentabilidad, la internacionalización, el desarrollo y la implicación social. Las políticas generales para el logro de estos objetivos van encaminados hacia el logro de una mayor competitividad, el dimensionamiento competitivo, la investigación y el desarrollo, la promoción empresarial y el desarrollo de los recursos humanos.

## 2.4.3. DIMENSIÓN TÉCNICO-OPERATIVO: HERRAMIENTAS DEL AMBITO DE LA CALIDAD

Las cooperativas del Grupo Mondragón venían utilizando una gran cantidad de herramientas de gestión aplicada a diferentes aspectos de gestión. Las herramientas eran muy numerosas, de modo que desde el Consejo General se determinó que El Modelo de Gestión Corporativo pusiera un poco de orden en esta profusión de herramientas y una vinculación con los elementos integrantes del Modelo de Gestión. Tal y como se recoge en el TABLA adjunto, las herramientas provenían de cuatro ámbitos fundamentalmente: la calidad total,

CUADRO 15: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN APLICADAS EN LAS COOPERATIVAS DE MCC

CALIDAD TOTAL/ MEJORA	REINGENIERÍA	LEAN PRODUCTION	TIC	GESTIÓN DE RR.HH
SOL Autocontrol producto-proceso Sistemas de sugerencias Mantenimiento de condiciones básicas de equipo (MCBE) Racionalización del producto y del proceso de diseño. ISO 9000 Equipos autodirigidos.	Sistemas avanzados de fabricación Análisis actual de base de proveedores. Formulación de estrategias de compra y de gestión de existencias. Programa reducido de stocks Organización logística de aprovisionamientos Programa de desarrollo de proveedores. Supply Chain Management SCM, DRP. Reingeniería de procesos	Racionalización del proceso de fabricación. Formalización del Modelo de gestión técnico-productivo. Formalización de la metodología de aprovisionamiento y gestión de almacenes y logística. SMED Rediseño de la distribución en la planta y del flujo de materiales. Auditoría integral de mantenimiento. Programa RETO TPM	Portal KM Gestión documental de procesos. Generador de libro de instrucciones. Gestor de producto. CAD eléctrico y de fluidos. <i>Work-flow management.</i> Customer relationship management. (CRM) Enterprise resources planning. ERP. SISOM Pognosis SIS-3V Captura de datos en planta. Automax	Gestión de RR.HH por competencias. Planes de comunicación interna. Medición de satisfacción de personas. Sistemas de compensación. Elaboración de planes de formación. Sistema de prevención de riesgos laborales. Sistema de acogida de nuevos socios. Sistema de desarrollo de órganos sociales.

Fuente: Elaboración propia a partir de documentación de MCC.

La reingeniería, la producción ajustada (lean production), gestión de personas y una profusa aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación. Las tres primeras las podemos englobar en un sentido amplio dentro del paradigma de la calidad, si bien hay diferencias entre ellas. Todas ellas están enfocadas hacia la gestión de los procesos productivos, bien en clave de mejora continua, de rediseño de los procesos o de disminución del despilfarro en sus diversas dimensiones. Las diferentes cooperativas optaban por unas u otras herramientas en función de su cultura empresarial. La gestión de la calidad, por su carácter normativizado y por estar enfocado a la mejora continua tuvo mejor aceptación que la reingeniería, dado que ésta proponía cambios drásticos y radicales en los procesos, los cuales exigían también cambios en la estructura y en la organización, siendo por lo tanto más complejos. El lean production se introdujo sobre todo en las cooperativas del sector de la automoción. Las tecnologías de la información y comunicación (TIC), fueron introducidas de manera progresiva en las cooperativas y, de hecho, los cambios reales en las

mismas ha venido motivados por el cambio tecnológico. La gestión de las personas, por último, ha sufrido un cambio sustancial en sus niveles de formación, implicación y exigencia.

Con la elaboración del MGC, se realiza una asignación de las diferentes herramientas existentes asociadas a los diferentes elementos que integran el MGC, de cara a clarificar el panorama de las herramientas dado el gran número existente. En cualquier caso, el MGC y sus promotores se limitarían a realizar una tarea de clarificación y orientación en caso de ser solicitada.

**CUADRO 16: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ASOCIADAS AL MGC**

UNIDAD	HERRAMIENTAS	
<b>Agentes</b>	Manual de tecnología Modelo de referencia S.O.L. (Seleccionar, Organizar y limpiar) M.C.B.E. (Desarrollo del Mantenimiento de las Condiciones Básicas del Equipo) Autocontrol	Gestión Medioambiental Procesos ISO 9000 Procesos ISO 14000 Gestión de prevención de riesgos laborales Sistema de desarrollo directivo.
<b>Estrategia</b>	Dirección estratégica del negocio Sistema de planificación Operativa anual Modelo de elaboración de planes de gestión Modelo de referencia de MCC	Control de gestión de MCC Control de Gestión de empresas participadas Sistema de planificación estratégica Normativa sobre remisión de informes periódicos
<b>Resultados</b>	Satisfacción del cliente. (encuesta) Control estratégico Control de gestión	Satisfacción de las personas Autoevaluación EFQM

Fuente: Elaboración propia a partir de documentación de MCC.

Muchas de estas herramientas, sobre todo las asociadas con la estrategia, se venían utilizando con anterioridad en las cooperativas, otras por el contrario son creadas ex profeso por el Departamento de Desarrollo Tecnológico y Calidad, con la colaboración de LKS (consultora de la Corporación) y de EUSKALIT, y puestas a disposición de las cooperativas para su implementación. De este modo, El Modelo de Gestión y el conjunto de herramientas asociadas que lo hacen operativo, abarcan todos los aspectos de la gestión empresarial de las cooperativas, dando lugar a un modelo híbrido entre los principios de la Dirección Estratégica y los principios de la Gestión de la Calidad Total. Los principios de la Dirección Estratégica permiten seguir apostando por la centralización a la hora de determinar las políticas y objetivos empresariales en aras al logro de un grupo empresarial de gran potencialidad, mientras que los principios de la Gestión de la Calidad Total, en la medida en que estaba sujeta a la autoevaluación mediante el Sistema EFQM, permitía una importante proyección social y mediática. También permitía, en la medida en que los procesos productivos y su mejora están contemplados como elementos centrales del Modelo, incidir en las mejoras de productividad que las cooperativas requerían para incrementar su competitividad. Por todo ello, el Consejo General de MCC, a través del Centro Corporativo, animó y ofreció asesoramiento gratuito a las empresas para la implantación progresiva de herramientas asociadas al Modelo de Gestión y la autoevaluación según el sistema EFQM. Cada cooperativa determinó el ritmo y el grado de seguimiento que iba a realizar del Modelo de Gestión. No obstante, y en la medida en que era el Sistema de autoevaluación EFQM el que daba opción al logro de un reconocimiento externo,

muchas cooperativas tenían como referencia ese sistema y no tanto el Modelo de Gestión Corporativo. Este hecho no era considerado como negativo, dado que se estimaba desde la Corporación que lograr buenas puntuaciones en el sistema EFQM llevaba implícito el seguimiento del Modelo de Gestión y el estar inmerso en una dinámica de mejora continua. Es por ello que la Corporación impulsaba dicha práctica.

Progresivamente, desde la Corporación se abandona la elaboración de herramientas asociadas a los distintos aspectos a gestionar y se comienza a trabajar sobre las denominadas “Buenas Prácticas”. Estas “Buenas Prácticas” consisten en la narración de experiencias exitosas por parte de una cooperativa en su proceso de implantación de un aspecto concreto del Modelo de Gestión y su puesta a disposición de las demás cooperativas, con el objetivo de que pueda servirles de enseñanza o de referencia en su proceso de implementación del Modelo de Gestión. Se trata de generar una comunidad de aprendizaje dentro de la Corporación para que las cooperativas puedan aprender unas de otras. El Centro Corporativo es el encargado de desplegar todo un proceso de validación y publicación de las distintas “Buenas Prácticas” para ponerlas a disposición de todas las cooperativas.

En este periodo, se siguió utilizando el Sistema EFQM de autoevaluación, pero dadas las modificaciones introducidas, la distancia entre ambos se acrecentaba de tal modo que la evaluación era válida únicamente a instancias de lograr el reconocimiento externo correspondiente. Por otro lado, la existencia del Modelo de Gestión Corporativo y el sistema de autoevaluación EFQM generaba una creciente “confusión” entre las cooperativas.

## 2.5. EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO

El estudio de evaluación interna del MGC realizado en el año 2000 pone de manifiesto algunos aspectos relevantes en cuanto a la percepción y valoración que los cooperativistas hacen del MGC. Estas son las conclusiones más relevantes:

- En relación al conocimiento existente respecto del Modelo, se concluye que éste baja conforme se desciende en los niveles organizativos, siendo medio-alta entre los Consejos de Dirección, bajo-medio entre los TABLAs técnicos y de gestión, y bajo en el colectivo de trabajadores. Se estima que ello es debido a que las acciones de difusión han sido limitadas, de modo que sólo el 38 % de las empresas ha realizado acciones formales de difusión.
- Con relación al grado de aplicación de las herramientas y técnicas de gestión integradas en el MGC, se establecen las siguientes consideraciones: las herramientas de obligada observancia como consecuencia de la pertenencia a la Corporación (Política Empresarial de MCC, Sistema de Planificación Estratégica, Plan de Gestión, etc.) y las herramientas y técnicas exigidas por el entorno (debido a la presión ejercida por los clientes, la competencia, la promoción gubernamental, etc.) como puedan ser el caso de las Normas ISO 9000 y la

autoevaluación EFQM, presentan altos niveles de aplicación<sup>36</sup>. Por el contrario, las herramientas de libre adscripción o prescripción (Normas ISO 14000, Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales, Sistema de Desarrollo Directivo, Herramientas de aplicabilidad y de satisfacción de los usuarios), presentan bajos niveles de aplicabilidad y de satisfacción de los usuarios. También se aprecia que el seguimiento y control ejercido por el Centro Corporativo en relación a la implantación del Modelo de Gestión ha sido bajo. Por último, se estima que el proceso de promoción y difusión del Modelo ha seguido una trayectoria de comunicación básicamente descendente.

- El conjunto de las cooperativas, salvo excepciones, seguía gestionada aplicando los sistemas de planificación estratégica y de gestión establecidos en décadas anteriores, junto con la aplicación de la mejora de procesos y la realización de la autoevaluación EFQM, entendida básicamente como sistema de gestión (esquema de procesos y procedimientos) que en determinados casos dieron lugar a reconocimientos externos. De la evaluación del Modelo de Gestión Corporativo se desprende que el sistema de autoevaluación EFQM tiende a adquirir mayor relevancia que el propio Modelo de Gestión.

### 3. CONSIDERACIONES FINALES

Los aspectos más relevantes analizados a lo largo de este capítulo quedan resumidos en las siguientes proposiciones:

- Dentro de MCC, la implantación del MGC más extendida, tomando como referencia los reconocimientos de calidad obtenidos, se ha producido dentro del Grupo Fagor, que es quien realiza la apuesta más clara por este tipo de política.
- Pese a que la implantación del MGC ha sido limitada desde un punto de vista cuantitativo, su incidencia cualitativa ha sido relevante, dado que su implantación se ha realizado en empresas emblemáticas del Grupo y ha tenido una repercusión mediática importante.
- El MGC se ha constituido en el símbolo de la eficiencia y de la modernización de las cooperativas de MCC en la utilización de estilos de gestión perfectamente homologables y a la vanguardia de las más avanzadas empresas a nivel europeo y mundial.
- El MGC proporcionó además un elemento de cohesión a la Corporación y una imagen hacia el exterior de cara a los clientes, la administración y la sociedad en general, que ayudó a la proyección internacional en la que estaba sumida en la década de los 90.

---

<sup>36</sup> En el periodo 2003-2005, el 58 % de los negocios de MCC realizaron autoevaluación interna siguiendo el Modelo EFQM.

- El aspecto más relevante desde el punto de vista de la Corporación consistía en lograr homologarse a otras corporaciones industriales tanto a nivel del Estado, como a nivel europeo, y ese objetivo se logró en parte debido al MGC.
- El MGC ha sido el soporte ideológico necesario que ha servido para legitimar la evolución del cooperativismo a partir de la década de los 90 y direccionarla hacia su vertiente más empresarial de cara a iniciar el proceso de internacionalización del Grupo Mondragón.
- El MGC ha estado basado en la Calidad Total debido a que este paradigma se adecua a los rasgos institucionales de MCC.
- La implantación del MGC responde a un proceso de cambio institucional que se inicia a finales de los años 80 con la creación de la Corporación Mondragón y que tiene su desarrollo en su proceso de internacionalización.
- La implantación del MGC basado en la calidad cuenta con un apoyo decisivo de las instituciones gubernamentales que crean las condiciones necesarias para su implementación.

## Capítulo 5

---

**La Cooperativa Fagor Ederlan: la aplicación del lean manufacturing como sistema de gestión al servicio de la eficiencia**

Una vez analizado el Modelo de Gestión Corporativo a nivel del Grupo Mondragón, en este capítulo y en el siguiente, se analizarán por medio de sendos estudios de caso, cómo las cooperativas Fagor Ederlan y AMPO han implementado y desarrollado sus propios modelos y dinámicas de gestión, en el marco del Modelo de Gestión Corporativo. A través de este estudio, se aportan ejemplos ilustrativos del Modelo de Gestión Corporativo en la práctica empresarial.

En este capítulo, se analiza el Modelo de Gestión de Fagor Ederlan. Esta cooperativa cuenta con una trayectoria de más de 50 años en el sector de la automoción. En su recorrido, ha sabido adaptarse y lograr un protagonismo relevante en el exigente sector de la automoción. En este proceso, ha sido muy activa al incorporar a su gestión, las teorías, conceptos, herramientas y procedimientos del ámbito de la gestión empresarial más innovadores, en su intento de lograr ventajas competitivas. Su Modelo, puesto en práctica a partir del año 2002, está sustentado en la aplicación del sistema de producción ajustada-lean production<sup>37</sup> a través de la implantación de minifábricas.

## 1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN ORGANIZATIVA DE FAGOR EDERLAN

Fagor Ederlan forma parte del Grupo Fagor, y está integrada en la División de Automoción, Chasis y Powertrain junto con las cooperativas Mapsa y Ezenarro, dentro del Grupo Mondragón.

Fue creada en el año 1963, esto es apenas unos años más tarde del surgimiento de la primera cooperativa de Mondragón. Está situada en la localidad de Eskoriatza, a escasos kilómetros de Mondragón. La cooperativa Fagor Ederlan ha sido una de las cooperativas pioneras del Grupo Mondragón desde su inicio, constituyéndose en uno de sus protagonistas más relevantes junto con las demás empresas del Grupo Fagor con las cuales comparte formas organizativas e institucionales comunes.

El origen de la cooperativa Fagor Ederlan es el resultado de la fusión de tres pequeñas empresas dedicadas a actividades de fundición, Esteibar, Comet y Uribesalgo, en los años 60. El objetivo de la cooperativa era procurar fortalecer las estructuras empresariales para afrontar de manera más positiva el futuro incierto. Así, con su creación:

---

<sup>37</sup> Los términos lean production, lean manufacturing y producción ajustada serán considerados como sinónimos y por tanto serán utilizados indistintamente a lo largo de este capítulo.

“Se pretendía lograr la supervivencia futura, que pasaba por la búsqueda de sinergias y la necesidad de conseguir una mayor capacidad para acometer proyectos más amplios y ambiciosos. (...) Pero lo cierto es que existía otro objetivo además del empresarial. Según las personas que vivieron el nacimiento de la nueva cooperativa, la misión principal a cumplir era que esta nueva iniciativa fuera sustancialmente diferente a la realidad empresarial que conocían. Los socios promotores querían realizar un relanzamiento de sus actividades desde una perspectiva cooperativa en un intento de saciar sus inquietudes sociales. La creación de una cooperativa posibilitaba hacer partícipes a los trabajadores de los beneficios que con su esfuerzo habían sido conseguidos. Parecía una fórmula más justa, que recompensaba el trabajo de todos por igual y en la que las decisiones se tomaban de forma democrática”. (Elio, 2004: 33).

No fueron ajenos a este proceso José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta y Caja Laboral. El primero tomó parte directa impartiendo charlas a los trabajadores respecto al funcionamiento de las cooperativas y animó a sus promotores en la dirección tomada. La entidad financiera brindó apoyo técnico y económico clave en los primeros años, tanto para la gestión ordinaria como en la renovación de las instalaciones productivas. Arizmendiarieta y Caja Laboral proporcionaron el arropo ideológico legitimador y las bases de formación en gestión y contribución financiera necesarias para la puesta en funcionamiento de la cooperativa.

En el siguiente cuadro se puede apreciar el lenguaje y la simbología utilizadas en Fagor Ederlan en la década de los 60. Se entiende la cooperativa como un medio para la promoción del hombre en un sentido integral y desde una perspectiva cristiana, apelando al esfuerzo, al trabajo y al desarrollo comunitario en la línea del pensamiento de Arizmendiarieta.

**CUADRO 17: MEMORIA FAGOR EDERLAN (1963-1964)**

MEMORIA 1963	MEMORIA 1964
<p>“La cooperativa no es un fin en sí mismo, es más bien un medio, en virtud del cual se debe pretender que todos y cada uno de nosotros pueda llegar a ser económicamente más fuerte, socialmente más competente y cívicamente más ilustrado”.</p>	<p>“COMET [Ederlan] ahora es como el grano de mostaza que Jesucristo decía en su parábola, insignificante cuando se siembra, pero magnificante cuando se está desarrollando. No olvidemos, pues, en ningún momento, que hora en COMET estamos sembrando, en realidad estamos enterrando mucho dinero. De todos nosotros depende el que esto dé frutos abundantes. Somos jóvenes ¿de qué nos vamos a preocupar pues? A trabajar y luchar, sin fijarnos en que otros tienen esto o lo otro, ya llegaremos a lograr tanto como los que más”.</p>

Fuente: Elio (2004: 36, 47)

### 1.1. HACIA LA PROFESIONALIZACIÓN Y LA GESTIÓN SISTEMÁTICA DE LA ORGANIZACIÓN: PLANES ESTRATÉGICOS Y DE GESTIÓN (DÉCADA DE LOS 80)

Durante los primeros años, la evolución de Fagor Ederlan fue menos positiva que la del resto de las cooperativas del Grupo ULARCO y por ello fue protegida económicamente por el resto de cooperativas. No obstante, a partir de 1978, fue Fagor Ederlan quien colaboró de forma positiva en la redistribución de resultados a favor de las demás cooperativas del Grupo. Ello fue posible gracias a la elaboración del primer Plan de Desarrollo a Largo Plazo (PDLP), al gran esfuerzo exportador realizado y al desarrollo tecnológico llevado a cabo en la sección de mecanizados, logrando la homologación y servicio para Citroën, Chysler, Anthy, Renault y Ford. En el año 1975, atendiendo a las exigencias de los grandes productores de automóviles, se elaboró el primer Manual de Garantía de Calidad de Fagor Ederlan. Por tanto, y debido a las exigencias de sus clientes de automoción, Fagor Ederlan introdujo en su gestión aspectos relacionados con la calidad de manera muy temprana.

Por otro lado, como respuesta al Plan de Desarrollo a Largo Plazo, se modificó el organigrama creando una nueva estructura organizativa. Se centralizaron las gestiones de carácter comercial y se descentralizaron las gestiones técnico-administrativas para integrar las responsabilidades e iniciativas en cada actividad. Más adelante, la reestructuración organizativa siguió con la potenciación de equipos de TABLAs a nivel intermedio, reforzando su protagonismo y la descentralización en la toma de decisiones.

La década de los 80 se caracterizó por la crisis económica mundial que afectó de manera particular al sector de la automoción y, consecuentemente, a las empresas proveedoras del sector de automoción como Fagor Ederlan. Para hacer frente a esta situación, entre otras medidas relevantes, se elaboró el Plan de Acción para Rentabilizar la Fundación (PARF). Para encarar este reto, se copió y adecuó el esquema que había utilizado ULGOR en situaciones similares. Se trataba de encarar el proceso de reconversión del negocio de fundición con talante cooperativo, con el máximo de credibilidad. De ahí que, respetando la autonomía de los órganos (Consejo Rector y Social, Consejo de Dirección) se constituyeron Comités con participación (voz y voto) de los representantes del Consejo Social. En los diferentes Comités creados (comité comercial, financiero, sociolaboral y técnico) se elaboraban las alternativas que se trasladaban al Comité de Seguimiento encargado de la coordinación de las diferentes alternativas. Con todo ello, a partir del año 1985, se volvieron a obtener resultados económicos positivos. De esta situación de reconversión, se extrajeron las conclusiones pertinentes y como resultado de ello, varias herramientas de gestión fueron utilizadas de manera definitiva: la planificación estratégica (como forma de adelantarse a los cambios futuros), la gestión de la tesorería (buscando sinergias con el Grupo Fagor), los planes de formación continua, la gestión previsional del personal y la mejora permanente de las condiciones laborales (condiciones de salud y peligrosidad laboral y ergonomía de los puestos).

Durante la década de los 80 por tanto, la gestión empresarial de la cooperativa se sustentaba en dos pilares: por una parte, el rigor empresarial materializado a través del cumplimiento riguroso de los planes de gestión y planificación estratégica realizados; y por otra parte, en la respuesta participativa y solidaria en los momentos de mayores dificultades tanto a nivel interno como a nivel de Grupo cooperativo.

## 1.2. INTRODUCCIÓN DE HERRAMIENTAS DE PRODUCCIÓN AJUSTADA EN LA GESTIÓN (DÉCADA DE LOS 90)

Fruto de todo el esfuerzo realizado tanto en términos humanos, financieros, como tecnológicos, Fagor Ederlan se situó a comienzos de los años 90 en una de las cinco fundiciones de componentes más importantes de Europa. La adquisición en el año 1990 de Victorio Luzuriaga (con 1.300 trabajadores en las plantas de Pasaia, Tafalla y Usurbil), hace que Fagor Ederlan logre el dimensionamiento suficiente para hacer frente a la tendencia de los clientes que consistía en la reducción de proveedores. Junto a ello, se absorbió a la cooperativa Amat (1993) e Impreci (1995). Esta dinámica va a continuar a lo largo de toda la década, llevando a cabo la absorción de empresas o bien la creación de nuevas empresas en la mayoría de los casos con la participación de la Corporación Mondragón, hasta constituir Fagor Ederlan Taldea (ver Cuadro 18), que en el año 2008 contaba con 3.831 trabajadores.

**CUADRO 18: RELACIÓN DE EMPRESAS PARTICIPADAS POR FAGOR EDERLAN**

EMPRESA	ACTIVIDAD
VICTORIO LUZURIAGA USURBIL (1990)	Fundición fabricación de carcasas de freno y brazos de suspensión
VICTORIO LUZURIAGA. TAFALLA (1990)	Fundición. Fabricación de bloques y culatas de motor.
AMAT (1993)	Fundición. Fabricación de tambores y discos.
INPRECI (1995)	Planta de mecanizado.
FIT AUTOMOCIÓN (1997)	Fabricación de pinzas de freno
GALDAN (1998)	Fundición de aluminio
FAGOR EDERLAN BRASIL (2001)	Mecanizados de piezas
FUNDIÇÃO BRASILEIRA (2001)	Fundición de componentes de automoción
AUTOMÓDULOS (tres plantas productivas en Zaragoza, 2001)	Montaje de ejes completos y columnas delanteras para automóviles

Fuente: Cluster del conocimiento. Casos de empresas avanzadas (2006: 11)

Junto con esta estrategia de dimensionamiento, Fagor Ederlan siguió con la estrategia de mejora de sus procesos y la búsqueda de calidad en todos los aspectos de la cooperativa, en la línea marcada por la Corporación a partir del año 1991 con la creación el departamento de tecnología y calidad, el cual llevó a cabo una política “agresiva” de implantación de la calidad.

En la década de los 90, Fagor Ederlan contaba con cuatro plantas productivas dedicadas a las actividades de fundición de hierro, inyección de aluminio y mecanizado de piezas de seguridad. El sector de la automoción cambió de forma radical en los años 90: la producción de grandes series fue

desapareciendo; el mercado crece a ritmo lento y discontinuo; exceso de capacidad de oferta que provoca una lucha por la supervivencia; la reducción de costes es un elemento clave diferenciador; la calidad y las entregas a tiempo en lotes cada vez más reducidos, son exigencias para no ser excluido del mercado.

En 1993, bajo el asesoramiento de JIPM (Instituto Japonés para el Mantenimiento de Plantas) inició la implantación de actividades TPM (Total Productive Maintenance) y grupos de trabajo autónomos. Ese mismo año, sus directivos visitan la fábrica Toyota en Japón. En el año 1995 se implanta el sistema de retribución variable por objetivos. Todos estos aspectos van a traer fuertes modificaciones en el seno de la cooperativa.

También se iniciaron proyectos de implantación del sistema SMED, herramienta propia de la producción ajustada-lean production, aunque sus avances fueron muy limitados. En gestión de la producción, SMED es el acrónimo de Single Minute Exchange of Die: cambio de herramienta en (pocos) minutos. Este concepto introduce la idea de que en general cualquier cambio de máquina o inicialización de proceso debería durar no más de 10 minutos, de ahí la frase single minute (expresar los minutos en un solo dígito). Se entiende por cambio de utillaje el tiempo transcurrido desde la fabricación de la última pieza válida de una serie hasta la obtención de la primera pieza correcta de la serie siguiente; no únicamente el tiempo del cambio y ajustes físicos de la maquinaria.

El proyecto más relevante de esta época fue la implantación del TPM y los Grupos Autónomos de Trabajo (GAT).

#### 1.2.1. PROYECTO TPM Y GRUPOS DE TRABAJO AUTÓNOMO

Mantenimiento productivo total (*Total Productive Maintenance*, TPM) es una filosofía originaria de Japón (1971) que se enfoca en la eliminación de pérdidas asociadas con paradas en la producción, falta de calidad e incremento de costes en los procesos de producción industrial, a través de la participación activa de los operarios.

En el año 1991 (Palencia, 1996), se comienza a elaborar un Proyecto de Calidad Total con la intención de implicar a todo el personal en una meta común: “generar beneficios y empleo aún en periodos de mayor recesión y turbulencia”. Se estimaba que la Calidad Total era el sistema de gestión que debía integrar a todas las actividades de la empresa en una estrategia única de mejora.

El proyecto se debía fundamentar en tres aspectos básicos:

- La optimización del sistema productivo.
- La implicación de las personas, orientadas principalmente al dominio del producto-proceso.
- Y la mejora del proceso de lanzamiento de nuevos productos.

En contra del enfoque tradicional del mantenimiento, en el que unas personas se encargan de “producir” y otras de “reparar” cuando hay averías, el TPM aboga por la implicación continua de toda

la plantilla en el cuidado, limpieza y mantenimiento preventivos, logrando de esta forma que no se lleguen a producir averías, accidentes o defectos. La primera tarea de la introducción del TPM es el cambio de la actitud del operario de tal manera que éste realice tareas de mantenimiento en el equipo en el que actúa. Para ello es necesario entrenarlo en conocimientos y destrezas de mantenimiento y ello sólo es posible si está suficientemente dispuesto y motivado. Dicho proyecto implica a todos los departamentos de la empresa. Teniendo en cuenta los denominados “ocho pilares del TPM”<sup>38</sup> y adecuándolos a la situación peculiar de su empresa, todos los departamentos se contemplan como unidades de negocio interrelacionadas pero independientes. Esto es, cada departamento, sea indirecto o de producción, ofrece productos o servicios propios, y cuenta con clientes-proveedores específicos.

Con la introducción del TPM, se pretendía incidir en un triple cambio:

1. Cambio en la mentalidad de las personas.

Con el Mantenimiento Autónomo se pretende cambiar la mentalidad de las personas para que vayan asumiendo con naturalidad responsabilidades sobre el producto (autocontrol), la instalación (auto-mantenimiento) y la gestión del área (preparación, programación y mejoras).

2. Cambio en la gestión de las instalaciones y el área de trabajo.

Se trata de lograr un aprovechamiento óptimo de las capacidades de la organización: de las instalaciones, de las personas y de los materiales. Para ello, el Mantenimiento Autónomo se orienta a eliminar las ocho grandes pérdidas de la instalación:

- Averías (cualquier pérdida de producción mayor de 10 minutos).
- Tiempos de cambios de referencia.
- Pequeñas paradas (cualquier pérdida de producción menor de 10 minutos).
- Deterioro de ciclo óptimo.
- Defectivo o rechazos.
- Defectivo recuperable.
- Paradas programadas: mantenimiento preventivo, etc.
- Paradas programadas por fuerza mayor (descenso de ventas, etc.).

La flexibilidad productiva pasa inevitablemente por operarios polivalentes y debidamente adiestrados en el dominio de las instalaciones, el producto y en las herramientas de gestión del área.

3. Cambio en la organización.

---

<sup>38</sup>Los ocho pilares para la mejora del sistema de producción son: el mantenimiento autónomo; las actividades de mejora individuales o mejoras orientadas; el mantenimiento planificado; el adiestramiento o formación; el mantenimiento de calidad; la gestión temprana de las instalaciones; gestión de los departamentos indirectos; seguridad e higiene. (Suzuki: 1994).

Las áreas de trabajo autónomas se definen por su contribución a la cadena de valor empresarial. Constituyen el primer ámbito de gestión y participación empresarial. Esta gestión autónoma debe reflejarse por igual en logros productivos y sociales, ambos medibles y objetivables. Los objetivos de productividad se pueden medir por la reducción de costos de producción (menos averías, defectivos, pequeñas paradas, etc.), mejora del valor añadido por persona (mejora de ciclo, tiempos de cambio, reducción de lotes, de mano de obra) o mejoras de flexibilidad productiva. Los objetivos sociales pasan por una mejora de las condiciones de trabajo (seguridad, higiene, ergonomía, etc.), por la polivalencia y garantía del puesto de trabajo dentro de la empresa, y el trabajo en grupo, asumiendo tareas de mantenimiento, calidad, preparación y mejoras.

Este triple cambio requiere el apoyo explícito de los denominados departamentos indirectos: ingeniería, calidad, mantenimiento, recursos humanos, planificación, etc.

El desarrollo del Mantenimiento Autónomo se plantea en siete pasos (véase cuadro 19). Cada paso resalta diferentes actividades y objetivos.

**CUADRO 19: FASES DEL DESARROLLO DEL MANTENIMIENTO AUTÓNOMO**

PASO	ACTIVIDADES	METAS PARA LA INSTALACIÓN	METAS PARA MIEMBROS DE GRUPO	LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN.
<b>1.LIMPIEZA INICIAL</b>	Remover a fondo, suciedad y contaminación del equipo	Eliminar causas de deterioro (polvo, suciedad) Mejorar condiciones para reparar e inspeccionar. Descubrir y reparar problemas escondidos	Desarrollar interés, curiosidad, orgullo y cuidado del equipo. Comienzo de actividades de trabajo en grupo	Enseñar "limpieza es inspección". Enseñar la importancia de mantener condiciones básicas del equipo. Identificar áreas prioritarias de limpieza.
<b>2.ELIMINACIÓN DE FOCOS DE SUCIEDAD Y AREAS DE DIFÍCIL ACCESO</b>	Eliminación de focos de suciedad y áreas difíciles de limpiar	Mejorar fiabilidad mantenibilidad del equipo	Aprender técnicas de mejora y a participar en ellas a través de trabajo en grupo	Asegurar que los departamentos de mantenimiento y mejoras dan un soporte rápido a los grupos de operarios. Seguimiento a las propuestas de mejora.
<b>3.ESTÁNDARES DE LIMPIEZA Y LUBRICACIÓN</b>	Fijar estándares de inspección, limpieza lubricación y apretado de tornillos	Devolver a la instalación sus condiciones ideales. Mantener condiciones básicas del equipo en todo momento	Entender la importancia y significado del mantenimiento a través de los propios estándares.	Promover sistemas de control visual Promover guía sobre forma y contenido de estándares.
<b>4.INSPECCIÓN GENERAL</b>	Formación y adiestramiento en la inspección de los mecanismos básicos de la instalación .Modificar equipos para facilitar inspección.	Inspeccionar visualmente el equipo y así restaurar deterioro. Facilitar la inspección. Reducir el 50 % el número de averías al	Conocer mecanismos del equipo y criterios y funciones de inspección Desarrollar habilidades para realizar inspecciones. Seleccionar y analizar datos de inspección.	Preparar manuales de inspección general. Promover adiestramiento sobre inspección. Promover adiestramiento sobre recogida y análisis de datos. Soporte de mto. Para

		mes.		reducir averías.
<b>5.INSPECCIÓN AUTÓNOMA</b>	Desarrollar y utilizar estándares de limpieza, inspección y lubricación de mantenimiento autónomo. Desarrollar estándares para el control preventivo del defectivo.	Mantener condiciones óptimas del equipo. Utilizar control visual. Implantar mejoras para facilitar operaciones. Reducción del defectivo por el control y manejo adecuado de la instalación.	Diseñar hojas de cheques individuales. Aprender importancia registro de datos básicos. Aprender signos de anomalías y acciones correctivas apropiadas. Aprender a identificar preventivamente el defectivo por el dominio de la instalación	Proveer guía en prioridades de inspección. Promover guía sobre forma y contenido de listas de chequeo. Proveer asistencia técnica en el desarrollo de estándares.
<b>6.ORGANIZACIÓN Y ORDEN DEL LUGAR DE TRABAJO</b>	Estandarizar reglas de: Preparación y ajuste. Manipulación de materiales. Recogida de datos. Control y procedimientos. Eliminación de despilfarro.	Revisar y mejorar "Layout". Estandarizar controles. Implantar sistemas de control visual.	Ampliar el mantenimiento autónomo con elementos de gestión y control de todo el área. Ser consciente de la necesidad de mejora continuamente estándares y procedimientos.	Proveer asistencia técnica necesaria. Adiestrar en técnicas de mejora y sistemas de control visual. Adiestrar en la reducción sistemática de los despilfarros y tareas de no valor añadido.
<b>7.IMPLANTACIÓN PLENA</b>	Comprender actividades de mejora continua. Registro y análisis MTBF	Recoger y analizar distintos datos y así mejorar para incrementar fiabilidad, mantenibilidad y facilidad de operaciones, identificar debilidades del equipo. Área de trabajo rentable	Tener conciencia de costes y metas de la empresa. Aprender a recoger y analizar datos, técnicas de mejora y reparaciones simples. Trabajo en grupo con mentalidad de beneficios permanente.	Proveer asistencia técnica. Proveer adiestramiento en técnicas de reparación. Estandarizar resultados de mejora.

Fuente: Palencia (1996: 15).

En la implementación de un programa de TPM se deben enfrentar varios retos como el compromiso por parte de toda la organización: la adaptación de las personas para los cambios que traerán mejoras en la producción, el mantenimiento, los equipos, la calidad, la satisfacción del cliente, los empleados, la seguridad, el medio ambiente, etc. Para lograrlo se deben romper aquellas barreras ideológicas y culturales, además de empezar a ver el mantenimiento como una gran inversión no como un gasto. La implantación del TPM en Fagor Ederlan se realizó de forma desigual en sus diferentes plantas productivas, siendo en la planta de inyección de aluminio donde se obtuvieron mejores resultados. Se llegaron a conformar 18 grupos (2 grupos de dirección, 10 grupos de mandos y 6 grupos de operarios) que albergaban el 100 % de los trabajadores de la planta, en los que se llegó a implantar cinco de los siete pasos.

Los indicadores de productividad en sus diferentes dimensiones (número de piezas/día; porcentaje de defectivo; número de averías; número de paradas; reclamaciones de los clientes; número de piezas moldeadas/operario/día) tuvieron una evolución positiva a lo largo de cinco años. No obstante, a partir del año 1996, el sistema se fue abandonando progresivamente dado que requería

una dedicación muy intensa para que el sistema funcionara. De lo contrario, la inercia impedía la consolidación del mismo y la coordinación de los diferentes grupos requería de muchos recursos.

Los Grupos Autónomos, estaban encaminados a “impulsar un mayor contenido de la aportación individual al trabajo, por medio del reparto de tareas y responsabilidades. A su vez, debe hacer que el trabajo sea más humano y, también más alcanzable el objetivo de ser cada día más competitivo, teniendo en cuenta la mejora continua”. Este sistema generó un alto nivel de malestar entre el conjunto de trabajadores y la interpretación realizada de este hecho fue que “los grupos fracasan o no logran sus objetivos porque su trabajo es definido por personas ajenas al mismo y la tarea se percibe como imposición”<sup>39</sup>. A lo largo de estos años se lograron resultados limitados de acuerdo con los criterios establecidos por Fagor Ederlan en relación a las características que los grupos de trabajo autónomos deberían reunir y que se recogen en el siguiente cuadro.

#### CUADRO 20: CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO AUTÓNOMOS

- Es necesaria una fluida comunicación tanto ascendente como descendente.
- Implica la participación en la gestión productiva y organizativa.
- Es necesario crear ámbitos de reflexión, fomentar la profesionalidad de todas las personas y su polivalencia dentro del grupo.
- Debe crear una cultura de propiedad participativa privada.
- La confianza hacia grupos tiene que manifestarse haciendo que cada día puedan ser más autónomos en su trabajo.
- La autonomía de los grupos por su propia inercia promueve entre sus integrantes actitudes más positivas que en otro tipo de organización.

Fuente: Fagor Ederlan

La implantación de los Grupos Autónomos chocó con una existencia dentro de la cooperativa de una cultura organizacional muy burocratizada y poco participativa que impedía su desarrollo. Las condiciones culturales y organizativas están muy lejos de ser las adecuadas para una implantación exitosa de este tipo de dinámica por las razones que aduciré más adelante. Los Grupos Autónomos y los TPM tuvieron su continuidad, aunque con modificaciones, a través de las minifábricas que fueron impulsadas con decisión a partir del año 2003 pero que en su implantación sufrirán las consecuencias señaladas.

---

<sup>39</sup>Aritzeta (2005) analizó los Grupos Autónomos de Trabajo en el contexto de las cooperativas de MCC, tomando como base el análisis de una cooperativa perteneciente a la división de automoción, al igual que Fagor Ederlan, concluye afirmando que la implantación de los GTA no se ha realizado con éxito, debido entre otras razones a que “toda reestructuración organizacional que busque incrementar la participación (como, por ejemplo, el establecimiento del GTA), constituye un proceso vivo, en constante movimiento que debe ser gestionado de forma proactiva, clara y consensuada. Dada la complejidad existente en las organizaciones, no es posible establecer un plan fijo con la expectativa de que sea efectivo; sino que, cada organización, muy probablemente requiera de una reflexión idiosincrásica que determine los procedimientos que mejor se adapten a sus historia, sus formas de comunicación y la naturaleza de las relaciones de poder existentes en la misma” (Aritzeta, 2005: 135).

### 1.3. TENSIONES EN EL SENO DE FAGOR EDERLAN

A finales de la década de los 90, Fagor Ederlan había logrado ser proveedor de la mayoría de los principales fabricantes de automóviles mundiales establecidos en Europa: General Motors, Ford, Daimler Chrysler, Renault, PSA, BMW, Honda, etc.

Su situación económica a partir de la segunda mitad de los años 90 era muy positiva. No obstante, comienzos del año 2000 emergen tensiones internas. Este descontento se manifiesta en las asambleas generales de los años 1999 y 2000 donde el 29 % y el 42% de los trabajadores respectivamente rechazaron la aprobación del Plan de Gestión presentado por la Dirección. Este hecho fue interpretado como una señal de alarma de que “algo” sucedía internamente y más cuando los resultados económicos eran muy positivos (en el año 1999 se alcanzaron unos retornos del 19,08 %, máximo histórico logrado por la cooperativa, y en el año 2000 del 10,08 %).

El cambio en el sistema retributivo con la introducción de la retribución variable por objetivos (implantada en el año 1995) y las denominadas “incidencias negativas” en el trabajo (condiciones especialmente duras y exigentes en el puesto de trabajo debido a aspectos relacionados con la salud y la seguridad), fueron los aspectos que desencadenaron las mayores tensiones en el seno de la cooperativa, generándose un deterioro importante del clima laboral.

La aplicación de herramientas de lean production-producción ajustada no fue un hecho ajeno a esta profunda insatisfacción de los trabajadores de Fagor Ederlan. La implantación del sistema SMED, los grupos de trabajo autónomo y otros sistemas de gestión como el TPM, fueron mal acogidos por gran parte de los trabajadores. El clima laboral estaba seriamente deteriorado. Surgieron síntomas importantes de ruptura y un elevado nivel de tensión social dentro de la cooperativa. Los trabajadores percibían que estaban sometidos a un nivel alto de presión por parte de encargados y mandos, debido a elevadas exigencias de producción; la tensión y desconfianza mutua entre mandos y mano de obra directa se fue evidenciando; la competitividad entre compañeros dio lugar a un clima no colaborativo y a un ambiente tenso; los cambios en los calendarios laborales sin previo aviso se sucedían de manera habitual afectando a la vida cotidiana de los trabajadores; puesta en práctica de calendarios extraordinarios ante la política de bajos stocks, etc.

Es significativo el hecho de que, si durante la década de los 80, Fagor Ederlan contó con un único director general, durante la década de los 90, fueron cuatro los directores generales que asumieron la gerencia de la cooperativa. Ello pone de manifiesto las dificultades de gestión por las que atravesó la cooperativa en su introducción de nuevos sistemas basados en la producción ajustada

Estas cuestiones fueron abordadas a través de las Mesas de Intervención Participativa (MIP), cuyo resultado más relevante fue la elaboración del Modelo de Gestión. No obstante, las herramientas del lean production, que en gran parte eran causantes del clima laboral deteriorado en la cooperativa, no fueron suprimidas sino que fueron utilizadas con mayor profusión.

#### 1.4. LAS MESAS DE INTERVENCIÓN PARTICIPATIVA RITUAL LEGITIMADOR PARA EL CAMBIO ORGANIZATIVO (2000)

En el año 2000, con el objetivo de detectar y canalizar el descontento de los trabajadores, se puso en práctica una dinámica de carácter participativa para la resolución de conflictos basado en el análisis y elaboración de propuestas de manera consensuada a través de la metodología de las Mesas de Intervención Participativa (MIP) o Núcleos de Intervención Participativa (NIP)<sup>40</sup>. Esta metodología que ha sido empleada para estimular la participación ciudadana y generar propuestas de intervención por parte de los actores interesados.

En el contexto del País Vasco, las MIP han sido aplicadas por parte de Praktiker, Centro de Innovación, Investigación y Transformación Organizacional, perteneciente a Mondragon Unibertsitatea, en diferentes cooperativas de MCC (Batz, Consoni, Copreci etc.). Su objetivo es generar dinámicas de cambio organizativo a través de la participación y el consenso en el seno de las organizaciones<sup>41</sup>.

En la dinámica puesta en marcha en Fagor Ederlan en el año 2000, participaron directamente en torno a 125 personas, que debatieron en torno a los siguientes aspectos: condiciones laborales, (entorno de trabajo, clima laboral, sistema retributivo, política de empleo), desarrollo profesional (comunicación/participación, formación y desarrollo) y órganos de representación y gestión, dado que se estimó que estos eran los aspectos que mayor descontento generaba entre los trabajadores.

Esta metodología era una experiencia en general desconocida por parte de los trabajadores dado que por primera vez tenían la posibilidad de manifestarse y proponer soluciones consensuadas a las cuales la dirección de la empresa se había comprometido previamente a dar respuesta. Por tanto, las mesas de Intervención participativa tuvieron un importante papel de catarsis del colectivo de trabajadores que podía manifestar sus críticas, hacer propuestas, etc. en un espacio y un tiempo dedicados para ello. Todo ello hizo que se generaran expectativas positivas de cambio.

El resultado de las MIP consistió básicamente en un compromiso de elaborar un Modelo de Gestión que diera respuesta a las demandas económicas, sociales y organizativas. Junto a ello, y para dar mayor credibilidad a la nueva fase que se iniciaba, se cambió la gerencia de la cooperativa. La

---

<sup>40</sup> La primera experiencia de este tipo la llevó a cabo, en el año 1969, el profesor Peter Dienel, del Instituto de Investigación sobre Participación Ciudadana de la Universidad de Wuppertal (Alemania). Entonces, su creador, les denominó "células de planificación". Con posterioridad se desarrollaron diferentes experiencias que dieron lugar a tantos modelos como ámbitos territoriales los acogieron: Minneapolis (EE.UU.), Australia, Gran Bretaña, Japón, Israel, Suiza. En el Estado español, se han llevado a cabo experiencias, principalmente en el País Vasco y Cataluña.

<sup>41</sup> La metodología empleada por Praktiker para llevar a cabo los MIP, consiste en un proceso de debate y elaboración de propuestas en torno a temáticas controvertidas que han sido previamente consensuadas dentro de la organización, con los diferentes órganos de las cooperativas (fundamentalmente Consejo Rector, Consejo Social y Dirección). El debate lo realiza un conjunto de trabajadores distribuidos en grupos de en torno a veinte personas, elegidas de manera aleatoria entre los operarios de mano de obra directa e indirecta. Previamente al debate, todos los miembros de la organización pueden presentar una comunicación o ponencia donde expone su punto de vista respecto al tema a debatir. Una vez presentadas todas las comunicaciones, los distintos grupos comienzan a debatir en torno a ellas y realizarán sus propuestas al respecto. Posteriormente, los coordinadores del debate trasladarán estas propuestas al consejo de dirección, quien en un plazo establecido se compromete a dar respuesta argumentada a las diferentes propuestas y en caso afirmativo, a elaborar un plan de implementación de las mismas.

dirección general fue asumida por el director de la planta de inyección en la que se había realizado con mayor éxito e intensidad la implementación de TPM y de los grupos autónomos. Bajo su dirección tendrá lugar la elaboración del Modelo de Gestión y el nuevo impulso a las minifábricas.

## 2. EL MODELO DE GESTIÓN

La cooperativa Fagor Ederlan, como miembro integrante del Grupo Fagor, es partícipe de su Modelo de Gestión. Antes de pasar a analizar su modelo, haré referencia al Modelo de Gestión del Grupo Fagor.

### 2.1. EL MODELO DE GESTIÓN DEL GRUPO FAGOR

Fagor Ederlan forma parte del Grupo Fagor. Este Grupo fue creado en el año 1986 como continuación del Grupo ULARCO, germen del cooperativismo de Mondragón. Su objetivo consistió en afrontar mejor la crisis mediante la solidaridad intercooperativa. El Grupo Fagor agrupa a las siguientes cooperativas: Copreci, F. Arrasate, F. Automotion, F. Ederlan, F. Electrodomésticos, F. Industrial, Mondragón Assembly y Fagor S. Coop Servicios Centrales. Engloba en torno a 9.800 trabajadores (año 2008).

Entre otros fines, persigue proporcionar una adecuada cobertura a las necesidades empresariales y organizativas de las cooperativas socios, mediante el establecimiento y financiación de departamentos comunes centralizados. Los servicios centrales incluían el área de recursos humanos, área financiera, servicios de transporte y secretaría general.

Actualmente, mantiene a nivel de grupo, su propia Asamblea General, Consejo Rector, Consejo de Vigilancia, Junta de Presidentes, Consejo de Dirección y Consejo Social. Dentro de MCC, el Grupo Fagor, a diferencia del resto de cooperativas que pasa a formar parte de las diferentes divisiones sectoriales, ha mantenido su identidad como grupo con un nivel de influencia notable en los órganos de gobierno de MCC. Esa identidad propia tiene un componente cultural importante hasta el punto de haber desarrollado unas características peculiares y diferenciadas dentro del cooperativismo de Mondragón.

A nivel organizativo, las cooperativas del Grupo Fagor se orientaron a partir de los años 90 por seguir las orientaciones dadas por los organismos ligados a la gestión de la calidad y fruto de ello ha recibido múltiples reconocimientos tal y como quedó expuesto en el tercer capítulo. De todo ello se desprende un marcado isomorfismo institucional y organizativo que le confiere unos rasgos comunes de funcionamiento y gestión. A partir de los años 90, elaboró su propio Modelo de Gestión, tomando como referencia el Modelo de Gestión Corporativo.

FIGURA 5: MODELO DE GESTIÓN DEL GRUPO FAGOR



La misión del Grupo Fagor queda definida en los siguientes términos:

“Somos un grupo europeo, formado por personas comprometidas con la sociedad, pioneros en ofrecer productos y servicios innovadores para mejorar la calidad de vida de las personas en el hogar”.

Los valores manifestados por el Grupo Fagor son los siguientes:

- Compromiso: “implicándonos en el proyecto empresarial de Fagor Group a través de retos personales exigentes y coherentes”.
- Participación: “trabajamos en equipo para la consecución de objetivos comunes”.
- Intercooperación: “fomentamos la colaboración permanente entre las personas de nuestras diferentes unidades de gestión, optimizando las sinergias en busca de la eficacia de la organización global”.
- Innovación: “mantenemos una actitud permanente de búsqueda de nuevas opciones en todos los ámbitos de nuestra actuación, favoreciendo la apertura al cambio, la iniciativa y la creatividad, en pro del beneficio de todos nuestros grupos de interés (clientes, sociedad, empleados y empresas)”.
- Responsabilidad social: “contribuyendo a la competitividad empresarial como medio para la generación de empleo y utilizando de forma responsable los recursos naturales del entorno”.

- Orientación al cliente: “Impulsando una actitud de escucha y comprensión de lo que el cliente realmente necesita”.

Queda constatado que ni en la misión ni en los valores del Grupo Fagor se realiza ninguna referencia al hecho cooperativo ni a su pertenencia a la economía social.

## 2.2. EL MODELO DE GESTIÓN DE FAGOR EDERLAN

La cooperativa Fagor Ederlan, elaboró dos modelos de gestión; el primero en el año 2002 y el segundo en el año 2008, resultado este último de la evaluación y actualización del primero<sup>42</sup>.

Con el Modelo de Gestión del año 2002, Fagor Ederlan dio un salto cualitativo en su gestión. Este Modelo recibió dos influencias relevantes. Por una parte, la influencia del Modelo de Gestión Corporativo, y, por otra parte, las teorías de la Gestión de la Calidad y más concretamente las aportaciones teóricas y prácticas realizadas por Taiichi Ohno (1988) en torno al lean production, una de las variantes de la gestión de la calidad. Estas teorías se venían aplicando en la empresa Toyota, una de las empresas de automoción relevantes del sector y cliente importante de Fagor Ederlan.

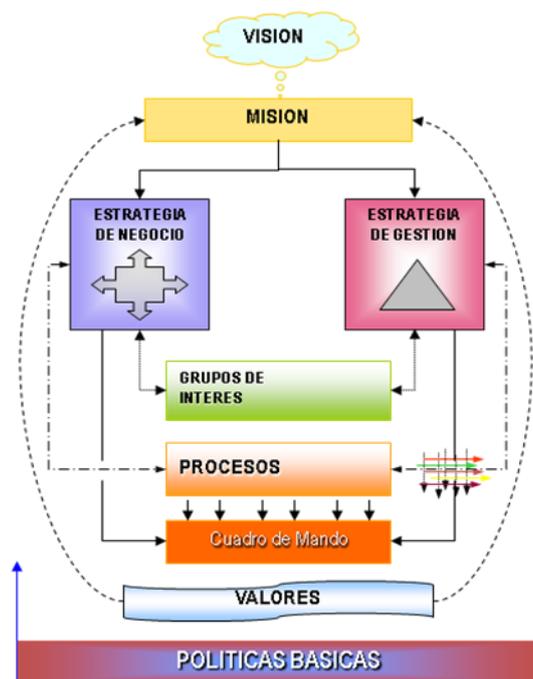
El Modelo de Gestión tiene su propia representación gráfica. La misma se haya muy alejada de los organigramas clásicos de las empresas piramidales con sus cubículos y conexiones horizontales y verticales. La cooperativa se representa con contornos redondeados y englobantes que dan sensación de inclusión. Se genera un todo integrado, con colores llamativos y visualmente atractivo. De esta manera se logra impactar positivamente en el conjunto de personas que integran la empresa para lograr su conformidad y su adhesión con el proyecto elaborado.

El Modelo fue publicado en un formato de tamaño reducido (del tamaño aproximado de un CD) y con un diseño atractivo de modo que todos los trabajadores lo tuvieran a mano y pudieran consultarlo de manera práctica.

---

<sup>42</sup> El Modelo del año 2008 no fue aprobado oficialmente, de modo que el Modelo que está en vigor oficialmente es el de 2002

FIGURA 6: MODELO DE GESTIÓN DE FAGOR EDERLAN 2002



Para elaborar el Modelo de Gestión, Fagor Ederlan contrató a la Consultora Asenta, (anteriormente se denominaba Bekaert perteneciente al grupo belga Bekaert constituido en 1991). La actividad de esta consultora, especializada en la implantación de herramientas de lean production, consiste en “ayudar a las empresas a mejorar su competitividad, mediante asesoría, formación y guía en la implantación de métodos robustos, basados en los principios de la excelencia, que combinen técnicas innovadoras y amplia experiencia práctica” ([www.asenta.es](http://www.asenta.es)).

La relación entre la dirección de Fagor Ederlan y la consultora Asenta ha sido muy estrecha a lo largo de este proceso<sup>43</sup>. Fagor Ederlan se decantó por contratar a una consultora de prestigio dentro del ámbito de la producción ajustada con experiencia en empresas tanto cooperativas (ha asesorado entre otras a las cooperativas Fagor Electrodomésticos, Maier, Mondragón Assembly) como de capitales.

Al igual que el Modelo de Gestión Corporativo, el Modelo de Gestión implantado en Fagor Ederlan, consta de tres dimensiones: la dimensión simbólico-cultural, la dimensión estratégica y la dimensión técnica-operativa. La primera dimensión trata de generar un sentido identitario de la realidad cooperativa que sea incluyente para todos los miembros de la organización. En ella se definen los

<sup>43</sup> El Director General de Fagor Ederlan, se manifiesta en los siguientes términos: “la construcción del Modelo de Gestión, de la mano de Asenta, ha sido probablemente, el proyecto más importante que como equipo acometió el Consejo de dirección de Fagor Ederlan en los últimos años. Asenta ayuda a que las cosas sucedan. Aporta un enfoque sistemático de la gestión que facilita el despliegue en la organización y la alineación de comportamientos organizativos con un modelo integrador basado en los pilares y los principios de la Calidad Total” ([www.asenta.es](http://www.asenta.es)).

conceptos de misión, visión y valores. Las dos dimensiones restantes, hacen referencia a aspectos netamente empresariales y de gestión.

### 2.2.1. DIMENSIÓN SIMBÓLICO-CULTURAL: UN NUEVO LENGUAJE EMPRESARIAL PARA GENERAR UN NUEVO SIGNIFICADO ORGANIZACIONAL

En el año 2002, Consejo de Dirección de Fagor Ederlan, entendió que era necesario responder a los resultados del MIP a través de dos iniciativas:

En primer lugar, a través de un Modelo de Gestión que supusiera,

“Un marco explícito para entender lo que **somos** y el camino que **queremos** transitar como Cooperativa, incluyendo por lo tanto la definición de lo que se denomina **‘proyecto de empresa’**”. (Negrita en el original).

En segundo lugar, se trataba de construir:

“Un nuevo estilo de liderazgo sustentado en “nuestros” valores, en las claves de ‘nuestro’ modelo de gestión y en el respeto por el trabajo de las personas”.

En esta línea, la dirección de Fagor Ederlan estableció que,

“el modelo de gestión es un **‘mapa de ruta’** que busca **alinear los esfuerzos** de todos en **conseguir los objetivos** de Fagor Ederlan mediante una **visión compartida** de la empresa, un **enfoque sistemático** de cada tema y un **lenguaje común**”. (Negrita en el original).

El modelo se dotaba de todo un conjunto estructurado y coherente de conceptos relativos a la gestión que “va a determinar el pensamiento y la acción de los trabajadores de la cooperativa para los próximas décadas”. Conceptos como: despliegue de objetivos, gestión activa diaria, equipos de despliegue, indicadores y objetivos, calidad de gestión, etc. estarán bien presentes en el día a día organizativo de la cooperativa y será el nuevo lenguaje desplegado con coherencia a lo largo de la organización. Para ello se elabora un glosario de términos que engloba el nuevo lenguaje organizativo que se trata de implantar.

Por otro lado, el Modelo de Gestión pretende constituirse en un discurso elaborado desde el que interpretar y definir su identidad, para ello, se establece la misión, la visión y los valores de Fagor Ederlan.

Analizaré cada uno de ellos a continuación.

## 1. Misión

En el año 2002, Fagor Ederlan, se define como cooperativa que desarrolla un “proyecto empresarial”. La única mención, aunque indirecta, del carácter social de la cooperativa es la “generación de empleo”, sin especificar si es empleo cooperativo o no. Su objetivo es de carácter plenamente pragmático (“ser líderes en el mercado”) y el medio para lograrlo es la mejora continua. En este sentido, la definición es muy precisa y específica sin dar lugar a malentendidos. Se realiza una apelación retórica a los principios y valores cooperativos que no especifica.

**CUADRO 21: MISIÓN DE FAGOR EDERLAN 2002-2008**

<b>MISIÓN 2002</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos una cooperativa industrial del sector de automoción perteneciente a Fagor e integrada en MCC, que lidera el proyecto empresarial de Fagor Ederlan.</li> <li>• Sólo con la satisfacción de las personas, de nuestros clientes y la innovación, conseguiremos ser líderes en el mercado, en rentabilidad y en generación de empleo.</li> <li>• Comprometidos con los principios de nuestra experiencia cooperativa y con nuestros valores fomentamos e impulsamos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La cohesión interna a través de la integración de los Negocios en un proyecto común.</li> <li>▪ Entornos de trabajo, seguros, agradables y respetuosos con el medio ambiente.</li> <li>▪ El desarrollo de las personas y nuestra vocación de aprender y enseñar.</li> <li>▪ La mejora continua en todo lo que hacemos con la participación e implicación de cada uno de nosotros.</li> <li>▪ La iniciativa y la creatividad.</li> <li>▪ El respeto y la confianza mutua como base de nuestras relaciones.</li> </ul> </li> </ul>
<b>MISIÓN 2008</b>
<p>“Somos la cooperativa que en el sector de la automoción lidera el proyecto de Fagor Ederlan Taldea. Con personas comprometidas, vamos a crear un proyecto socio-empresarial, abierto y sostenible, que con el diseño y desarrollo de soluciones novedosas y de valor, nos permita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar niveles de rentabilidad superiores al 3% sobre ventas, en los productos/mercados actuales.</li> <li>• Introducirnos en nuevas actividades, alcanzando un 25 % de las ventas totales en dichas actividades.</li> </ul> <p>Revitalizaremos nuestra experiencia cooperativa promoviendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo permanente de todas las personas.</li> <li>• La autogestión como forma de cooperar en equipo en la actividad diaria, sustentada en:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La autonomía, la responsabilidad e implicación personal.</li> <li>○ El respeto y la confianza como base de las relaciones.</li> </ul> </li> <li>• La innovación en todo lo que hacemos, impulsada por la iniciativa y la creatividad.</li> <li>• La promoción de nuevas actividades cooperativas.</li> </ul>

Fuente: Fagor Ederlan

En el año 2008, se recupera el concepto “proyecto socio-empresarial” que se había abandonado en la formulación anterior, quedando diluido el carácter social. El carácter empresarial está claramente especificado en términos numéricos (rentabilidad, ventas). El carácter social se concreta de manera vaga en términos de autogestión. Se introducen elementos que van a adquirir relevancia en la segunda mitad de la década de 2000 como la sostenibilidad y la innovación.

## 2. Visión

Con la definición de la visión, queda establecida la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

**CUADRO 22: VISIÓN DE FAGOR EDERLAN 2002-2008**

VISIÓN 2002	VISIÓN 2008
<p>“Aspiramos a ser un proveedor global de automoción, reconocidos como una empresa excelente e innovadora; modelo de compromiso y participación en la Gestión”.</p>	<p>“Seremos personas comprometidas que crecen y cooperan en libertad y autogestión para crear un proyecto socio-empresarial abierto, transformador, sostenible y único en el mundo, que continuamente genere productos nuevos y de valor”.</p>

Fuente: Fagor Ederlan

Se vuelve a utilizar el concepto de “empresa” en el año 2002 y de “proyecto socioempresarial” en el año 2008.

En el año 2002, la visión aúna aspectos empresariales asociados a la calidad (la excelencia y la innovación) y al contexto que lo envuelve (la globalización) con aspectos relacionados con las personas (participación y autogestión) y los valores trascendentes (compromiso).

En el año 2008, la visión hace especial incidencia en las personas: comprometidas, libres y autogestionadas al servicio de un proyecto abierto, transformador, sostenible y único. El protagonismo se quiere situar en las personas comprometidas, para lograr orgullo de pertenecer a un proyecto ilusionante.

## 3. Valores

Los valores del año 2002 son la innovación y el progreso, la participación, la solidaridad, la responsabilidad y el compromiso. Estos valores tratan de orientar la actuación de los integrantes de la organización en su trabajo diario. Tienen por lo tanto un carácter orientativo e instrumental. Se apela a los Principios Cooperativos como guía de actuación.

**CUADRO 23: VALORES DE FAGOR EDERLAN 2002-2008**

<b>VALORES 2002</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación /Progreso: es un valor vigente pero insuficientemente desarrollado. Debemos trabajar por consolidarlo y por aprovecharlo mejor, aprendiendo de las experiencias y construyendo sobre lo anterior, en lugar de sustituirlo. Debemos además abrirnos a la participación de todos fomentando la iniciativa y reconociendo las aportaciones.</li> <li>• Participación: debemos y deseamos ampliar el protagonismo del trabajador en el trabajo y facilitarle (y requerirle) el tomar parte activa en las decisiones relativas al Proyecto, al área de trabajo a la que pertenece y al propio puesto de trabajo.</li> <li>• Solidaridad: también es un valor vigente pero falta practicarlo en el trabajo diario, cooperando con los otros e implicándose más en el Proyecto de Empresa.</li> <li>• Responsabilidad y Compromiso: con los Principios Cooperativos: creemos que debemos actuar de acuerdo con ellos.</li> </ul>
<b>VALORES 2008</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación: Personas que escuchan y expresan ideas en equipos propios y que abiertos a la colaboración con otros, cooperan compartiendo los retos y asumiendo compromisos de forma proactiva.</li> <li>• Solidaridad. Priorizar el bien colectivo. Implicación con el proyecto de empresa por encima de los intereses personales y locales.</li> <li>• Innovación: Apertura al cambio entendido como cambio hacia una actitud inconformista, creativa, abierta a la colaboración con otros en la búsqueda de nuevos conceptos, ideas y soluciones.</li> <li>• Emprendizaje: Ser pioneros y ejercer el liderazgo en la búsqueda de nuevos negocios y actividades, fomentando la colaboración y alianzas con otros.</li> </ul>

Fuente: Fagor Ederlan

En el año 2008, los valores mencionados como deseables son la participación, la solidaridad, la innovación y el emprendizaje. Estos valores están orientados al trabajo diario. Desaparece la referencia a los principios cooperativos.

### 2.2.2. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA: LOGRO DE COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA EFICIENCIA

La segunda dimensión del Modelo de Gestión hace referencia a la estrategia. La estrategia abarca los aspectos: estrategia de negocio y estrategia de gestión. Lo podemos comprobar en el siguiente cuadro.

**CUADRO 24: ESTRATEGIA DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE FAGOR EDERLAN  
(2002-2008)**

ESTRATEGIA DE NEGOCIO 2002	ESTRATEGIA DE NEGOCIO 2008
<p>Crecimiento , basado en cuatro ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación.</li> <li>• Especialización por función.</li> <li>• Internacionalización.</li> <li>• Diversificación.</li> </ul>	<p>Inteligencia Competitiva (y no necesariamente el crecimiento), basada en cinco ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación tecnológica.</li> <li>• Presencia global.</li> <li>• Especialización por función.</li> <li>• Diversificación dentro de la función.</li> <li>• Nuevos negocios y actividades.</li> </ul>
ESTRATEGIA DE GESTIÓN 2002	ESTRATEGIA DE GESTIÓN 2008
<p>La mejora continua que se despliega a través de tres ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La satisfacción del cliente.</li> <li>• La eficacia económica.</li> <li>• La implicación social.</li> </ul>	<p>Liderazgo para el cambio que descansa sobre la implicación personal. A la eficiencia económica se añade la innovación de los procesos. Ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia e innovación de procesos.</li> <li>• Orientación al cliente.</li> <li>• Implicación personal.</li> <li>• Liderazgo para el cambio.</li> </ul>

Fuente: Fagor Ederlan. Modelo de Gestión 2002- 2008

La estrategia de negocio del año 2002 está orientada hacia el crecimiento, dado que se estima necesario lograr una dimensión adecuada para ser un proveedor relevante en el sector de automoción. Esta estrategia gira en torno a cuatro ejes: la innovación, la especialización por función, la internacionalización y la diversificación.

En el año 2008, la estrategia de negocio se va a centrar en la inteligencia competitiva (especificando claramente que el crecimiento en sí mismo no es una estrategia). Los ejes sobre los que gira la nueva estrategia son: la innovación tecnológica, la presencia global, la especialización y diversificación de la función y los nuevos negocios y actividades.

La estrategia de gestión del año 2002 se fundamenta en la mejora continua y ello se despliega a través de la satisfacción del cliente, la eficiencia económica y la implicación social. Esta estrategia de negocio es la que determinará la dimensión técnico operativa que se desplegará a través de las diferentes técnicas de lean- production que especifico en el apartado siguiente y la implantación de las minifábricas.

La estrategia de gestión del año 2008 no trae consigo grandes cambios. Se hace especial mención a la implicación personal y a la necesidad de innovar en los procesos, añadiéndolo a los tres ejes anteriores.

### 2.2.3. DIMENSIÓN TÉCNICO-OPERATIVA: HERRAMIENTAS DE PRODUCCIÓN AJUSTADA- LEAN MANUFACTURING AL SERVICIO DE LA EFICIENCIA

El Modelo de Gestión tiene también una dimensión técnica en cuanto a los procedimientos, técnicas y herramientas utilizadas para la aplicación de los contenidos del modelo en la actividad diaria. El elemento técnico se constituye en el elemento más relevante del Modelo en cuanto a su aplicación en el ámbito organizativo orientado a la productividad.

En el caso de Fagor Ederlan, estas técnicas aluden a los procesos, los indicadores, políticas básicas y herramientas aplicadas en la gestión de producción. Siendo estas últimas las que más incidencia tienen en el día a día de las personas dentro de la organización y las que más inciden en la productividad. En el siguiente TABLA se recogen los aspectos que he señalado:

**CUADRO 25: TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DEL MODELO DE GESTIÓN DE FAGOR EDERLAN**

MAPA DE PROCESOS	TABLA DE MANDO	HERRAMIENTAS DE LEAN PRODUCTION.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovar y desarrollar productos y procesos.</li> <li>- Identificar necesidades latentes del mercado.</li> <li>- Definir implantaciones en el exterior.</li> <li>- Captar pedidos.</li> <li>- Desarrollar proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de crecimiento del negocio: innovación, especialización por función, diversificación e internacionalización.</li> <li>- Indicadores de mejora continua: eficiencia económica, satisfacción del cliente, implicación social.</li> <li>- Indicadores de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SMED</li> <li>- TPM</li> <li>- 5 S</li> <li>- KANBAN</li> <li>- 6 SIGMA</li> <li>- CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS (SPC)</li> <li>- AMFE, PLANIFICACIÓN DE CALIDAD.</li> <li>- VALUE STREAM MAPPING (VSM).</li> <li>- MINIFÁBRICAS</li> </ul>

Fuente: Fagor Ederlan.

Muchas de estas herramientas se venían utilizando desde la década de los 90, si bien habían sido fuente de profundo malestar entre los trabajadores y habían sido un tanto relegadas. No obstante, a partir del año 2000, con la elaboración del Modelo de Gestión y teniendo como elemento novedoso las minifábricas, se van a volver a implantar con mucha determinación, dado que, en gran medida, de su exitosa implantación dependían los incrementos de productividad y eficiencia requerida por Fagor Ederlan en su nueva fase de crecimiento.

Expondré a continuación las características más relevantes de las herramientas implantadas en Fagor Ederlan. Antes de centrarme en las minifábricas dado que es en ellas donde se aplican de hecho estas técnicas.

- Las 5 S

La implantación del método de las 5S, (seiri (separar); seiton (ordenar e identificar); seiso (limpieza); seiketsu (estandarizar) y shiketsu (sistematizar o disciplina)), trajo consigo una

mejora sustancial del orden y la limpieza a nivel de taller, condición básica para el logro de una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

- Control estadístico de procesos

La utilización de gráficos de control en Fagor Ederlan, basándose en técnicas estadísticas, permitió la utilización de criterios objetivos para distinguir variaciones de fondo de eventos de importancia. Con ello, se pudo detectar con rapidez los problemas y prevenirlos. Con este sistema, se logró una clara ventaja frente a los métodos de calidad como inspección, que aplicaban recursos para detectar y corregir problemas al final del producto o servicio, cuando ya era demasiado tarde. Además de reducir desechos, este sistema aportó una reducción del tiempo necesario para producir el producto o servicio. Esto es debido parcialmente a que la probabilidad de que el producto final se tenga que trabajar de nuevo es menor, y consecuentemente se reduce el coste.

- AMFE, Planificación de la calidad

También es utilizado el Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE), método preventivo, cuyo uso sistemático permite la identificación e investigación de las causas y los efectos de los posibles fallos y debilidades en el producto o proceso y para la formulación de acciones correctivas tendentes a minimizar dichos efectos.

- Value Stream Mapping (VSM)

El Mapa del flujo de valor permite en Fagor Ederlan analizar los flujos de materiales e información que se requieren para poner a disposición del cliente un producto o servicio.

- 6 Sigma

En Fagor Ederlan se utiliza Seis sigma como herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3, 4 defectos por millón de eventos u oportunidades, entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente.

### 3. LAS MINIFÁBRICAS COMO ESPACIO ORGANIZATIVO PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN (2003-2010)

Si bien las minifábricas reciben un impulso determinante a partir del año 2003, sus antecedentes tienen lugar a partir de la implantación de los Grupos Autónomos, algunos de cuyos elementos aun permanecían en el seno de la organización y en la memoria colectiva.

Una vez elaborado el Modelo de Gestión y establecida la estrategia de gestión en términos de mejora continua a desplegar sobre los ejes, satisfacción del cliente, eficacia económica e implicación

social, era necesario generar el espacio organizativo adecuado para la implementación de la mejora continua en los diferentes negocios. Ese espacio se generará a través de las minifábricas.

Las minifábricas como herramienta para la implementación del cambio organizativo a través de la gestión de la calidad, teniendo como base gestión de la producción, tiene su origen en Japón, siendo Kiyoshi Suzuki su principal promotor y creador.

Suzuki sostiene<sup>44</sup> que todos los trabajadores “pueden ser presidentes de su compañía, manejando su área de responsabilidad como una empresa”. Según el experto, “si todas las personas disponen del marco adecuado, pueden actuar como presidentes y dirigir su propia minicompañía. ¿Por qué? Porque solo cuando un empleado tiene capacidad de tomar decisiones, dirigir y arriesgar se siente más implicado en la empresa y en la evolución de la misma”. Es en este escenario, cuando aparece el modelo de minicompañía que promulga. Según Suzuki, “a los profesionales les da capacidad para gestionar su área y satisfacer a los clientes de forma eficiente y la empresa puede trasladar la gestión donde ocurren los hechos, sean áreas productivas o administrativas”.

Estos planteamientos llegaron a muchas empresas del País Vasco de la mano de la Consultora Asenta. Suzuki, aliado estratégico de Asenta<sup>45</sup>, ha colaborado en la implementación de las minicompañías en múltiples empresas del País Vasco<sup>46</sup>, entre ellas en la empresa Geysers-Gastech<sup>47</sup>. Un directivo de esta empresa se incorporó a Fagor Ederlan para impulsar la implantación del sistema de minifábricas.

Las minifábricas son la concreción práctica de la gestión de la calidad para la organización del trabajo; su objetivo es incrementar la productividad a partir de la iniciativa e implicación de las personas de la organización.

EUSKALIT define las minifábricas como una forma de estructurar una organización para que cada una de sus unidades se comporte como una pequeña compañía o mini-empresa, que busque la satisfacción de sus clientes internos (otras minifábricas) y externos con el máximo de eficiencia. Su aplicación requiere un proceso continuado - a veces puede durar varios años - de formación y cualificación de las personas y, en especial, de los líderes, para que asuman otras responsabilidades.

De acuerdo con la Consultora Asenta, una mini-fábrica es:

“un modelo para la gestión autónoma de las distintas unidades de la empresa con actividades y objetivos comunes. Basa su actuación en la gestión con datos de su actividad y en el trabajo en equipo, para el logro de objetivos compartidos, centrados en la mejora de satisfacción del cliente, la eficiencia económica y el funcionamiento interno” ([www.asenta.es](http://www.asenta.es)).

<sup>44</sup> <http://www.mondragon.edu/es/eps/actualidad/noticias/encuentro-con-kiyoshi-suzaki-el-modelo-minicompania>.

<sup>45</sup> Asenta patrocinó la publicación de la última edición del libro de Suzuki, “Competitividad en fabricación”.

<sup>46</sup> Suzuki es una persona próxima a las cooperativas de Mondragón, de hecho fue invitado por la Escuela Politécnica Superior de Mondragón Unibertsitatea como ponente de su curso Master *Executive* (noviembre de 2010).

<sup>47</sup> Empresa propiedad de la cooperativa Fagor Electrodomésticos y de la multinacional Vaillant-Hepworth, con el 50 % del capital cada una.

**CUADRO 26: GESTIÓN TRADICIONAL VERSUS MINIFÁBRICA**

GESTIÓN TRADICIONAL	MINIFÁBRICA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El conocimiento se concentra en unos pocos (dirección, especialistas y técnicos de apoyo)</li> <li>2. Se desaprovecha el potencial y la creatividad de las personas.</li> <li>3. Se monopoliza la información y la toma de decisiones</li> <li>4. Se malgasta el tiempo de los niveles mejor preparados en actividades “apaga-fuegos”.</li> <li>5. No hay sentido de grupo ni de pertenencia a un grupo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El conocimiento se extiende a todas las personas de la unidad.</li> <li>2. Se utiliza el talento de todos en resolver problemas, en organizar su área de trabajo.</li> <li>3. En el trabajo diario se reacciona con rapidez ante los problemas.</li> <li>4. Se promueve la creatividad de los empleados.</li> <li>5. Se comparten aspiraciones, metas, problemas y resultados.</li> </ol>

Fuente: [www.asenta.es](http://www.asenta.es)

### 3.1. IMPLEMENTACIÓN DE LAS MINIFÁBRICAS

La implantación de las minifábricas se inició en una de las cuatro unidades de negocio (freno, motor, transmisión y suspensión) en la que estaba estructurado Fagor Ederlan a partir del año 2000, concretamente en la función de suspensión que de hecho tenía una referencia más directa de los grupos autónomos de trabajo implantados con anterioridad.

En el año 2003 se comenzó a implantar el sistema de minifábricas en el negocio de suspensión dado que se consideró que tenía las mejores condiciones de partida para la implantación de un modelo de estas características. En la implantación se contó con la consultora Asenta y progresivamente se fue extendiendo al resto de los negocios pero, de manera casi inmediata, se percataron de la imposibilidad de implantar de una manera estandarizada el modelo de minifábricas en todos los negocios de la cooperativa. De manera que cada negocio desarrolló su dinámica autónomamente y se establecieron mecanismos de coordinación a través de un Comité de Calidad Total.

En el negocio de motor y suspensión, cada minifábrica estaba íntimamente relacionada con un cliente o con un grupo de cliente externo, mientras que en los negocios de suspensión y freno, siguiendo más fielmente la línea marcada por el Modelo Asenta, las minifábricas estaban más asociadas a una fase del proceso productivo (moldeo, acabado, mecanizado, etc.), de manera que estaban más volcados al cliente interno. Su funcionamiento variaba y, consecuentemente también sus resultados. El negocio de suspensión fue el que se destacó por su eficaz implantación, su rapidez y con mejoras de resultados logrados. Desde un punto de vista de negocio, suspensión dejó de producir muchos de sus productos limitándose a producir portamanguetas de brazo corto, dado que era lo más eficiente.

Como resultado de este proceso, se llegó a crear entorno a 12-15 minifábricas agrupando a través de ellos al conjunto de la plantilla, un total de 1.600 trabajadores; de ellos un 60 % era mano de obra directa y en torno a un 30 % trabajadores eventuales. El tamaño de las minifábricas era diverso, podía oscilar de entre 30 a 150 integrantes, trabajando a tres relevos cada una de ellas. Una minifábrica quedaba constituida por trabajadores de mano de obra directa junto con un equipo de apoyo (“el equipo directivo de la minifábrica”) formado por unas 7-8 personas (el jefe de mini-fábrica, el responsable de mantenimiento y utillajes, el responsable de mantenimiento e instalaciones, inspectores de calidad, técnicos de línea, etc.).

Con el tiempo, se produjo una gran dispersión entre las diferentes minifábricas lo que dificultó la gestión global, de modo que en el año 2007-2008 se trató de llevar a cabo la uniformización de las minifábricas, por lo menos a nivel de mínimos para evitar así agravios comparativos entre minifábricas que generaban malestar en la organización. Por medio de autoevaluaciones y sistemas de auditoría, se determinaron niveles mínimos a alcanzar en aspectos relativos al funcionamiento interno de cara a lograr un desarrollo homogéneo.

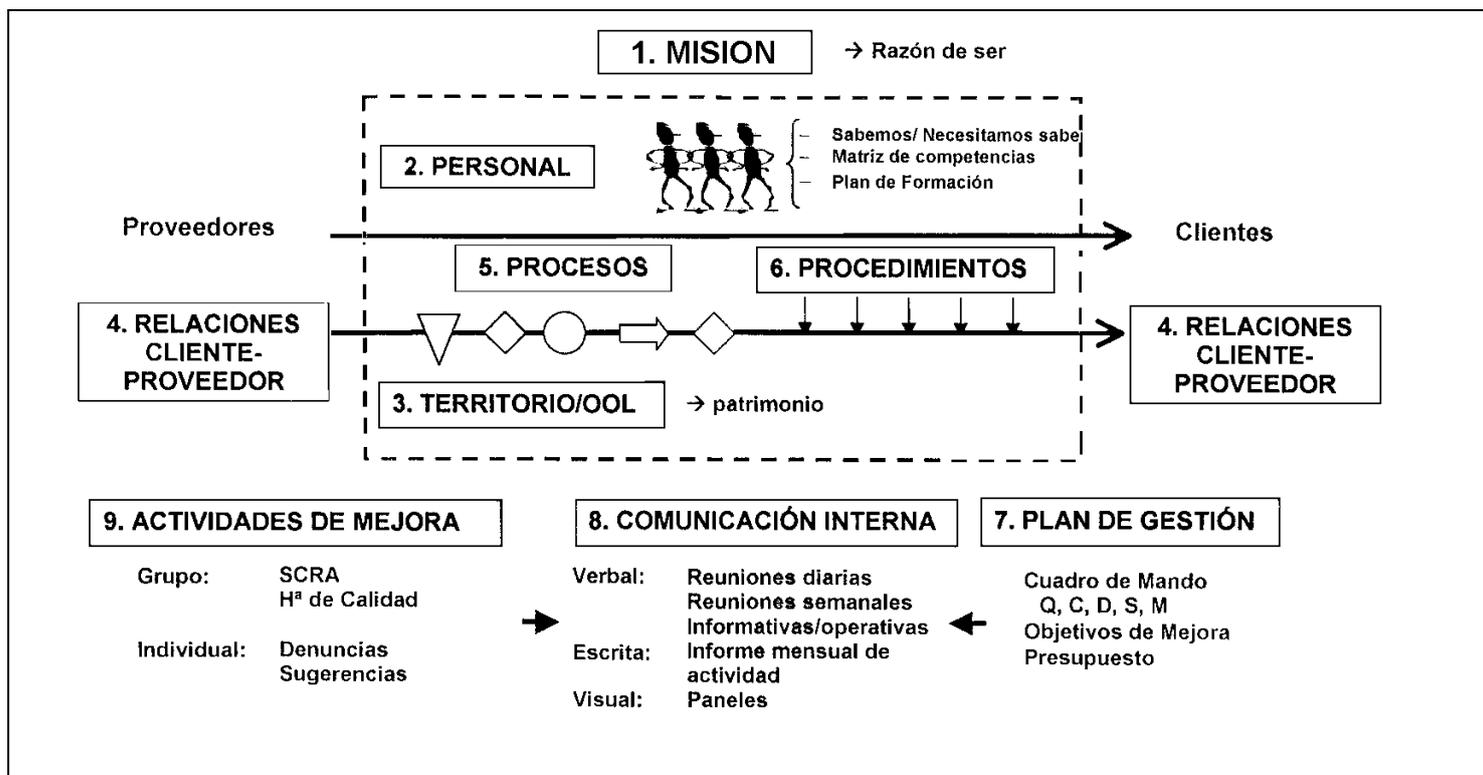
Una vez definidas las minifábricas, cada “empresita” debía gestionarse como tal, es decir, había de implantar en cada una de ellas las 5S y su marco operativo, que integra los siguientes aspectos o herramientas: su misión, la gestión de la competencia de su personal, el territorio que ocupa y los bienes necesarios, las relaciones proveedor-cliente, los procesos y los procedimientos, el plan de gestión, la comunicación interna y las actividades de mejora.

**CUADRO 27: CONTENIDO DE UNA MINIFÁBRICA**

MARCO OPERATIVO	MEJORA DEL ÁREA DE TRABAJO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión</li> <li>2. Personas</li> <li>3. Territorio</li> <li>4. Relación cliente-proveedor</li> <li>5. Procesos</li> <li>6. Procedimientos</li> <li>7. Plan de gestión</li> <li>8. Comunicación interna.</li> <li>9. Actividades de mejora</li> </ol>	OOL – 5S <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización</li> <li>2. Orden</li> <li>3. Limpieza.</li> <li>4. Control visual.</li> <li>5. Hábito y disciplina.</li> </ol>

Fuente: [www.asenta.es](http://www.asenta.es)

FIGURA 7: MINIFÁBRICAS DE FAGOR EDERLAN



Fuente: Fagor Ederlan

### 1. Misión

La misión de la mini-fábrica pretende dar sentido al trabajo del equipo de dicha mini-fábrica y es el resultado de reflexionar sobre “quiénes somos y qué hacemos, qué queremos conseguir, cómo lo hacemos y qué logramos con ello, identificando los principios y valores que en ella subyacen”. Para ello, el equipo que integra la mini-fábrica debía de dialogar sobre lo que entendía que era su misión, y para ello debía de escuchar a sus superiores y a sus clientes. Al final, debía de llegar a una síntesis que se formulara de manera clara, sencilla y comprensible.

### 2. Personas

En segundo paso consistió en definir y evaluar las competencias técnicas y de gestión, y las actitudes que trabajaban en cada mini-fábrica. Por un lado, había que fijar las necesidades de la unidad y, por otro lado, había que determinar su grado de alcance y el grado de polivalencia de las personas. Todo ello permitiría a la unidad establecer sus planes de formación y de rotación, y conocer el progreso en el conocimiento de las personas de la unidad. Esta información da lugar a unas matrices de competencias cuyo seguimiento permite asegurar el alineamiento de los recursos humanos y sus competencias con las necesidades de la minifábrica.

### 3. Territorio

Además de los recursos humanos, en una tercera fase se determinó el área de trabajo de la mini-fábrica, es decir, el área en la que desarrolla su actividad y de la que es responsable. Se trataba de identificar el patrimonio de la unidad, concretamente su maquinaria y utillaje, con el fin de crear un sentimiento de propiedad de dicho patrimonio, promover el mantenimiento preventivo de uso y facilitar la formación del nuevo personal.

### 4. Relaciones con clientes y proveedores

A través de la identificación de los clientes y proveedores de la mini-fábrica, se pretendió desarrollar la orientación al cliente entre los miembros de la unidad. Los clientes y proveedores de la unidad son dibujados en un mapa de relaciones, que indica el grado de relación entre ambos.

### 5. Procesos

Tras haber aclarado en cada mini-fábrica la identidad del cliente, había que estudiar los procesos que se desarrollan en ella, identificando las actividades que añaden valor y aquellas que son desperdicio con objeto de eliminar y reducir estas últimas, y en general, controlar la eficiencia de los procesos principales a través de actividad: calidad, coste, servicio, seguridad y motivación (QCDSM)

### 6. Procedimientos

El sexto aspecto a abordar era la forma de realizar las tareas: los procedimientos. El objetivo era tener una sistemática de trabajo normalizada para realizar tareas con mayor impacto en el QCDSM, es decir, unificar criterios que aseguraran que toda la organización realizaba las tareas de la mejor forma comprobada. El objetivo de todo ello era el buscar la homogeneidad de los productos y servicios suministrados, desarrollando la estandarización necesaria para realizar la gestión del conocimiento y facilitar la formación de nuevas incorporaciones.

### 7. Plan de gestión

A partir de todo este análisis, había que establecer el plan de gestión de la mini-fábrica en la que se determinaran los objetivos que había que mantener y los que había que mejorar, de forma que, al priorizarse las mejoras, se orientaran los esfuerzos de la mini-fábrica hacia ellos y se manifestara el alineamiento de la unidad con las prioridades de la empresa y de sus procesos principales. Para lograrlo, el plan establece – y compromete a la mini-fábrica a conseguirlos - unos objetivos comunes para un periodo anual, a partir de la identificación de áreas prioritarias y el establecimiento de objetivos, metas, indicadores y planes de acción para su consecución.

### 8. Plan de comunicación interna

Este aspecto hace referencia a la necesidad de articular un vehículo formal de diálogo horizontal y vertical. La comunicación con el personal permite saber o que se está logrando; reconocer, actuar o prevenir en consecuencia; y, en todo caso, identificar, analizar y resolver los problemas que puedan ir surgiendo y que afecten al buen funcionamiento de la unidad.

Esta comunicación con información basada en datos y hechos, está soportada en una reunión de cinco minutos diaria (para la actualización de indicadores y parámetros de control y de información de temas relevantes), en la reunión mensual (de información sobre la marcha de la mini-fábrica) y la reunión anual de actividad. Además, se utilizan paneles donde se muestran los documentos más relevantes como la evolución del plan de gestión, los indicadores básicos de la actividad y las actas e informes de todas las reuniones de la mini-fábrica.

#### 9. Actividades de mejora

El último paso consiste en abordar la cuestión de mantener una mejora continua en la mini-fábrica como parte del trabajo diario; es decir, cada compañía debe pensar cómo resolverá los problemas que se le vayan planteando. Para ello se establecen sistemas para recoger sugerencias y métodos para la resolución de problemas.

En paralelo a la implantación del marco operativo, se procede a mejorar el área de trabajo, aplicando las 5S. Con ello se pretende trabajar de forma más eficiente en cuanto a calidad y a coste.

### 3.2. VALORACIÓN DE LAS MINIFÁBRICAS COMO ESPACIO PARA EL CAMBIO INSTITUCIONAL

El avance en cuanto al logro de eficiencia económica y orientación al cliente a través de la implantación de las minifábricas, en la línea de lo establecido en la estrategia de gestión del año 2002, es un hecho constatable. Tanto es así que el sistema de minifábricas se ha ido extendiendo a todas las empresas del grupo Fagor Ederlan. No obstante, las minifábricas se constituyen además para generar el espacio organizativo necesario para posibilitar el logro de los dos elementos anteriormente citados, a través de la implicación social de las personas. Para ello era necesario trabajar en tres líneas de actuación: estructurales; técnicos; y actitudinales.

Transcurridos seis años desde la elaboración del Modelo de Gestión, la dirección realizó la siguiente valoración del proceso: “los cambios impulsados (e incluso el del Modelo como marco que definimos para ellos), sólo se habían producido realmente en algunas instancias, en ocasiones no mucho más allá de las mentes de quienes las habían promovido. La mayoría de las veces, los nuevos diseños se iban instalando con muchas dificultades” (Informe Fagor Ederlan 2008).

En relación a las causas que habían podido provocar este hecho, comparto plenamente su reflexión al afirmar que “el hecho de que nuestro Modelo de gestión hubiera sido elaborado más desde el enfoque técnico de la gestión que desde una construcción basada en valores y principios, quizá fuera una de las más poderosas razones por las que el Modelo y sus proyectos derivados no hubieran impregnado a la organización de la necesidad de cambio” (Informe Fagor Ederlan 2008). De esta valoración, se desprende una implantación limitada, realizada con muchas dificultades y basada fundamentalmente en aspectos técnicos y menos en aspectos culturales y actitudinales.

A continuación señalo algunos elementos que pueden ayudar a entender esta realidad:

### 1. El estilo de dirección y la participación

La implantación de las minifábricas se ha realizado siguiendo una dinámica de arriba-abajo con una participación muy limitada por parte de los trabajadores de mano de obra directa. La concepción e implementación de las minifábricas se ha gestionado en ámbitos de decisión muy reducidos. El papel de la mano de obra directa se limita en gran parte a ejecutar aquello que ha sido previamente decidido sin una participación sustancial.

El cambio organizativo tendente a practicar un estilo de dirección participativo es más bien escaso. La delimitación de los ámbitos de participación están rígidamente definidos. Aspectos tan relevantes para la calidad de vida de los de los trabajadores como el establecimiento de calendarios, salud laboral, ergonomía etc., no tienen cabida dentro de las minifábricas de modo participativo. Este hecho sigue generando malestar y disconformidad en gran parte del colectivo de trabajadores que ven insuficiente el sistema participativo establecido por las minifábricas, de modo el descontento entre la mano de obra de Fagor Ederlan es manifiesto (como síntoma de esta realidad, en determinadas empresas del Grupo Ederlan en las que se han implantado las minifábricas, concretamente en FIT Automotion, han introducido equipos para mejorar el clima laboral).

### 2. La organización de los procesos y técnicas aplicadas

El trabajo se define en término de procesos. Estos están perfectamente definidos y es una de las razones de los fuertes incrementos de productividad logrados por Fagor Ederlan en la última década. El proceso de racionalización y mejora de los procesos productivos ha sido notable gracias en gran medida a las herramientas de producción ajustada aplicadas en las minifábricas: control estadístico de procesos (SPC), 6 Sigma (herramienta estadística de procesos), etc. No obstante, a través de estas técnicas los procesos quedan definidos de tal manera que las posibilidades de participar quedan limitadas en muchas ocasiones a la ejecución de tareas, estableciendo para ello un control muy estricto.

### 3. Dinámicas de poder entre órganos

En el seno del Grupo Fagor los órganos sociales tienen una tradición y un poder de negociación y de presión muy relevante frente al Consejo Rector y al Consejo de Dirección. Estos órganos han ido adoptando los roles de sindicato y patrón, respectivamente, practicando unas relaciones en clave de confrontación. Estas dinámicas seguidas a lo largo de muchas décadas de historia organizacional no favorecen el desarrollo de dinámicas colaborativas sino más bien una desconfianza mutua.

### 4. Aspectos de la cultura organizativa

La cultura organizacional de Fagor no ofrece las mejores condiciones para el cambio organizacional. La pasividad y las resistencias encubiertas ante las nuevas demandas organizativas son un hecho. Por otra parte, la burocratización y normativización hace que se pierda fluidez en el trabajo y en las relaciones. Junto a ello, la jerarquización y las actuaciones poco transparentes hacen que se genere un caldo de cultivo poco propicio para el cambio. Todo ello hace que haya que realizar mucho esfuerzo para que las dinámicas de cambio avancen y siempre está presente el peligro de volver a situaciones que se estimaban superadas y la posibilidad de desvirtualización de muchos aspectos

de su funcionamiento. La mini-fábrica tiende a replicar muchos de los modos de trabajo que se practicaban antes de “dividir” la empresa en entidades más pequeñas y teóricamente más susceptibles de gestionar de una manera más participativa y autogestionada. Ello obliga a tener que estar “encima” constantemente.

#### 5. Condiciones de trabajo

El contenido del trabajo en cuanto a enriquecimiento o empoderamiento del trabajo por parte de los trabajadores no ha incrementado sustancialmente desde un punto de vista cualitativo, si bien el número de tareas a realizar ha aumentado, haciendo a los trabajadores más polivalentes pero con un contenido más bien escaso para la generalidad de ellos.

El trabajo en Fagor Ederlan, tratando de satisfacer a los grandes productores de vehículos, se ha vuelto muy exigente; hay que trabajar a mayor ritmo, mayor precisión, mayor cadencia, moviendo un mayor número de peso y manteniendo el sistema de incidencias negativas. Las incidencias negativas consisten en condiciones de trabajo especialmente negativas o graves para el trabajador (suciedad, peligrosidad, condiciones medioambientales) que por ser tales se recompensa económicamente a los trabajadores que las realizan. Las técnicas introducidas a través de las TIC hacen que el control sobre el proceso productivo sea mayor y, por tanto, también sobre los trabajadores.

Además, el logro de mayores niveles de productividad ha traído consigo la mayor flexibilización de los calendarios y el incremento de los turnos de trabajo, trabajando a cuatro y cinco relevos, (trabajo los siete días de la semana sin interrupción en relevos de mañana, tarde y noche), que en muchos casos ha sido absorbida por trabajadores eventuales ante lo problemático que resultaba que los trabajadores socios asumieran dichas tareas. Así, en los primeros años de la década de 2000, el número de trabajadores eventuales se situaba en torno al 30 % de la plantilla. A partir del año 2008, el número de eventuales se ha reducido de una manera drástica y han sido los socios quienes han asumido los diferentes turnos de trabajo propuestos<sup>48</sup>.

#### 6. La estructura de la organización

Con la implantación de las minifábricas, pese a lo que pretende es lograr una reducción de la estructura, tendente hacia una organización horizontal, pudiera esperarse, la estructura de la organización ha aumentado. Ello es debido a la negativa por parte de muchos trabajadores a asumir de forma voluntaria determinadas tareas, de modo que han tenido que incentivarlas económicamente y, por ello, se han visto obligados a generar determinados cargos no previstos, aumentando así la estructura jerárquica. Este hecho es una fuente constante de conflictos latentes dentro de la cooperativa. Junto a ello, la proporción de mano de obra indirecta sobre la directa ha aumentado de forma significativa y las relaciones entre los trabajadores se han deteriorado. En

---

<sup>48</sup>A partir de 2008, el Grupo Fagor implantó drásticas medidas de carácter social y económico para hacer frente a la crisis que afectaron al conjunto de trabajadores: reubicaciones, reducción de anticipos laborales, reducción de intereses, flexibilización de calendarios, reducción de mano de obra y prejubilaciones. (Este hecho hay situarlo el contexto mental de un grupo industrial que ha conocido un proceso de crecimiento continuado a partir de la segunda mitad de los años 90, dando lugar a la decimoquinta paga, intereses monetarizados de capital, retornos económicos, etc.).

ocasiones las minifábricas están formadas por 150 personas, lo que dificulta cualquier intento de funcionamiento autogestionado.

#### 7. Satisfacción de las personas

En el año 2002, año anterior a la implantación de la minifábricas, el índice de satisfacción de los trabajadores de Fagor Ederlan se situaba en el 2,85 (sobre un máximo de 5), quedaba por tanto de manifiesto el alto nivel de insatisfacción de los trabajadores. Este índice de satisfacción que se mide de forma bianual, ha mejorado en los años 2004 (índice 3,11) y 2006 (índice 3,21). Indicios significativos indican que, a partir de la crisis financiera mundial de 2008 y las medidas tomadas como respuesta a la misma, el clima laboral se Fagor Ederlan se ha visto afectado de manera negativa. Así, la aprobación del plan de gestión del año 2009 por parte de la Asamblea General de socios, tuvo muchas dificultades. He aquí la intervención de un socio de Fagor Ederlan en la Asamblea Extraordinaria del año 2009. En ella queda de manifiesto su insatisfacción respecto a la realidad cooperativa que denuncia de manera pública.

#### CUADRO 28: INTERVENCIÓN DE UN SOCIO EN LA ASAMBLEA EXTRAORDINARIA DE FAGOR EDERLAN

No es sólo una crisis económica mundial lo que está poniendo en peligro al grupo Fagor.

Los valores humanos, el respeto a todos y a todas sus integrantes al margen del puesto que ocupen, la participación empresarial e industrial en el desarrollo y progreso de las personas, en definitiva la razón de ser cooperativo, está en crisis.

Está en crisis, pero no por ser objetivos logrados, sino porque están sistemáticamente burlados por nuestro ejecutivo, y defendidos por los representantes sociales, todo esto junto a un escenario de crisis económica, hace que muchos socios y socias no se atrevan a expresarse libremente, por las repercusiones por parte del ejecutivo y consientan situaciones como estas:

- a. Que algunos cargos pueden tomar la decisión de enviar al paro a un trabajador o trabajadora por razones puramente personales, al más puro estilo caciquil.
- b. Cargos que pueden presionar a algunos departamentos y personas para disfrazar este tipo de decisiones.
- c. No hay un organismo interno con la independencia necesaria y/o con la fuerza suficiente como para hacer corregir estas situaciones.

Estas personas que les gusta esta forma de hacer mientras estén en una cooperativa, tendrán que comportarse como cooperativistas, y entender que sus socios y socias, son eso precisamente SUS SOCIOS Y SOCIAS.

No sólo hace falta un cambio de rumbo, sino que hace falta reflotar el buque cooperativo, tapando todas las grietas y vías de agua que están bajo las líneas de flotación, con una representación eficaz y real de las aspiraciones sociales, que actualmente están enfocados a enmudecer las alarmas sociales que producen los abusos de autoridad y confianza.

Cambio de capitanes y timoneles, por otros que estén más atentos en no destrozar el barco, estrellándolo una y otra vez en el escollo de su propio ego y ambición personal.

Todas las crisis son una oportunidad

Evitar el absolutismo jerárquico, el fin de las aspiraciones de igualdad, discriminación y justicia.

No a las listas negras y al hundimiento de los valores cooperativos.

*(\* Es el contenido de una intervención en la Asamblea Extraordinaria de Fagor Ederlan en noviembre de 2009. Recibió una clamorosa ovación)*

Fuente: Trabajadores de Fagor Ederlan.

En esta línea, Lahera (2004: 93) estima que “las políticas de participación de los trabajadores en el aseguramiento de la calidad total implica que estas prácticas de empowerment se construyen gerencialmente no como una estrategia de mejora de las condiciones de trabajo y de recualificación de los trabajadores, para mejorar efectivamente su soberanía productiva y conocimientos, sino como un nuevo dispositivo disciplinario que delega y exige responsabilidad al taller pero, simultáneamente, recentraliza y refuerza el poder gerencial de supervisión”.

En resumen, a través del Modelo de Gestión, Fagor Ederlan introduce sistemas técnico-operativos basados en la producción ajustada, con los que la organización ha logrado importantes mejoras en la eficiencia económica y la orientación al cliente. Estas técnicas del lean production y su implementación a través de las minifábricas ha contado con un nivel de participación limitado por parte de los trabajadores. Junto a ello, la realidad organizativa y cultural no ha favorecido su implantación. Es por ello, que la insatisfacción de las personas se ha visto incrementada, dado que perciben que las condiciones de trabajo han empeorado y las exigencias laborales se han incrementado. La implementación de las minifábricas no han traído los cambios organizativos requeridos ni en lo referido al estilo de dirección, ni a la participación, ni al enriquecimiento del trabajo en un sentido cualitativo, ni en cuanto al logro de una organización más horizontal. El único elemento afectado es el diseño de procesos, realizado éste aplicado un control estadístico más riguroso y un grado de racionalidad instrumental mayor.

#### 4. ACTUACIONES A PARTIR DEL AÑO 2008

Fagor Ederlan, comenzó a revisar su nuevo modelo desde una perspectiva de “sostenibilidad y cooperativa” que se materializó con una propuesta realizada por la dirección abierta al debate “con amplios niveles de participación”.

El nuevo modelo trató de incorporar a los elementos provenientes de la calidad recogidos en el anterior (“perseverar en la satisfacción de nuestros clientes mejorando continuamente nuestros procesos”), junto con los nuevos inputs procedentes de la gestión del conocimiento (“progresaremos con nuestros clientes a través del conocimiento y la innovación, si los convertimos en el motor de nuestra actividad”). Es por ello que “no nos limitamos a contrastar nuestra realidad con modelos estándar, sino que también desarrollamos proyectos de investigación en gestión y nos mantenemos vigilantes de las experiencias y prácticas más avanzadas en gestión que se desarrollan actualmente en el mundo”.

La elaboración de la propuesta del nuevo Modelo de Gestión fue contrastada con cerca de 300 personas. La propuesta de autoevaluación elaborada añadía 10 criterios a la propuesta estándar de la Corporación. En su elaboración participaron miembros del Consejo de Dirección junto con grupos de trabajo técnico (4 talleres de 90 personas), del Consejo Social y del Consejo Rector.

Previamente, Fagor Ederlan suscribió un acuerdo de colaboración tecnológica con la empresa japonesa Aisin Takaoka, participada por Toyota en un 66% y que con una facturación de 835

millones y plantas productivas en Japón, China, Indonesia, Tailandia y EEUU es líder en el sector de componentes de automoción. El acuerdo supuso el intercambio de conocimientos e innovación en el ámbito de desarrollo y fabricación de componentes y se centró en productos relacionados con el chasis y la seguridad de los vehículos (portamanguetas, discos de freno y cálipers) en los que el grupo Fagor ocupa posiciones de liderazgo en el mercado europeo. La duración del acuerdo fue por diez años y supuso una ampliación del existente anteriormente. En el caso de Fagor Ederlan, esta alianza supuso un hito importante para la cumplimentación de su plan tecnológico y el logro de los objetivos contemplados en su Plan Estratégico 2005-2008, que apuntan a unas ventas del grupo para el final del cuatrienio de 752 millones, de los que el 76 corresponderán a ventas internacionales.

Fagor Ederlan, bajo el asesoramiento del centro de innovación en gestión MIK participó en un proyecto de gestión del conocimiento en la línea que estaba trabajando este último en torno a la empresa extendida (CONex). La proyecto de empresa CONex (empresa digital extendida basada en el conocimiento) es el resultado del Proyecto de Investigación Estratégica llevado a cabo dentro del programa ETORTEK (2002-2004) en el marco del Plan de Ciencia y Tecnología del Gobierno Vasco realizado por el Centro de Investigación en Gestión MIK perteneciente a MCC e integrada en Mondragón Unibertsitatea.

La investigación desarrollado tenía por objetivo “construir un modelo organizativo que haga que las empresas se adapten y co-evolucionen con su entorno mejor y de forma no traumática, para lo que se entiende que será necesario trabajar en nuevos modelos organizativos que se beneficien de las tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y el intercambio de conocimiento” (Arbonés y Fernández, 2005: 7).

El modelo gira en torno a los cinco factores que desarrollo a continuación:

#### **CUADRO 29: LA EMPRESA DIGITAL EXTENDIDA BASADA EN EL CONOCIMIENTO**

- El intercambio y la creación de conocimiento. Motor para el desarrollo de la nueva organización virtual en cuanto genera un incremento del capital intelectual necesario no sólo para la mejora de los procesos interempresariales, sino también para la creación de valor y la innovación de la propia empresa extendida.
- Las tecnologías de la información y la comunicación. Facilitadoras de la conectividad necesaria y de la integración preactiva de procesos y conocimiento tanto a escala interna como entre las organizaciones.
- El trabajador del conocimiento. Elemento fundamental del nuevo modelo y organizado sobre la base del conocimiento y de su participación en redes interempresariales.
- El capital social. Base para la creación de redes de valor que permitan la integración de relaciones de innovación con los socios y otros agentes sociales en la periferia de la empresa extendida.
- La estrategia. Emergente y basada sobre un patrón de aprendizaje dinámico que permita la sincronización entre los socios, y de éstos con el mercado.

Fuente: Fagor Ederlan.

De la evaluación del Modelo de Gestión fueron detectadas cuatro áreas prioritarias a desarrollar en el periodo 2009-2012 y así fueron recogidas en el Plan Estratégico. Estas áreas fueron:

- Liderazgo y comunicación.
- Autogestión responsable y participación.

- Desarrollo personal.
- Innovación y emprendizaje.

### CUADRO 30: PROYECTOS IMPULSADOS EN TORNO AL MODELO DE GESTIÓN.

- Camelot: uso de redes sociales empresariales orientadas a la innovación (Redes, TIC colaborativas, atención estratégica e inteligencia competitiva)
- Proyectos de emprendizaje: asignación parcial de recursos y colaboración con Saiolan
- Plan Estratégico Tecnológico, nacido de las inquietudes y necesidades de los negocios (innovación tecnológica).
- sPLAN o Plan Estratégico de TIC (TIC universales y colaborativas, atención estratégica, eficiencia de procesos).
- Programa KALDA, orientado a convertir a la calidad de nuestros productos en un elemento de diferenciación competitiva (orientación al cliente).
- Proyecto de experimentación activa (comunidades de práctica, TIC colaborativas).

Fuente: Fagor Ederlan.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

Una vez analizado el Modelo de Gestión de Fagor Ederlan, finalizo el capítulo recogiendo de manera resumida los aspectos más significativos:

- El Modelo de Gestión aplicado en Fagor Ederlan ha estado orientado al logro de la eficiencia económica y, para ello, se optó por la aplicación de sistemas de producción ajustado-lean production.
- La aplicación de sistemas de producción ajustado ha traído consigo el logro de altos niveles de eficiencia económica pero también de tensiones sociales.
- El Modelo de Gestión implantado ha tratado de generar un nuevo significado organizacional de carácter más empresarial.
- La implantación de las minifábricas se ha realizado con poca participación por parte de los trabajadores de la cooperativa, de manera ortodoxa y sin considerar suficientemente los rasgos cognitivos, normativos y reguladores de la organización, lo que explica en parte las tensiones sociales generadas.
- El Modelo de Gestión en Fagor Ederlan se adecua a la historia organizativa de la cooperativa pero no responde a las expectativas generadas en el seno de la cooperativa en cuanto a sistema superador de las dinámicas de carácter taylorista.

- Las técnicas de lean production suponen una mayor exigencia y esfuerzo para los trabajadores que no ven recompensado y, por tanto, su grado de satisfacción en el trabajo se ve afectado negativamente.
- Las técnicas y herramientas aplicadas dificultan de hecho la participación y el enriquecimiento de las tareas a realizar por parte de los trabajadores, dado que las actividades a realizar están determinadas de una manera rígida, dando pocas posibilidades a la participación, y repetitiva, limitando la creatividad y la aplicación del conocimiento.

## Capítulo 6

---

**La cooperativa AMPO: reingeniería de procesos y liderazgo transformador, inculturizados, para el cambio organizativo e institucional**



El Modelo de Gestión de la cooperativa AMPO implantado a partir del año 2003 tiene como base el liderazgo transformación puesto al servicio del cambio organizativo. Fue implantado en un contexto de grave crisis económica que afrontaba la cooperativa. Para hacer frente a esta situación, los trabajadores fueron los principales actores de un Modelo de Gestión altamente innovador, que impulsado desde la dirección asumió la tarea de liderar de manera compartida un proceso de transformación organizacional.

En todo el proceso de cambio organizativo, la reingeniería fue utilizada como herramienta al servicio del cambio y en la implantación de novedosos procesos al servicio del cliente. Ello provocó cambios profundos en la dinámica organizativa y, como consecuencia de ello, la cooperativa obtuvo en un periodo muy corto de tiempo unos resultados económicos altamente positivos que generó a su vez la legitimación del cambio organizativo provocado y una mayor confianza de cara al futuro.

El Modelo de Gestión de la cooperativa AMPO no tiene una relación directa con el Modelo de Gestión de MCC. Si bien ambos tienen una raíz común en la implantación de la cultura de la calidad, la cooperativa AMPO ha recorrido un camino propio y diferenciado, bajo los parámetros del liderazgo transformador y de la reingeniería (una de las ramificaciones de la calidad) que le han posibilitado avanzar en el cambio organizacional. Tanto las herramientas utilizadas como el liderazgo implantado han sido inculturizados dentro de la organización.

## 1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL DE AMPO

La cooperativa Ampo está situada en el municipio de Idiazabal, dentro de la comarca del Goierri<sup>49</sup>. Esta comarca, de larga tradición siderometalúrgica, conoció, en la década de los 60, un importante desarrollo demográfico y también industrial. En el ámbito industrial, fue relevante la presencia de importantes empresas a nivel el País Vasco como la fábrica de Hierro de San Martín de Urbietta (posteriormente CAF) fundada en 1860, y la proliferación de pequeños talleres de tipo familiar u otros con mayor respaldo financiero como Indar (1940) y Fundiciones Estanda (1953). También se

---

<sup>49</sup> La comarca del Goierri, situada la parte suroriental de Gipuzkoa, limitando con Alava y Navarra, está constituida por los siguientes municipios: Alzaga, Arama, Ataun, Beasain, Gabiria, Gaintza, Idiazabal, Itsasondo, Lazkao, Legorreta, Mutiloa, Olaberria, Ordizia, Ormaiztegi, Segura, Zaldibia, Zegama y Zerain. En la actualidad su población ronda los 40.000 habitantes y su extensión es entorno a 325 Km<sup>2</sup>. Olaberria, es el municipio del País Vasco con el Producto Interior Bruto (PIB) per cápita más elevado de la CAV en el año 2011, según datos publicados por Eustat (Instituto Vasco de Estadística).

ubicar en el Goierri importantes empresas como las cooperativas Irizar y Orkli; la planta metalúrgica de Arcelor y las empresas Indar y Gruas Jaso.

La cooperativa AMPO, tal y como está constituida actualmente, es el resultado de la fusión de las empresas Ampo (Aceros Moldeados y Promoción Obrera) y Poyam (Promoción Obrera y Automatización Maquinaria) creadas en los años 1964 y 1962 respectivamente y fusionadas en el año 1971. En la actualidad alberga tres divisiones en su seno: fundición, válvulas e ingeniería. Las cooperativas originarias, fueron creadas por jóvenes trabajadores de la comarca del Goierri deseosos de cambiar el sistema socioeconómico establecido. En el caso de los fundadores de Poyam, eran jóvenes que se reunían en torno a los grupos obreros de Acción Católica bajo la denominación de JOC (Juventudes Obreras Católicas) y HOAC (Hermandad Obrera de Acción Católica), impulsados por el párroco de Beasain. Éste conocía a José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta y su incipiente proyecto empresarial cooperativo de Mondragón, de modo que los promotores siempre lo consideraron un importante apoyo moral, especialmente en los primeros momentos, llenos de dudas e incertidumbre. En el siguiente fragmento se percibe la atmósfera y el nivel de reflexión que se realizaba en la cooperativa en el año 1968:

“También tiene importancia el que comprendamos en toda su dimensión el significado global que tiene el concepto de necesidades humanas. Éste no se reduce a las necesidades de consumo material, tal como es entendido hoy por amplios sectores de hombres, dominados por una propaganda materialista y deformante. Esto no quiere decir que quitemos todo valor a dichas necesidades materiales; esas necesidades existen y han de ser satisfechas al menos en un mínimo que es difícilmente definible pero real. El problema es que las tomemos como fin único de nuestra vida, cuando en realidad no son más que un medio. Las necesidades auténticamente humanas, están un paso más adelante, en la creación de una comunidad de trabajo en la que se desarrollen al máximo nuestras capacidades creadoras, en el desarrollo de un sentido de responsabilidad liberador que nos lleve a captar y comprender la marcha de la sociedad en que vivimos y su futuro, en el desarrollo cultural propio de nuestra familia y de nuestro pueblo, en el desarrollo de instituciones democráticas, populares, en las que nos encontremos los hombres tal cual somos y nos podamos comunicar, hacer sociales y desarrollarnos en la solidaridad y en el amor. Esto es el eje de las necesidades humanas que en último término aspira a desarrollar toda comunidad cooperativa”.

(Barandiaran, 2000: 91).

El surgimiento de AMPO, por su parte, fue consecuencia del descontento vivido en la empresa Fundiciones de Estanda por parte de un grupo de trabajadores que quisieron ofrecer una alternativa a una situación continuada de enfrentamientos provocada por una dirección autoritaria y unos salarios muy bajos. Así, decidieron crear una nueva empresa en el ámbito de la fundición dado que era lo que conocían. La opción cooperativa fue elegida en gran medida por la necesidad de recursos financieros, ya que sus tres iniciadores carecían del capital necesario para afrontar semejante iniciativa empresarial. No obstante, en su ánimo también estaba mejorar las condiciones socio-laborales de los trabajadores.

Las relaciones entre las cooperativas AMPO y Poyam con las cooperativas de Mondragón fueron fluidas desde el inicio, aunque se desarrollaron de manera independiente. Desde el año 1967,

Poyam y AMPO quedaron vinculadas a Caja Laboral y a Lagun Aro (Servicio de Provisión Social); su asociación plena se produjo en el año 1969 y 1968 respectivamente. Esta incorporación a Caja Laboral, supuso desde un punto de vista organizativo, el hecho de que estas cooperativas iniciasen de una manera rigurosa la elaboración y entrega puntual de datos financieros, planes de gestión y planificaciones estratégicas. Estos instrumentos de gestión no eran muy frecuentes en las empresas del entorno y contribuyeron poderosamente a dotar a las cooperativas de gran rigor desde un punto de vista empresarial.

Los clientes por la parte de fundición eran habitualmente empresas valvuleras para los que se fabricaban componentes fundidos en toda una serie de grados de acabados distintos como pueden ser: mecanizados, ensayos no destructivos, pruebas hidrostáticas, aportaciones de materiales soldados, recubrimientos, etc. En la parte de válvulas, los clientes tipo eran las grandes ingenierías de construcción técnica internacionales.

La actividad de AMPO, históricamente se ha basado en trabajos muy manuales, no en pocos casos en unas condiciones duras y exigentes. En la actualidad, AMPO ocupa posiciones de liderazgo a nivel mundial en segmentos especializados como el de válvulas para servicios criogénicos de tratamiento, transporte, manipulación y almacenamiento de gases licuados.

Su permanente relación con los clientes le ha llevado a la creación de la división de ingeniería, en parte con el fin de satisfacer la demanda de integración de la ingeniería del proceso por parte del cliente, y en parte, por el conocimiento que aportan a nivel de ingeniería de piping.

#### 1.1. RELACIÓN DE AMPO CON MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA

A partir del año 1976, Caja Laboral insta a AMPO a liderar la creación de un grupo comarcal cooperativo a nivel del Goierri, tal y como lo venía haciendo ULARCO a nivel de la comarca del Alto Deba. Dos años más tarde (1978) se creó Goilan integrado por todas las cooperativas del bajo Goierri, a saber: Irizar, Eredu, Kendu Ederfil y AMPO. A ellas se sumaron la cooperativa Alttur en el año 1979 y Orkli en el año 1984. Se constituía así el segundo grupo comarcal cooperativo al que seguiría el resto de grupos constituidos a lo largo del País Vasco con vinculación a Caja Laboral.

Con la política impulsada por Caja Laboral tendente a la creación de grupos sectoriales en lugar de los comarcales, el Grupo Goilan se desintegró y cambiaron las relaciones de AMPO con las demás cooperativas en el proceso de gestación de un nuevo modelo de integración cooperativa. Los cambios que se avecinaron, en la medida en que suponían la ruptura del vínculo comarcal de las cooperativas, no gustaron en AMPO y su asamblea se posicionó en contra de la constitución de grupos sectoriales. También se posicionó en contra de la modificación del abanico salarial propuesto

por el primer Congreso Cooperativo de MCC<sup>50</sup>. Con todo ello, la cooperativa AMPO mantenía un perfil propio y diferenciado respecto del núcleo cooperativo representado por el Grupo Fagor.

De la misma manera, después de un largo proceso deliberativo, AMPO decidió en el año 1992 no incorporarse a MCC, de manera que abandonaba todo un proyecto cooperativo basado en la sectorialización y la unidad de dirección, manteniendo su autonomía frente a un proyecto crecientemente centralizado y jerarquizado. Fue la única cooperativa integrante del grupo Goilan que no se integró en MCC.

AMPO ingresó en MCC en el año 2002, formando parte de la agrupación Hobelan junto con las empresas Ederfil, Hertell, Irizar y Urola, todas ellas situadas en la comarca del Goierri. Previamente, en el año 1998, decidió ampliar el abanico retributivo, situándose entre los valores 1 a 6, acorde con lo que en su día se adoptó en las cooperativas de MCC.

En el año 2003, inmerso en una importante crisis económica, comienza a poner en práctica su nuevo Modelo de Gestión; al mismo tiempo, se crea la Agrupación Goikide formada por las cooperativas Irizar, Urola y AMPO, conformada para compartir un mismo Modelo de Gestión. Entre ellas se genera un isomorfismo institucional, en la medida en que comparten las mismas prácticas organizativas para hacer frente a la incertidumbre. A largo plazo estas dinámicas generarán tensiones entre el centro representado por el Grupo Fagor, como principal grupo cooperativo dentro de MCC, y la periferia, representada por la agrupación Goikide. Fruto de esas tensiones y desavenencias, en el año 2008, tanto Irizar como AMPO se desvincularon de MCC. Entre las razones que fueron aducidas para esa decisión tomada en asamblea por el conjunto de socios de cada una de las cooperativas, (razones de índole personal entre directivo, reparto y utilización de los fondos económicos comunes, etc.), se encontraba el Modelo de Gestión aplicado en estas empresas y que se estimaba era sustancialmente diferente respecto de lo que se venía haciendo en las cooperativas de MCC y que se estimaba que afectaba negativamente en el funcionamiento de la cooperativa tanto desde un punto de vista social-cooperativo como desde el logro de una mayor eficacia económica.

La prensa se hizo eco de este hecho dando lugar a una amplia controversia social y mediática respecto de las verdaderas razones que habían provocado una decisión sin precedentes en el cooperativismo de Mondragón:

“La brecha abierta se ha cimentado en un choque de culturas. Varios cooperativistas han asegurado a este periódico que una causa del desencuentro es que Irizar y AMPO, pertenecientes junto con Urola al grupo Goikide, han trabajado con modelos más ágiles de gestión que los aplicados desde la cúpula de Mondragón y que les ha permitido tomar decisiones estratégicas con rapidez para apuntalar su crecimiento”. (Cinco Días, 20-5-2008).

---

<sup>50</sup> Aspecto que fue abordado por la asamblea de socios de Ampo en el año 1991, cuatro años más tarde que su propuesta en el primer congreso cooperativo

“En un comunicado en el que enumera los motivos principales para decidir su desvinculación del Grupo Mondragón se alude a su modelo específico de gestión y organización basado en el protagonismo y capacidad de decisión a las personas y que, a su juicio, es diferente al habitual de la corporación”. (Deia, 24-5-2008).

Analizaré a continuación los aspectos más relevantes del Modelo de Gestión de AMPO y las consecuencias que se derivan de su aplicación.

## 2. EL MODELO DE GESTIÓN PARA EL CAMBIO ORGANIZATIVO

El Modelo de Gestión que se implanta en AMPO a partir del año 2003 es el inicio de un proceso de cambio organizativo encaminado al logro de resultados económicos que aseguren el futuro de la organización. En este proceso, Koldo Saratxaga va a jugar un papel decisivo como ideólogo e impulsor del nuevo modelo a implantar.

### 2.1. EL PENSAMIENTO ORGANIZATIVO DE KOLDO SARATXAGA

Koldo Saratxaga, directivo empresarial y gurú del management<sup>51</sup>, asesoró a la cooperativa AMPO a partir del año 2003 en la implantación del Modelo de Gestión que tan buenos resultados había logrado en la cooperativa Irizar, dando lugar a un isomorfismo institucional de carácter mimético dentro del grupo cooperativo Goikide, perteneciente a MCC.

El pensamiento organizacional de Saratxaga está recogido en dos obras fundamentalmente: “¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar” (Ugarte, 2004) y “Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente” (Saratxaga, 2007). Me voy a basar en ambos trabajos para exponer los aspectos más relevantes de su pensamiento organizacional.

La propuesta de Saratxaga gira en torno a dos elementos fundamentales: por una parte, el cambio cultural de la organización y, por otra parte, la aplicación de la reingeniería a todos los procesos organizativos.

En opinión de Ugarte (2004), el Modelo de Gestión ideado por Saratxaga se asemeja a la organización inteligente de Senge (1998), en la cual priman “la empresa horizontal y participativa, el liderazgo participativo y la dirección estratégica mediante la visión compartida” (Ugarte, 2004: 381).

---

<sup>51</sup>Koldo Saratxaga (Sopuerta, Bizkaia 1947) implantó su modelo basado en las personas en la cooperativa Irizar (1991-2004), donde obtuvo resultados espectaculares en todos los ámbitos. En el año 2000 logró el Premio Europeo a la Excelencia Empresarial. Debido a ello, su relevancia traspasó el ámbito meramente empresarial, constituyéndose en un referente social y mediático. En el año 1997 recibe el premio emprendedor del año en España, concedido por Ernst & Young, La Caixa y Cinco Días y, en el año 2001, el Premio Mejor Empresario del País Vasco. En la actualidad dirige la consultora K2K emocionando y coordina el grupo empresarial gbe-ner (Gizarte Berria Eraikitzen-Nuevo Estilo de Relaciones). Las empresas que lo integran son: Ampo, S.Coop.; Ipar Kutxa, S.Coop.; Ekin, S.Coop.; Lancor S.L.; Ingemat S.A.; Walter Pack S.L.; Icaza Oficinas Integrales S.A.; Estudio K, S.Coop.; G.H.Z.

Los ejes sobre los que gira el cambio cultural de la organización se cimentan en los siguientes principios (Saratxaga 2007):

- Proyecto basado en las personas. “Debemos pasar de un estilo yo-ello, que es una forma de relacionarse con algo cuyo valor es instrumental – y de aportación material en todo caso – a un estilo yo-tú donde son los valores intrínsecos de las personas los que cuentan”.
- Equipos autogestionados (caos organizado). “El sistema jerárquico de ordeno y controllo clasifica a las personas de la organización: obreros y empleados; directores, jefes, encargados, operarios; mano de obra directa o indirecta. En función de ello, se crea la dinámica operativa y repetitiva en la que unos pocos piensan por la mayoría. Primer grave error. Las capacidades, la inteligencia y los valores de las personas no tienen mucho que ver, en principio, con su titulación, ni con su posición funcional en la estructura organizativa. Las personas somos portadoras de valores y capacidades: sin embargo, el modelo centenario imperante las clasifica y decide quién piensa y ordena y quién controla y realiza. Lo malo es que en todos los casos, independientemente de la clasificación jerárquica, el sistema nos lleva a la repetición, a la tarea, a la falta de creatividad”.
- Comunicación; libertad; responsabilidad. “Se hace todo mucho más complicado cuando no hay comunicación sincera, cuando la verdad de cada cual no es lo habitual en la comunicación”.
- Ofrecer oportunidades; no controles; cometer errores. “¡Dadles espacios, dejadles soñar!”
- Clientes-proveedores integrados. “Necesitamos ampliar nuestro campo de acción, necesitamos personas con más experiencias y conocimientos internos, con una relación mucho más transversal con el total de nuestra organización, con una visión de conjunto del proyecto global, con un sentimiento de pertenencia al conjunto y no a un departamento aislado, y que sientan la necesidad de la ayuda de las demás personas para lograr la fidelidad del cliente como objetivo final”.
- Experiencia compartida. “Para incrementar el conocimiento es necesario compartir información y experiencia. Hay muchos ejecutivos que creen que la información y el conocimiento del entorno en el que se desarrolla la actividad se deben suministrar en función del nivel de formación y responsabilidad de la persona en cuestión. Estos ejecutivos, con su cultura del pasado, no llegan a entender que muy pocas personas podrán realizar un trabajo excelente y novedoso si tienen un conocimiento reducido o parcial de las condiciones que atañen a su labor”.
- Perspectiva de futuro. “Si visualizamos qué futuro queremos para nuestra organización y éste es compartido, las posibilidades de encontrarnos con él aumentan considerablemente”.
- Continua sensación de siembra. “Si comparto la siembra, es decir si hemos trabajado y preparado juntos la tierra para la campaña, si hemos analizado qué, cómo y cuándo sembrar, si hemos previsto qué queremos o podemos obtener de esa semilla, si, entre todos, hemos

hecho u seguimiento cuidadoso de la evolución, está claro que será más fácil analizar y sacar conclusiones de qué ha pasado y aprender para mejorar en el año siguiente”.

- Transparencia-confianza-generosidad. “Las personas son responsables cuando se confía en ellas”.
- Orgullo de pertenencia. “El orgullo de pertenencia aumenta la motivación y el interés por un logro superior”.
- Evolución física-mental-emocional. “¿Tenemos los líderes o los gestores adecuados y capaces de realizar el cambio? ¿Son capaces de poner a soñar a esas personas que, aparte de unas manos y unos músculos, tienen un cerebro, un corazón y un estómago?”.
- Un proyecto común = un éxito compartido. “Un nuevo estilo de relaciones nos lleva a crear un proyecto común y a disfrutar de un éxito compartido. A todas las personas nos gusta el éxito.”

Todos estos aspectos aportados por Saratxaga son plenamente compatibles y coherentes con los planteamientos realizados por los teóricos de la Calidad Total en torno al cambio cultural necesario en las organizaciones para la implantación de modelos de gestión con un protagonismo creciente de las personas. Saratxaga, no obstante, enmarca su Modelo fuera del ámbito de la Calidad Total dado que estima que éste está enfocado hacia la mejora continua, aspecto que considera un objetivo poco relevante y en cierta medida no superadora de las lógicas tayloristas inherentes. Saratxaga presenta su modelo como rupturista, aboga por el cambio cultural y el logro de objetivos significativos, sustancialmente relevantes en todos los órdenes empresariales y, para ello, utiliza las técnicas y los procedimientos aportados por la reingeniería. El concepto de reingeniería utilizado por Saratxaga está basado en la conceptualización de Hammer y Champy (1994).

Así se manifiesta Saratxaga:

“Nosotros fuimos pioneros en aplicación [de los planteamientos de Hammer y Champy] pero en base al concepto hoja en blanco, para reinventar, repensar, rediseñar, para no caer en el parcheo y en la justificación, sino para profundizar en la cultura de comenzar de nuevo. Así iniciamos la creación de equipos autónomos y multifuncionales, la eliminación de jerarquías y la orientación al cliente. (...) Lo que hicimos fue crear equipos autogestionados y, para ello, desmontamos lo que quedaba, el sistema piramidal o de jerarquías de encargados, jefes, directores y demás. Sí, así fue, desmontamos todo eso. Ese fue nuestro cambio radical y resultó fundamental para la evolución y el cambio cultural”. (Ugarte, 2004: 363-365).

La reingeniería o BPR (Business Process Reingenieering) surge en los EE.UU. a comienzos de los años noventa como consecuencia de dos hechos fundamentales: el avance de la investigación en sistemas de información y el desarrollo del movimiento de la Calidad Total. Así, la reingeniería puede interpretarse como una ramificación del movimiento Total Quality Management cuyo soporte

fundamental lo constituyen tres ideas: la gestión basada en procesos, la utilización de tecnologías de información aplicadas a los mismos, y finalmente la implantación radical del cambio. De acuerdo con Hammer y Champy (1994: 42), la reingeniería se define como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez”.

Estos planteamientos en torno a la reingeniería son asumidos por Saratxaga e implantados, adecuándolo a sus especificidades, en la cooperativa Irizar y posteriormente en la cooperativa AMPO. En el TABLA siguiente se recoge la manera de asumir y entender la reingeniería en la cooperativa Irizar.

### CUADRO 31: SIGNIFICADO DE LA REINGENIERÍA EN IRIZAR

- Reingeniería significa volver a empezar. Es la revisión de los procesos para lograr mejoras espectaculares en las cuatro claves del negocio: calidad, costes, servicio e innovación.
- La reingeniería comprime los procesos y la organización horizontal y verticalmente, confiando tareas múltiples a personas o equipos que actúan autónomamente y que antes acudían al superior jerárquico.
- La toma de decisiones forma parte del proceso.
- En la reingeniería, los líderes dejan de actuar como supervisores y se comportan como entrenadores adiestrando. Los trabajadores piensan más en las necesidades de los clientes y menos en las de los líderes de la organización.
- La reingeniería crea equipos de personas que piensan juntas para realizar un proceso total. A los integrantes de los equipos de procesos se les pide que piensen, se comuniquen y obren con su propio criterio y tomen decisiones.
- En la reingeniería sólo interesa aquello que añade valor. Las personas de la organización son más generalistas, menos especialistas, y tienen una mayor sensación de desarrollo y realización, se comparten los retos y objetivos y la meta es el cliente.
- La reingeniería no trata únicamente de tener una actividad sino de generar unos resultados gestionando apropiadamente los procesos.

Fuente: Cluster del Conocimiento (1997).

Esta concepción de la reingeniería afecta a la organización en su conjunto, esto es a las personas que la integran, a las relaciones que se establecen entre ellas, a la estrategia, a los roles organizativos, a la estructura, a la organización del trabajo y a la orientación que adopta la organización, de manera que la aboca a un cambio organizacional. Aspectos estos que fueron abordados en la cooperativa AMPO como veremos a continuación.

## 2.2. LA ASAMBLEA DE TRABAJADORES COMO RITUAL LEGITIMADOR DEL CAMBIO ORGANIZATIVO

El proceso de implementación del Modelo de Gestión para el cambio se inicia en el año 2003. En ese año la AMPO acumulaba pérdidas del orden de cuatro millones de euros. Ante esta situación y

dadas las malas perspectivas de futuro y el gran malestar social existente con la dirección (déficit de credibilidad general, falta de información clara, deterioro en la calidad y el servicio, etc.), el Consejo Rector optó por solicitar la ayuda de Koldo Saratxaga como asesor. Saratxaga contaba con gran prestigio al haber logrado resultados espectaculares en Irizar, cooperativa perteneciente al Grupo Goikide de MCC, junto con AMPO y Urola. De esta manera, se fue gestando un isomorfismo organizativo dentro del grupo, cuyos elementos esenciales eran comunes: liderazgo transformador; cambios organizativos radicales basados en la reingeniería; equipos de trabajo y orientación estratégica.

El primer hito del cambio dentro de la cooperativa, fue la convocatoria de una Asamblea General de todos los socios en el cine del pueblo en el año 2003. En esta asamblea, Saratxaga presentó las líneas generales de su propuesta a la que se adhirió el 98 % de los trabajadores. De esta manera, Saratxaga y su modelo capitalizaban la legitimidad suficiente para asumir un proceso de cambio en AMPO. Así lo expresa el propio Saratxaga:

“El acto asambleario, dándole la importancia que tiene y en un entorno absolutamente novedoso y confortable al mismo tiempo, rompe con el entorno habitual en el que esas personas se encontraban y les permite estar descansadas y relajadas y predispuestas para algo importante, como realmente lo es. (...) Un gran cambio necesita actos, dichos y hechos que así lo reflejen (...). Tener la capacidad de que en tres horas, cientos de personas se puedan ilusionar con un proyecto, con una idea, no tiene precio. Lograr un principio de idea común de modelo común, es decir definir una estrategia que va a comenzar a diseñar el estilo y cultura, tanto interna como externa, de los próximos años, es la mejor inversión que pueda hacer cualquier empresario”. (Ugarte 2004: 349-350).

La Asamblea General fue de una importancia crucial para el desencadenamiento del proceso de cambio. En primer lugar, ponía en manos de la dirección un capital simbólico y social de gran valor. Simbólico, dado que se señalaba con absoluta nitidez un antes y un después de la asamblea, verbalizando con claridad el inicio de un cambio organizativo en profundidad. Asimismo, la asamblea confería un altísimo poder a la dirección, sin el cual la dirección no se hubiera embarcado en este proceso; un poder legitimado para exigir esfuerzos y compromisos a un colectivo que en un periodo de gran incertidumbre y crisis económica había encontrado el sostén suficiente en un liderazgo transformador y carismático representado por Koldo Saratxaga. Tanto la dirección como los trabajadores quedarán comprometidos en un proceso altamente exigente pero con un nivel de confianza mutua suficiente como para iniciar el proceso de cambio organizativo, en el cual los trabajadores conceden un amplio poder al líder a cambio de despejar sus dudas respecto a un futuro de gran incertidumbre. El líder a su vez se compromete a ser transparente en la gestión y a implantar una nueva organización encaminada al logro de garantizar el futuro de la organización a través de un grado de participación elevado.

### 2.3. ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN EN SUS DIFERENTES DIMENSIONES

Analizaré los aspectos más relevantes del Modelo de Gestión atendiendo a sus tres dimensiones esenciales; esto es, la dimensión simbólico-cultural, la dimensión técnica y la dimensión estratégica.

#### 2.3.1. DIMENSIÓN SIMBÓLICO-CULTURAL: EL CAMBIO NORMATIVO Y COGNITIVO A TRAVÉS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL INCULTURIZADO

En el año 2003, AMPO define su misión en los siguientes términos:

“Ampo S. Coop. es un proyecto empresarial basado en las personas que trabajando en equipo y mediante la continua satisfacción de las personas, clientes, colaboradores externos y nuestro entorno (sociedad y medio ambiente) nos permita obtener beneficios que hagan posible un crecimiento generador de riqueza y nuevos empleos en un marco cooperativo, de comunicación, libertad y responsabilidad”.

En la misión queda definida la cooperativa como “proyecto empresarial basado en las personas”. Desaparece el concepto de cooperativa como elemento definidor de la realidad socioeconómica. El cooperativismo tiene relevancia en la medida en que proporciona un marco institucional adecuado para los objetivos que se pretenden lograr. Por tanto, tiene una utilidad práctica-pragmática, instrumental, y es ahí donde reside su potencialidad.

El acento de la misión pivota en torno a dos elementos: las personas y la obtención de beneficios.

La obtención de beneficios, tema ciertamente controvertido en la historia del debate ideológico sobre el cooperativismo a nivel mundial, aunque asumido plenamente por Arizmendiarieta y los fundadores de las cooperativas de Mondragón, pese a que su formulación, en muchas ocasiones, no ha sido del todo explícita, queda claramente expresada en la misión de AMPO. La obtención de beneficios es su razón de ser.

Las personas, requieren del liderazgo que ha de provocar el cambio transformador en las personas y en las organizaciones a través de las modificaciones normativas y cognitivas necesarias.

- Liderazgo transformacional.

En AMPO las personas que lo integran son el eje principal para el logro de los objetivos propuestos. Alinear a las personas con los objetivos de acuerdo con los pensamientos estratégicos definidos es la tarea de un líder transformacional<sup>52</sup>. La función del liderazgo estriba, básicamente, en ofrecer a la

---

<sup>52</sup> El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a

organización una clara visión de futuro, comunicarla, involucrar a las personas y comprometerse con los esfuerzos que exige su implantación predicando con el ejemplo. En AMPO este liderazgo lo encarnan junto con Koldo Saratxaga, el coordinador general y el presidente del Consejo Rector. Los tres van a ser figuras de gran relevancia en todo el proceso. Saratxaga por su carisma y prestigio logrado en Irizar; el coordinador general por su amplia experiencia en la gestión empresarial; y el presidente, por su carácter joven y dinámico. Todos ellos sabrán ganarse la credibilidad de los trabajadores

A los dos meses de la incorporación de Saratxaga a AMPO como asesor, nombra como coordinador general a una persona con gran experiencia en gestión, dado que era uno de los directores de negocio de la cooperativa Orkli (perteneciente a MCC y situada en la comarca del Goierri). También contaba con gran prestigio a nivel social dado que desempeñaba un cargo de responsabilidad política en un ayuntamiento de la comarca del Goierri y era poseedor de una visión profundamente ética de la actividad empresarial, sustentada en sus valores cristianos. Además, sentía una atracción muy grande hacia la figura de Saratxaga y se identificaba con el Modelo de Gestión que éste había impulsado en Irizar.

A estas dos personas, líderes del proceso de transformación, hay que añadir al presidente del Consejo Rector. Desde el año 2001 el puesto lo desempeñaba una persona joven, dinámica, y dispuesta a aportar su esfuerzo generoso al proceso de cambio. Esta persona, con un conocimiento suficiente de la cooperativa, no arrastraba sin embargo una memoria histórica que le dificultara asimilar e impulsar el cambio, imprescindible para la creación de un futuro más prometedor para la cooperativa. Al igual que el coordinador general, también tenía responsabilidades políticas en un ayuntamiento de la comarca del Goierri. Ambos compartían una misma ideología nacionalista vasca.

Estas tres personas van a liderar desde un punto de vista técnico, de gestión e institucional el proceso de transformación de AMPO, siguiendo la estela de la cooperativa Irizar pero con sus peculiaridades propias. Lo que tratan de generar dentro de AMPO es un cambio cognitivo y normativo. Ambos se retroalimentan, los cambios normativos van a reforzar la credibilidad del modelo, generando una mayor confianza y posibilitando los cambios en las actitudes y comportamientos de los trabajadores de AMPO.

#### •Cambios normativos y cognitivos.

Entre los cambios normativos que inicialmente van a generar más adhesión es el cambio en el sistema retributivo, estableciendo cuatro niveles salariales básicos. De los 450 trabajadores de AMPO, en torno a 350 tienen el mismo salario base, denominado profesional. Anteriormente, había en torno a 100 nóminas con diferente base salarial, lo que dificultaba enormemente lograr realizar un trabajo en equipo en términos de colaboración, solidaridad, rigor y transparencia. A partir de ahí, se establecen tres niveles salariales más: el de formación universitaria (ingeniería); el de los

---

mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. James MacGregor Burns (1978) y Bernard M. Bass (1985) son quienes elaboraron el concepto.

coordinadores de equipos completos y, por último, el nivel gerencial. Con este sistema AMPO recupera un elemento muy relevante desde un punto de vista de los principios cooperativos y desde la credibilidad como institución cooperativa, al poner en valor el principio de solidaridad retributiva, asumiendo y poniendo en práctica la equidad como elemento de identidad.

Desde la coordinación general se lanzan mensajes y se fomentan comportamientos tendentes a la eliminación de privilegios y a no apegarse al poder derivado del puesto que se ocupa, subrayando la máxima de que el hecho de mandar o mejor liderar consiste básicamente en servir a las personas, estar disponible y ayudarles al logro de sus objetivos.

Un segundo aspecto de la gestión de las personas que va a incidir en la transformación cognitiva ha sido el cambio en el tratamiento que se ha dado a los trabajadores eventuales. La política seguida a lo largo de estos años ha sido la de posibilitar la incorporación de estos trabajadores como socios de la cooperativa. A partir del año 2008, y a diferencia de otras cooperativas, en AMPO han mantenido el puesto de trabajo a los eventuales aun a costa de reducir los niveles salariales del conjunto de trabajadores. Este hecho es una muestra del nivel de solidaridad alcanzado, lo cual ha incidido muy positivamente en el compromiso y la implicación de todos en el proyecto cooperativo.

La clave del éxito, según Saratxaga, radica en liderar a las personas para el cambio en sus comportamientos:

“La clave del éxito de las iniciativas de cambio no está nunca en la estrategia, la organización o los procedimientos, aspectos habituales de actuación según los cánones de gestión, sino en la modificación de los comportamientos de las personas. Los sentimientos son la única fuerza capaz de superar los obstáculos o inercias contra el cambio que inevitablemente tiene que surgir. El miedo, la incertidumbre, la desconfianza y otros sentimientos destructivos frenan el movimiento y ahogan la creatividad. El promotor del cambio, el líder, debe actuar directamente sobre estos sentimientos negativos para sustituirlos por emociones de diferente signo, tales como el optimismo, el entusiasmo, la confianza y seguridad, la esperanza en el futuro”. (Ugarte 2004: 180).

Con la implantación del nuevo Modelo de Gestión y de cara a generar el cambio cognitivo necesario, se aprueban los nuevos valores de la organización que se recogen en el siguiente TABLA.

#### CUADRO 32: VALORES DE LA COOPERATIVA AMPO

- Hacer de la satisfacción del cliente nuestra mayor prioridad, ya que ello garantiza el futuro de nuestra empresa.
- Conseguir el mayor grado de competencia profesional en todo momento.
- Promover y gestionar cambios, tomando iniciativas y riesgos.
- Trabajar como parte de un equipo contribuyendo con ideas.
- Confiar en otros y a su vez ser merecedores de confianza.
- Comunicar e informar abiertamente. Obtener y compartir conocimiento.
- Respetar a clientes, proveedores, compañeros, la comunidad local y el medio ambiente.
- Aceptar responsabilidades y ser responsable de nuestras acciones.
- Buscar la excelencia. Hacerlo bien a la primera. Cero defectos.
- Hacer de la calidad, el servicio, el coste, la innovación, la seguridad y la salud en el trabajo, y las experiencias compartidas, las claves de nuestra actividad.

Fuente: AMPO

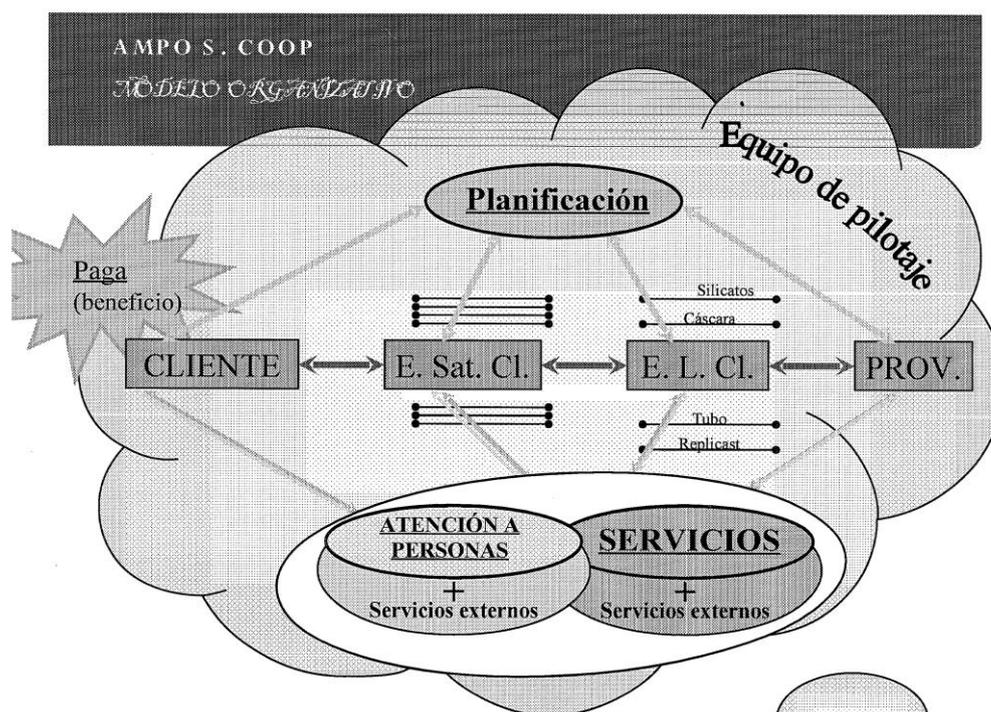
Todos los valores que se especifican son de carácter instrumental y pragmático para lograr los objetivos de la organización; hacen referencia a un estilo de funcionamiento centrado en los clientes y los miembros de la organización para la generación de un cambio cultural, que se ha de traducir en cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la cooperativa.

Señalar, por último, que estos valores y esta nueva cultura que se trata de introducir en AMPO, independientemente del contexto económico puntual en el que se encuentra, logra conectar con el sustrato cultural existente y que proviene en gran medida del contexto social en el que está inmersa. El liderazgo transformador de AMPO, está inculturizado, esto es, elabora un discurso que connota con el mundo cultural de sus miembros y establece unas normas en coherencia con él. En la medida en que estos elementos están bien integrados es más factible que la cooperativa vaya logrando los objetivos en sus diferentes vertientes.

### 2.3.2. DIMENSIÓN TÉCNICA-OPERATIVA: REINGENIERÍA DE PROCESOS A TRAVÉS DE EQUIPOS DE TRABAJO

La organización interna de AMPO ha sufrido una notable transformación a partir del año 2003. Ha sido implantada una organización de carácter horizontal orientado al cliente, donde se han suprimido figuras como encargados o directores, sustituyéndolos por diferentes equipos con diferentes cometidos. El modelo organizativo ha roto con las barreras jerárquicas y departamentales. La base del modelo son las personas organizadas en equipos, con múltiples relaciones entre ellas.

En el proceso de implementación contaron con el apoyo de personas de la cooperativa Irizar que contaba con un amplio recorrido en estos aspectos, de modo que la cooperativa Irizar ha sido un referente y un apoyo fundamental en este proceso, prácticamente el único con que han contado, dado que apenas existen consultoras o asesores en el mercado con conocimientos suficientes en estos aspectos. Por otro lado, estos procesos de transformación organizacional, tienen un alto nivel de experimentación, dado que el componente esencial no son las técnicas y herramientas que se han de implementar, aun siendo imprescindibles, sino las personas que las aplican y las lideran. Por tanto, en cada caso y circunstancia, los procedimientos pueden modificarse para que se adapten mejor a cada organización. Eso fue lo que ocurrió en AMPO, pero siempre recorriendo la senda marcada por su predecesora.

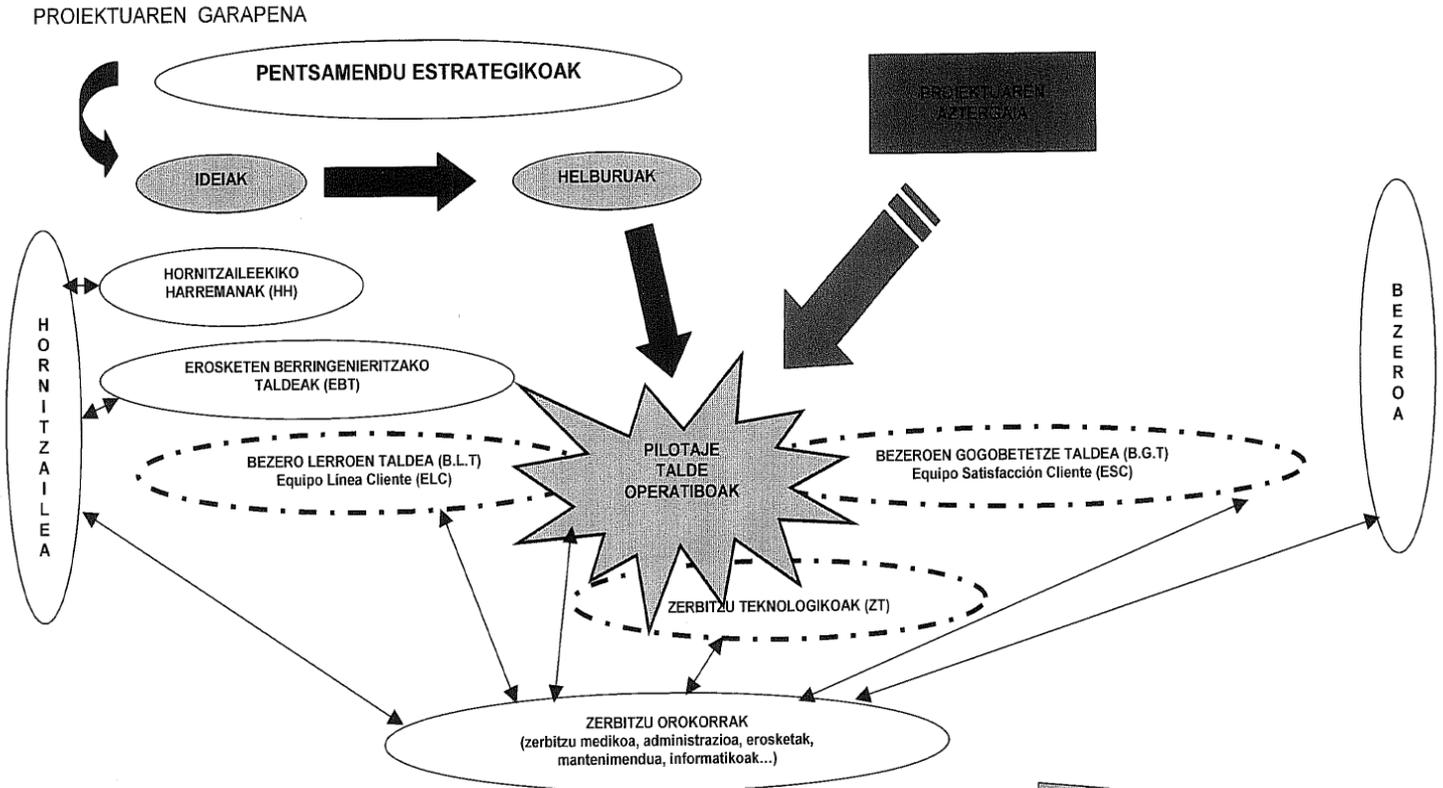


En el ámbito de fabricación, la organización cuenta con diferentes Equipos Línea Cliente (E.L.C.). En la división de fundición cuentan con cuatro ELP: Alfaset, Oskola, Replicast y Tubos Centrifugados. En la división de válvulas cuentan con siete líneas, en función del tamaño de las piezas.

Junto a ellos, se crearon los Equipos de Satisfacción del Cliente (ESC) en sustitución del departamento comercial. Estos equipos relacionan a la empresa con los clientes. Cuentan con un líder y con dos o tres personas más, organizados en función del área geográfica a la que están enfocados.

En el organigrama están integrados los proveedores y los clientes. Por último, también quedan integrados diferentes servicios: servicios tecnológicos (diseño, planificación, etc.), por un lado, y servicios generales, por otro lado (personal, administración, compras, servicio médico, mantenimiento, etc.). Se incluyen además los servicios subcontratados.

FIGURA 9: DESARROLLO DEL PROYECTO AMPO



1. Equipos de satisfacción del cliente (E.S.C.)

Los Equipos de Satisfacción del Cliente, están formados por tres personas que tienen experiencias y conocimientos diferentes, de manera que sean lo más variados y multidisciplinarios posible. Tiene un líder, un reto y un plazo de cumplimiento. Están presentes en el mercado, conocen de cerca a los clientes. Toman parte en la concepción de los productos, en su proceso y dinámica interna. Reciben información de la oferta y demanda de productos y se la transmiten en tiempo real, a través del sistema informático, a los Equipos Línea Cliente.

2. Equipos de línea-cliente (E.L.C.)

Los Equipos Línea Cliente, agrupan a los trabajadores de fabricación y las líneas de producción. En función del producto y del proceso establecido, está formado por entre tres y seis personas. Tienen funciones y responsabilidades claramente definidas, para responder en cantidad, plazo y calidad a los clientes internos y externos. Debido a ello, se pueden hacer las mejoras e innovaciones necesarias en torno a la calidad, el servicio, el costo y la innovación. Estos equipos nombran a sus líderes que no tienen por qué ser siempre los mismos.

### 3. Equipos de relación con proveedores

El objetivo de estos equipos es proveer a la cooperativa que los materiales y componentes necesarios en el momento preciso, en la cantidad y calidad adecuada. Además, a través de la integración de proveedores y clientes, han de conocer sus demandas y compartir los conocimientos adquiridos.

### 4. Equipos de reingeniería de compras

Estos equipos han de reinventar y rediseñar la manera de realizar las compras. Los miembros que integran estos equipos no son miembros del área de compras y entre ellos no hay relación funcional ni jerárquica. El objetivo es reinventar y no actuar de acuerdo con las experiencias del pasado ni estar sometidos a su influencia.

### 5. Servicios tecnológicos

Estos equipos tienen la función de facilitadores, esto es servir a los procesos internos pero siempre en conexión con el cliente externo. Ello les exige tener un conocimiento preciso de los procesos clave y del mercado. En ellos se sitúan los servicios de diseño, planificación, seguridad, calidad, etc.

### 6. Servicios generales

En los servicios generales se sitúan aquellos que prestan servicios a todos los trabajadores: servicio médico, personal, administración, informática, etc.

### 7. Equipos de pilotaje

La razón de ser de este equipo consiste en hacer un seguimiento de los objetivos estratégicos del proyecto y asegurar que se están realizando las acciones necesarias en los diferentes ámbitos de la organización para el correcto cumplimiento de las mismas. En el equipo de pilotaje están presentes los diferentes líderes de las diferentes áreas.

El equipo de pilotaje ha sufrido modificaciones desde el año 2003 en el que comenzó su actividad. En un principio, estaba constituido por un solo equipo en el que participaban los coordinadores de diferentes procesos (finanzas, calidad, servicios tecnológicos, compras, mantenimiento, compras, planificación, etc.), junto con miembros del E.S.C. y en determinados momentos críticos, líderes de determinados equipos y procesos. Los miembros del equipo de pilotaje no eran estables ni totalmente permanentes en el tiempo, sino que se integraban o dejaban de hacerlo en función de las prioridades y necesidades del momento. Se reunían una vez al mes y en dicha reunión revisaban el denominado Plan de Ideas y Objetivos (PIO). Esto es, se establecía la estrategia de la empresa a largo plazo (aspectos cualitativos) y los objetivos concretos del mes correspondientes (aspectos cuantitativos). Este aspecto de la estrategia es desarrollado en el siguiente apartado.

Para hacer un seguimiento de los objetivos establecidos, se crearon dos grupos de planificación formado por los distintos líderes de los E.L.C.; uno de ellos en representación de los equipos Oskola, Alfaset y Replicast y el otro para el equipo de centrifugado. Estos grupos se reunían los viernes con un objetivo definido: hacer un seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos de

producción y cumplir con las previsiones, para satisfacer las demandas de los clientes. En esta tarea también los E.S.C. jugaron un importante papel.

Transcurrido un periodo de tiempo, se percataron de que este funcionamiento tenía ciertas desventajas:

- Había una falta de concreción en la definición de los objetivos que dificultaba la realización de su seguimiento.
- Pocas oportunidades para los miembros de la organización para asumir roles de liderazgo.
- Comunicación insuficiente.
- La información llegaba a pocos equipos y de manera muy general.
- Debilidades en el trabajo en equipo.
- La planificación quedaba limitada al ámbito productivo.

Tras un proceso de reflexión en torno a estos aspectos, en el primer trimestre de 2009 se llevaron a cabo ciertas modificaciones.

En primer lugar, lo que antes era el Plan de ideas y Objetivos (PIO), se reestructuró dando lugar a dos dinámicas separadas que eran tratadas en sendas reuniones mensuales. Ello trajo como consecuencia que los conceptos se trabajaban con un nivel de precisión mayor.

Por otro lado, la cooperativa no estaba siendo todo lo acertado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos; la tasa de servicio, calidad y seguridad estaban lejos de los objetivos propuestos. Debido a ello, y siguiendo las indicaciones que Saratxaga estaba implementando en otras empresas, se pusieron en funcionamiento los Equipos de Pilotaje Operativos. Por tanto, la nueva dinámica puesta en práctica giraba en torno a tres elementos: ideas, objetivos y equipos operativos.

La reunión en torno a la “Ideas” se celebraba una vez al mes y en ella se tomaban decisiones estratégicas a largo plazo. En ella participaban los coordinadores, los responsables de compras y finanzas, los E.S.C. y los responsables de calidad y seguridad.

La reunión en torno a “Objetivos” se celebraba también mensualmente. En ella participaban los coordinadores, los responsables de compras y financiero y los líderes de los Equipos Operativos. Este equipo tomaba decisiones a corto plazo a partir del análisis del cumplimiento de los objetivos que se han establecido de un mes para otro.

Los Equipos Operativos se ocupan de las cuestiones del día a día, haciendo un seguimiento de los objetivos y de su cumplimiento. En caso de no cumplimiento, se ocupan de implementar medidas para corregir las deficiencias detectadas. Se reúnen los viernes, y en ellas se analizan aspectos relativos a la producción, la calidad, retrasos, cartera de pedidos, devoluciones etc.

En total, se han puesto en funcionamiento doce Equipos Operativos de Pilotaje (cinco en la división de fundición y siete en la división de válvulas). En ello participan 144 trabajadores (un 30 % de la plantilla). Podemos decir que el 95 % de la plantilla tiene representación directa en estos equipos.

Como he señalado anteriormente, miembros de los E.S.C., de los E.L.P. y de los servicios tecnológicos forman parte de los Equipos Operativos de Pilotaje. Veamos qué es lo que aportan cada uno de ellos a este equipo.

Los E.S.C. nombraron un representante o líder para cada uno de los cinco Equipos Operativos de Pilotaje. Su cometido es transmitir la información que ha sido tratada por el ESC conjunto; esto es, transmitir, de cara a los distintos mercados que se trabajan, las oportunidades que se detectan y las previsiones que establecen. Lo tratado en los Equipos Operativos de pilotaje también se transmitirá a los E.S.C.

El planteamiento para los E.L.C. es similar. Todas las personas que toman parte en las actividades productivas comunes a diferentes E.L.P. forman un equipo, y tienen su representación en alguno de los Equipos Operativos de Pilotaje.

En relación a los servicios tecnológicos, estos engloban a los servicios de: seguridad, calidad, diseño y planificación. Estos servicios también tienen su presencia en la reunión semanal de los viernes de los equipos Operativos de Pilotaje.

Señalar, por último, que cada uno de estos equipos elige a su líder para que los represente en cada uno de los Equipos Operativos de Pilotaje y entre todos ellos elijen al líder de los distintos Equipos Operativos de Pilotaje.

Los objetivos de los Equipos Operativos de Pilotaje son los siguientes:

- Tasa de servicio: cada Equipo Operativo de Pilotaje establece su tasa de servicio, de modo que su responsabilidad consiste alcanzar los objetivos propuestos e impulsar las acciones necesarias para lograr el objetivo evitando los retrasos.
- Calidad: los objetivos de calidad se establecen en los Equipos. Es responsabilidad del Equipo Operativo de Pilotaje impulsar acciones para reducir las faltas de calidad, realizando las necesarias auditorias y el autocontrol.
- Seguridad: los objetivos en torno a la seguridad se encuentran también entre los objetivos de los Equipos Operativos de Pilotaje
- Rentabilidad: cada equipo tiene su cuenta particular de resultados, de modo que la rentabilidad alcanzada se analiza en función de los equipos.
- Mejora continua, orden y limpieza: los Equipos Operativos de Pilotaje tienen responsabilidades sobre temas relacionados con el orden y limpieza, proyectos de mejora, etc.

La reunión de los Equipos Operativos de Pilotaje se celebra los viernes con diferentes temas relacionados con la producción:

- Datos de producción: todas las reuniones comienzan analizando los datos de producción. Cada uno de los Equipos además de conocer sus datos tiene la oportunidad de conocer los

datos de los demás equipos, logran tener así una información global de la producción. Los datos analizados son entre otros: toneladas fundidas durante la semana; total mensual; devoluciones (semanales y mensuales); envíos; producción en curso; tasa de servicio (mensual y anual acumulado); cartera de pedidos, etc.

- Retrasos internos y externos: se analizan los retrasos a través del uso de gráficos y tablas; cuál es su evolución; qué piezas son las que tienen retraso. Se trata de determinar, en función de la planificación realizada si el tiempo de producción es la correcta y, en caso contrario, establecer medidas para que los plazos de entrega no se resientan.
- Situación del mercado: el equipo tiene información directa del mercado, de las previsiones de demanda, del tipo de piezas que van a ser demandadas, etc.
- Seguridad: semanalmente se analizan las incidencias que han tenido lugar en la división y las medidas a tomar para evitarlas. Además, comunican las diferentes iniciativas que se van a tomar en el ámbito de la seguridad: simulacros, inspecciones, etc.
- Problemas de calidad: los temas de calidad tienen también su presencia en los Equipos Operativos. Se analizan las causas de las devoluciones por temas de calidad, evolución de los defectos de calidad, desarrollo de indicadores de calidad, muestras de calidad, etc.
- Información sobre clientes: semanalmente se informa del volumen de carga de trabajo por línea de negocio y por clientes
- Planificación y reparto de compromisos: de las reuniones mantenidas se desprenden diferentes acciones y compromisos para atajar problemas o lograr objetivos. Para llevarlo a cabo se utiliza un documento denominado tabla de compromisos que es gestionada por el líder del equipo. En esa tabla se deja constancia de qué compromiso se ha adoptado, quién lo asume, en qué plazo, etc. En la reunión siguiente se realizará un seguimiento de los compromisos adoptados y asumidos.
- Cuenta de resultados mensuales: al comienzo de cada mes, se analiza la cuenta de resultados del mes anterior, los resultados por cada línea de negocio y de las divisiones en su conjunto.

### 2.3.3. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA: PENSAMIENTOS ESTRATÉGICOS ORIENTADOS AL CLIENTE

Todos los años se hacen un par de jornadas de reflexión conjunta con la participación de unas 40-50 personas de los distintos equipos de AMPO (tanto ESC, ELC, planificación, diseño, etc.). Se hacen dos asambleas al año (en mayo y en diciembre) donde se ratifican y acuerdan entre todos los miembros de AMPO, las "Ideas y Objetivos" (o plan de gestión consensuado en asamblea) con los retos más importantes que se marcan para el año siguiente en la asamblea de diciembre, con el consiguiente seguimiento de la misma que se hace en la asamblea de mayo.

**CUADRO 33: IDEAS Y OBJETIVOS DE AMPO**

CLAVES	CONCEPTOS	UNIDAD DE MEDIDA
PERSONAS	Personas Absentismo Accidentabilidad	Nº Índice Índice
CONOCIMIENTO	Visitas a clientes Clientes nuevos visitados Clientes que nos visitan Experiencias compartidas Sugerencias de mejora	Nº Nº Nº % Nº
SERVICIO	Servicio Periodo de maduración. Unidades entregadas Encuesta de satisfacción de clientes	% Nº días Nº Índice
VENTAS	Unidades producidas Total facturado Captación de pedidos Cuota de mercado Clientes vivos (periodo de 5 años) Clientes nuevos captados	Nº Euros Euros % Nº Nº
CONCEPTOS ECONÓMICOS	Inversiones Coste de la no calidad (TAM 3 años) Existencias Rotación de las existencias Margen bruto facturado Margen bruto captado Pendiente de cobro Aportación E.R.C. B.A.I. (Beneficio antes de impuestos)	Euros % euro índice % % Euros Euros Euros

Fuente: AMPO

Posteriormente, se hace un seguimiento de lo acordado en las reuniones de pilotaje mensual (25-30 personas), así como en las reuniones de planificación semanales, en las que llegan a intervenir de forma directa más de 120 personas cada semana.

#### 2.4. VALORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN EN RELACIÓN AL CAMBIO ORGANIZATIVO E INSTITUCIONAL

Desde su implantación, el Modelo de Gestión de AMPO está enfocado hacia el cambio. Desde su inicio, y provocado por la situación de crisis que padece, la organización en su conjunto y bajo el liderazgo del Consejo Rector, percibe como necesario y urgente la transformación de la organización es los aspectos básicos de su funcionamiento. Este cambio se aborda de manera explícita y consciente por parte de los miembros de la organización que asumen el reto del cambio como la única alternativa posible ante una situación económica que pone en riesgo su viabilidad. Este cambio está enfocado al logro de resultados económicos de manera prolongada en el tiempo y de forma autocentrada, esto es a partir de la movilización de los recursos, sobre todo humanos y organizativos, además de los tecnológicos y financieros, con que cuenta la cooperativa.

Analizaré los cambios que se han producido en la cooperativa como consecuencia de la aplicación del Modelo de Gestión, en siete variables organizativas: liderazgo y estilo de dirección; organización basada en procesos; contenido del trabajo; estructura organizativa; participación de los trabajadores; cultura y gestión de las personas.

### 1. Liderazgo y estilo de dirección

Desde el inicio del proceso de implantación del nuevo Modelo de Gestión, se han producido cambios sustanciales en el estilo de dirección en AMPO. Se trata de un estilo de dirección que promueve la relación directa entre todos los miembros de la organización, desde la cercanía, la comunicación y la transparencia. Se producen dos Asambleas Generales anuales entre todos los miembros de la cooperativa, además de las reuniones mensuales de seguimiento y las reuniones semanales de planificación. El conjunto de trabajadores está permanentemente informado, con un lenguaje inteligible, de la situación de la empresa, de los pedidos, clientes, márgenes de beneficios, situación de la competencia, etc. de una manera precisa.

El modelo se ha ganado la credibilidad del conjunto de trabajadores (socios y no socios), en la medida en que se han implantado políticas de gestión de personas basadas en la equidad en cuanto al sistema retributivo al implantarse un sistema con cuatro niveles salariales, y en cuanto al trato con las personas independientemente de su carácter de socio o eventual (estos pese a la crisis que se desencadena a partir de 2008 no han sido despedidos, tomando otro tipo de alternativas como la reducción de los anticipos salariales).

El liderazgo transformador y compartido adoptado por la dirección ha sido el elemento desencadenante del proceso de cambio. El contacto directo de los directivos-líderes con la totalidad de los miembros de la organización, ha producido una clara comunicación de la visión al conjunto de trabajadores, actuando como palanca de los cambios efectuados.

### 2. Organización basada en procesos

Se produce un cambio sustancial en la organización del trabajo al introducirse los ELC (Equipos Línea Cliente). Estos equipos son el eje a través del cual se proporcionará un mejor servicio al cliente, con una mayor participación de los trabajadores. Se trabaja teniendo como centro al cliente y la organización se pone su servicio. La introducción de la reingeniería es fuente de innovación de los procesos de trabajo, abordando cuestiones que van más allá de la mejora continua.

Este tipo de planteamiento de orientación a los procesos exige pasar de gestionar actividades y tareas a la gestión de procesos completos y complejos. La implantación de la gestión por procesos fue un objetivo primordial para los promotores del cambio y muchas de las acciones de reingeniería fueron encaminadas hacia la organización de procesos y su rediseño.

### 3. Contenido del trabajo

Los trabajadores a partir del compromiso adoptado en la reunión de planificación semanal gozan de autonomía para organizar su trabajo si bien habrán de coordinarse con otras personas y equipos, de lo contrario todos saldrán perjudicados. Se trabaja desde la autogestión, no se ficha y si bien este

hecho pueda resultar anecdótico no deja de ser una prueba del grado de responsabilidad y compromiso de los trabajadores con la cooperativa y con su futuro.

Se ha generado un cambio en el ejercicio del control que en muchos casos es fuente en muchos casos de tensión y de “enfrentamiento” entre los propios trabajadores, dado que son ellos quienes se ejercen un control mutuo que sustituye al que anteriormente ejercía el encargado.

Por otro lado, a los trabajadores eventuales se les somete a una valoración cada seis meses respecto al desempeño de su trabajo; esta valoración es realizada por los compañeros que forman parte de su equipo y de esa valoración depende que su contrato sea renovado o no.

Se percibe que el contenido del trabajo ha sido enriquecido de una manera importante dado el grado de autonomía, la capacidad de tomar decisiones existente y la ampliación de contenidos, pero también se percibe un nivel de mayor exigencia y de presión en el desempeño del trabajo dentro de los equipos.

A su vez, se evita la figura del especialista para evitar que la organización dependa en exceso de determinados individuos que puedan utilizar el conocimiento que han podido ir acumulando en el tiempo en beneficio propio y no en beneficio de la organización. Para ello procuran que muchas personas se ocupen de cuestiones clave para la organización como pueda ser la relación y trata con los clientes.

#### 4. Estructura de la organización

La organización resultante de la aplicación del Modelo de Gestión es más horizontal, debido a que muchos de los puestos indirectos (encargados etc.) han desaparecido de la estructura. Ello hace una organización más ágil y rápida en la resolución de problemas, dado que las relaciones son más directas al desaparecer las intermediaciones innecesarias. Se ha tratado de romper con la organización jerarquizada, sustituyéndola por una organización más horizontal.

Estos cambios en la estructura han traído la reducción en el número de niveles y la creación de unidades organizativas más autónomas y responsables de las actividades realizadas. Además, ha traído la reducción horizontal del organigrama, centralizando actividades y servicios cuya base son los procesos sujetos a reingeniería.

#### 5. Participación de los trabajadores

La participación de los trabajadores en el proceso de implantación del nuevo Modelo de Gestión desde el inicio a la actualidad ha sido muy intenso. Fueron los trabajadores de AMPO quienes decidieron por abrumadora mayoría iniciar el proceso de cambio y son ellos quienes, a través de su participación en los equipos, están protagonizando el proceso de cambio. Sin esta participación, el modelo no podría tener continuidad, de manera que el reto de la organización es mantener la participación y acrecentarla en todos los sentidos. La participación en los equipos se realiza de manera continuada y es la manera natural de proceder con la implantación del nuevo Modelo de Gestión.

## 6. Gestión de las personas

La gestión de las personas está encaminada al logro de una mayor implicación y participación en el proyecto. Se ha impulsado la formación de los trabajadores en la asunción de nuevas competencias y habilidades para el mejor desempeño de su trabajo. Se trata de lograr trabajadores polivalentes capaces de asumir diferentes tareas y funciones siendo una de las más relevantes la capacidad para liderar equipos. Para ello la formación resulta imprescindible.

## 7. Cultura organizativa

El proceso de cambio organizativo ha ido calando progresivamente en el cambio de la cultura organizativa. No es posible que el cambio perdure en el tiempo si no se va consolidando un cambio en los valores, sentimientos y actitudes los trabajadores que conforman la organización. Para ello es necesario perseverar en el tiempo y mantener unas políticas coherentes de manera prolongada. En AMPO después del tiempo transcurrido desde el inicio del proceso, se percibe un cambio cultural que se va consolidando y que se percibe en el cambio de comportamientos y de rutinas. Valores como la identificación con la empresa y la orientación al cliente han ido calando en la empresa.

Estos comportamientos, no obstante, están también sujetos al momento económico que vive la empresa. De manera que cuando la situación económica mejora, los comportamientos y actitudes de los trabajadores se relajan, mientras que cuando la situación empeora, el compromiso y la implicación aumentan. No obstante, la identificación de los trabajadores y la confianza en el nuevo modelo es muy amplia.

## 3. CONSIDERACIONES FINALES

La aplicación del Modelo de Gestión a partir del año 2003 en AMPO ha tenido resultados muy positivos desde un punto de vista tanto cualitativo como cuantitativo. En el siguiente TABLA se puede apreciar la evolución de AMPO en tres variables cuantitativas: trabajadores, ventas y resultados económicos.

**TABLA 1: EVOLUCIÓN DE DIMENSIONES EMPRESARIALES DE AMPO  
(2002-2008)**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PERSONAS	371	418	416	448	465	495	510
VENTAS (millones euros)	53,3	48,99	75,19	102,04	153,86	190,00	200,00
RESULTADOS (millones de euros)	2,93	- 0,06	5,95	11,15	14,19	18,00	23,00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de AMPO.

El incremento de trabajadores en el periodo 2002-2008 ha sido del 37 %, y el incremento mayor (12 %) se produce en el año 2003 con la implantación del Modelo de Gestión. Este hecho es muy significativo dado que la implantación de la reingeniería en otros lugares de Europa ha desencadenado, en general, grandes reducciones de plantilla.

Las ventas en el mismo periodo se incrementaron de una manera espectacular (se multiplicaron por casi cuatro). Los resultados económicos, en el mismo periodo, se multiplicaron por siete. Estos resultados de carácter cuantitativo obtenidos son la consecuencia de los cambios cualitativos que se han generado en AMPO. Cambios en el liderazgo y estilo de dirección, en la participación y gestión de las personas, en los procesos, estructura y en el contenido del trabajo y, por último, en la cultura organizativa. Son estos cambios los que han posibilitado los buenos resultados cuantitativos junto con una estrategia centrada en el cliente como elemento direccionador de todo el proceso.

Los buenos resultados económicos que han acompañado a la implantación del Modelo de Gestión en un periodo muy reducido (en un año escaso) proporcionaron una gran confianza para profundizar en los cambios organizativos. Junto a ello, los resultados económicos obtenidos permitieron un reparto de excedentes entre los socios, lo cual provocó un grado de satisfacción muy elevado por el rumbo que se estaba siguiendo, por otro lado muy exigente para con el trabajo desarrollado en el día a día. Todo ello posibilitó un incremento de confianza en el liderazgo y en el Modelo de Gestión implantado de manera que se generó un círculo virtuoso de confianza, afianzamiento y profundización del cambio iniciado.

Señalar, por último, que el proceso de implantar el Modelo de Gestión cuenta con un marco institucional que favorece y facilita dicha implantación. El marco institucional no es otro que el cooperativo que, tanto desde el punto de vista normativo como cultural, tiene como eje central el protagonismo de las personas en su proyecto socioeconómico.

## Capítulo 7

---

### **Conclusiones y líneas futuras de investigación**



En este último capítulo presento las principales conclusiones obtenidas en este trabajo y señalo una serie de líneas de investigación abiertas como consecuencia del conocimiento aportado.

## 1. CONCLUSIONES

Al comienzo de esta investigación planteaba la problemática principal en los siguientes términos:

Determinar en qué medida, el Modelo de Gestión Corporativo:

- ha favorecido el proceso de institucionalización del Grupo Mondragón, dotándole de nuevas bases de legitimación.
- ha posibilitado la aplicación de sistemas de gestión encaminados hacia el logro de una mayor eficiencia económica.
- ha posibilitado el cambio organizativo e institucional.

En relación a estos tres aspectos, las conclusiones más relevantes son las siguientes:

1. El Modelo de Gestión Corporativo, a partir de los años 90, ha aportado nuevos elementos de legitimación al Grupo Mondragón, desplazando las bases de legitimidad aportadas por el discurso moral de Arizmendiarieta. El discurso generado en torno al paradigma de la calidad le sirve de nuevo elemento de legitimidad.
2. Se pone de manifiesto que el Modelo de Gestión Corporativo aplicado en las cooperativas a través de la implementación de sistemas como el lean production, ha posibilitado el incremento de la eficiencia económica, aunque ha generado también tensiones sociales en el seno de las cooperativas.
3. Queda de manifiesto también que el Modelo de Gestión Corporativo, allí donde se ha implementado bajo un liderazgo transformador inculturizado, ha generado cambios organizativos e institucionales que han aportado resultados favorables desde el punto de vista económico y social.

A continuación desarrollaré estas conclusiones con un mayor nivel de detalle.

• EL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO Y LAS NUEVAS BASES DE LEGITIMACIÓN EN EL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DEL GRUPO MONDRAGÓN

La Experiencia Cooperativa Mondragón, surgido en los años cuarenta bajo el liderazgo moral de José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta, ha sufrido cambios en sus bases de legitimación, quien le dota del discurso legitimador necesario para su proceso de construcción social. Este proceso comienza en los años cincuenta en el seno de una comunidad de pequeñas dimensiones, marcada por la posguerra. En ella se combinan rasgos rurales y de carácter industrial. Las bases normativas del proyecto de Arizmendiarieta, a saber, el cristianismo social, la cooperación y el desarrollo comunitario desde una actitud pragmática, encuentra respaldo y legitimidad social. Esta incipiente realidad, adopta unas bases reguladoras basadas en la forma jurídica cooperativa. La cooperativa, como comunidad de trabajo, se va a sustentar en tres principios básicos: la participación en el capital, la participación en la gestión, y la participación en los resultados. Está formulado en clave personalista e igualitaria, y va a contar con tres soportes institucionales básicos para vertebrar su desarrollo: la Escuela Politécnica; la Caja Laboral y los grupos empresariales.

A lo largo de su historia, el aspecto de la participación en la gestión, pese a las tentativas existentes, va a ser un déficit del cooperativismo, no encontrándose formas adecuadas de participación conjuntamente con la eficiencia en términos económicos. El cooperativismo adopta los modos y las maneras de gestión imperantes en cada periodo histórico sin acertar de una manera creativa e imaginativa a generar sus propios procedimientos de gestión empresarial participativa de acuerdo con su ideario y su vocación.

A comienzos de los años noventa, se entra en una nueva fase en la historia de Mondragón que ha de adecuarse a un nuevo entorno económico. Para ello, se comienza a buscar nuevas formas de integración de las cooperativas, cuyo resultado será la creación de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). Este hecho trae consigo la creación de un nuevo campo institucional regido por una nueva regulación normativa que va a dar lugar a nuevas relaciones entre los actores del sistema: cooperativas, divisiones, centro corporativo, proveedores, clientes, instancias gubernamentales, etc.

La creación de este nuevo campo hacía necesario a su vez un elemento de carácter más operativo que visualizara tanto interna como externamente la nueva fase y proyección en la que estaba inmerso el cooperativismo de Mondragón. Este elemento será el Modelo de Gestión Corporativo, que servirá de impulso a la reciente estrenada Corporación, en su política de crecimiento y globalización. Este hecho requería la necesaria readecuación cooperativa en términos empresariales, cognitivos y sociales: eficacia empresarial; lenguaje y narrativa simbólica y cultural; y legitimidad social. Además, el Modelo de Gestión Corporativo debía de servir también de nexo de unión con la historia del Grupo, poniendo en valor los elementos cognitivos y sociales que albergaba en su seno fruto de la acumulación de experiencias a lo largo de sus más de treinta años de existencia.

En términos de eficacia empresarial, el Modelo de Gestión da cobertura a la estrategia de internacionalización y competitividad del Grupo. Junto a ello, se da apoyo a las técnicas que desde el ámbito de la calidad se estaban aplicando en las cooperativas, tratando de clarificar su relación con el Modelo de Gestión.

Desde el punto de vista del lenguaje, se elabora una nueva narrativa empresarial que viene a sustituir al discurso moral de Arizmendiarieta. Los aspectos sociales del cooperativismo como fuente de legitimidad son sustituidos por el discurso de la calidad y la eficiencia económica. Todo ello le ha conferido una nueva identidad cultural y cognitiva al Grupo Mondragón.

El proceso de institucionalización seguido tiene también relación con la imagen del Grupo de cara al exterior, que incide también en la autopercepción desde el punto de vista interno. En este sentido, el Modelo de Gestión Corporativo ha contribuido a fortalecer la imagen del grupo, de manera que el Modelo se ha constituido en una especie de marca del Grupo y lograr una marca, supone lograr una proyección y una identidad. El Grupo Mondragón a través del Modelo ha logrado ser percibido como un grupo moderno a la vanguardia de los estilos y formas de gestión.

Además, se ha logrado cierto isomorfismo institucional en las cooperativas del Grupo, esto es determinadas similitudes estructurales en la gestión de las organizaciones. El Modelo ha fortalecido el isomorfismo previamente existente y, como resultado de ello, la nueva identidad del Grupo se ha visto fortalecida.

El papel del Modelo de Gestión Corporativo como elemento que proporciona nuevas bases de legitimación al Grupo Mondragón, queda resumido en las siguientes proposiciones:

- El Modelo de Gestión Corporativo del Grupo Mondragón está enfocado hacia el búsqueda del fortalecimiento institucional del sistema desde una vertiente empresarial y su adaptación al entorno económico de globalización y creciente competitividad de los años 90.
- El logro de legitimidad, sobre todo de carácter pragmático, es uno de los objetivos primordiales del Modelo de Gestión Corporativa del Grupo Mondragón.
- El Modelo de Gestión ha contribuido a proporcionar. una nueva narrativa empresarial del Grupo Mondragón logrando una imagen de modernidad en la gestión.

#### • LA CALIDAD COMO NUEVO ELEMENTO DE IDENTIDAD

En el proceso de institucionalización, “la calidad” como nuevo elemento legitimador y de identidad va a jugar un papel decisivo a partir de la década de los noventa en las cooperativas de Mondragón.

En torno al paradigma de la calidad se va a construir un nuevo sistema de significado a través de elementos simbólicos, normativos y reguladores dando lugar a una nueva fase en el proceso de institucionalización del cooperativismo de Mondragón. Hasta entonces toda la formulación teórica descansaba en los planteamientos realizados por Arizmendiarieta, que si bien había conectado con el grupo dirigente de las cooperativistas hasta la década de los setenta durante tres décadas, su

pensamiento resultaba insuficiente y con carencias desde el punto de vista de la nueva tecnocracia industrial que tomaba las riendas del cooperativismo para hacer frente a las nuevas realidades del siglo XXI. Era necesario, por tanto, reactualizar y readecuar el mensaje, y realizarlo sin provocar una ruptura con su historia.

La gestión de la calidad que tiene su origen en Japón a partir de los años 50, contó con las condiciones institucionales, esto es los elementos cognitivos (culturales), normativos (morales) y reguladores (legales) adecuados para su desenvolvimiento. Los resultados económicos obtenidos le situaron a la cabeza de los países industrializados por su capacidad competitiva. Este hecho convertirá a Japón en un mito racionalizado para la industria occidental en general y también para las cooperativas de Mondragón, que podrá sus ojos en el Modelo de Gestión japonés.

A partir de los años 80, azotados por una grave crisis de competitividad, inicialmente Estados Unidos y posteriormente Europa, tratan de importar este Modelo de Gestión exitoso en Japón, con el objetivo de lograr unos resultados similares, esto es incrementar la productividad y la calidad de su industria. Para ello, las políticas gubernamentales con el apoyo de corporaciones relevantes, establecen los marcos reguladores acordes para su implementación, logrando desarrollar un marco institucional regulador adecuado para ello. Estas políticas institucionales permiten la progresiva extensión de la gestión de la calidad, fundamentada en la inspección, el control y el aseguramiento, logrando resultados significativos pero limitados. La introducción de estas prácticas de gestión no exige modificaciones sustanciales en los aspectos cognitivos y normativos en las organizaciones de los respectivos países. Estas prácticas de gestión son de carácter fundamentalmente reactivo (detección de errores, búsqueda de no conformidades y documentación de procedimientos de trabajo), por lo que los resultados obtenidos en cuanto a incrementos de productividad reales son satisfactorios aunque necesariamente limitados.

La gestión de la calidad total, última y más ambiciosa versión de la calidad, orientada hacia la prevención de errores y la visión proactiva en la búsqueda de la satisfacción del cliente, exigía cambios importantes en la organización y eran, por tanto, más difíciles de implementar. Estos cambios estaban orientados hacia el liderazgo, la cooperación interna, el trabajo en equipo, la implicación y el compromiso de los empleados y la mejora continua. La gestión de la calidad total exige, por tanto, modificaciones en el sistema de relaciones laborales imperante y nuevas formas culturales de interrelación. Todo ello implica cambios cognitivos y reguladores para las organizaciones que pretenden recorrer este camino. La implantación de la calidad total requiere de cambios a nivel cultural y cognitivo. Ambos siempre difíciles de lograr. Para llevar a cabo este proceso se pone en funcionamiento una serie de sistemas de gestión de la calidad total. En el caso de Europa, este sistema es el sistema EFQM de excelencia. Estos sistemas, tienen un carácter reduccionista respecto de las demandas a nivel normativo y cognitivo que la calidad total lleva implícitas, incidiendo fundamentalmente en la modificación y en la mejora de los procesos productivos. No obstante, si previamente o a lo largo del proceso no ha habido una modificación de los aspectos normativos y cognitivos dentro de las organizaciones, las dificultades para el cambio en los procesos productivos se incrementan dado que no se dan las condiciones necesarias para ello. Estos intentos de cambio pueden incluso provocar reacciones en contra entre los miembros de las

organizaciones al no entenderlas, al no compartirlas o al interpretarlas como contrarias a sus propios intereses.

Los sistemas EFQM, no obstante, se extienden por la industria europea. Lo hacen más rápidamente en aquellos países que cuentan con los apoyos institucionales y mediáticos necesarios y en aquellos entornos culturales y organizativos más afines y acordes con dichas prácticas. En el caso español y vasco, las organizaciones AENOR y EUSKALIT jugarán un papel relevante en el proceso de implantación de los modelos de calidad. El Gobierno vasco, por su parte, se implicará destinando recursos humanos y financieros para el impulso de la calidad en a la empresa vasca a través de sus programas de promoción de la calidad en el sector industrial. Mondragón Corporación Corporativa va a ser uno de los organismos empresariales que más se va a implicar con la calidad. Resultado de todo ello, hasta el año 2010, dentro del Grupo Mondragón se lograron los siguientes reconocimientos a la “Excelencia en la Gestión”:

- 1 premio europeo EFQM<sup>53</sup>.
- 1 finalista al premio europeo EFQM<sup>54</sup>
- 1 Premio europeo del medio ambiente<sup>55</sup>.
- 9 Q de oro<sup>56</sup>.
- 20 Q de plata<sup>57</sup>.
- 4 inscritas en EMAS.
- 106 certificados ISO 9000 (desde el año 2005, anualmente, en torno a 100 negocios han logrado esta certificación).
- 54 certificados medioambientales ISO 14001 (desde el año 2005, anualmente, en torno a 50 negocios han logrado esta certificación).
- 1 certificado SA 8000 a la Responsabilidad Social.

Dentro del Grupo Mondragón, el Grupo Fagor destaca en el logro de reconocimientos EFQM, siendo claramente mayoritario.

A partir del año 2000 y al amparo del Modelo de Gestión Corporativo, se habían ido implantando diversas variantes de gestión que fueron adquiriendo dinámicas autónomas respecto del modelo de

---

<sup>53</sup> Cooperativa Irizar.

<sup>54</sup> Fagor Cocción.

<sup>55</sup> Cooperativa Orkli.

<sup>56</sup> Cooperativas pertenecientes a MCC reconocidas con la Q de Oro: Caja Laboral; Mondragón Lingua; Copreci; Irizar (hasta el año 2008 perteneciente a MCC); Fagor Industrial; Fagor Minielectrodomésticos (Confort, Lavado y Mueble); Txorierrri Politeknika Ikastegia; Plataforma de productos frescos de Eroski en Amorebieta; Seguros Lagun Aro.

<sup>57</sup> Cooperativas pertenecientes a MCC reconocidas con la Q de Plata: Fagor Electrónica; Orkli; Ulma Packaging; Ulma Piping; Ulma Handing Systems; Fagor Lavadoras; Soraluze; Plataformas Eroski: Elorrio, Agurain, Zorroza y Amorebieta; Fagor Mueble; Geyser Gastech; Fagor Confort; Ulma Forja; Domusa; Irizar (hasta el año 2008 perteneciente a MCC); Enpresagintza; Lea Artibai Ikastetxea; Mondragon Goieskola Politeknikoa; Viajes Eroski

referencia. En Modelo de Gestión Corporativo del año 2007, en gran parte trata de integrar las diferentes variantes y sensibilidades que habían surgido en las cooperativas del Grupo, siendo las más destacadas las generadas en las cooperativas Irizar y AMPO. El nuevo Modelo, no obstante, no evitó la ruptura dentro del Grupo, dando lugar al abandono de las cooperativas AMPO e Irizar. Ello puso de manifiesto los diferentes rumbos que siguieron las cooperativas y que se mostraron incompatibles.

Las conclusiones respecto a la calidad como nuevo elemento identitario del Grupo Mondragón, las podemos resumir en las siguientes proposiciones:

- El paradigma de la calidad en la que se sustenta el Modelo de Gestión ha sustituido el discurso moral elaborado por Arizmendiarieta como elemento de identidad del Grupo Mondragón.
- El Modelo de Gestión Corporativo asociado a la calidad, en la medida en que ha logrado premios y reconocimientos, ha posibilitado la proyección externa del Grupo Mondragón.
- La aplicación de la Gestión de la Calidad Total a través del modelo EFQM se adecúa a la cultura organizativa históricamente gestada en el Grupo Fagor, máximo exponente de la aplicación de este modelo dentro del Grupo Mondragón y grupo más influyente dentro del mismo.
- Una de las causas de la ruptura que se produce en el seno del cooperativismo de Mondragón con el abandono de las Cooperativas Irizar y AMPO, radica en la manera de concebir e implementar la gestión cooperativa

#### •INCREMENTO DE LA EFICIENCIA EMPRESARIAL A TRAVÉS DEL LEAN PRODUCTION Y EL SURGIMIENTO DE TENSIONES SOCIALES

La cooperativa Fagor Ederlan, uno de los pilares fundamentales del Grupo Mondragón desde su origen, miembro a su vez del Grupo Fagor, pionero del cooperativismo a lo largo de más de cincuenta años, inicia la implantación del Modelo de Gestión en el año 2002. El Modelo de Gestión trata de lograr dos objetivos básicos: logro de la eficiencia económica y el logro de una mayor cohesión social. Para ello, procede a una reformulación de los aspectos simbólicos y culturales de la cooperativa en la búsqueda de una nueva narrativa empresarial buscando una nueva integración de sus miembros en torno a la misión, la visión y los valores que se formulan.

Desde el aspecto técnico se aplican con intensidad las herramientas y procedimientos del lean production enfocado hacia una estrategia de la eficiencia económica. Para ello, se implantó la organización a través de minifábricas como el espacio adecuado para llevar a cabo los cambios necesarios encaminados a la aplicación de las tecnologías de lean production junto con la vivencia de la nueva narrativa empresarial expresada. La implantación de esta nueva estructura organizativa

se realizó de arriba abajo, con muy escasa participación, aplicando un modelo estándar, de manera rígida y con escasa flexibilidad. No atiende a las expectativas generadas entre los trabajadores, pero es coherente con la tradición cultural existente en la cooperativa. Se genera una contradicción entre el discurso participativo y la implantación de las técnicas del lean production. En palabras de Vázquez, “la obsesión de la jerarquía por el control, el orden y el equilibrio queda así reforzada y recubierta de un bonito ropaje ideológico”. (Vázquez, 1998: 68).

El Modelo de Gestión aplicado en Fagor Ederlan ha traído un cambio en su retórica en la búsqueda de legitimidad, en la línea que argumenta Weick, pero no ha traído un cambio cognitivo asociado al mismo. Con la implantación de las minifábricas no se ha logrado el espacio de cambio que se pretendía. El Modelo de Gestión implantado y las técnicas a él asociados no permite o, por lo menos, no se ha realizado con la participación de las personas que lo van a aplicar, sino que viene ya determinado, elaborado y diseñado para su implantación. Siento esto así, este Modelo de Gestión ha generado indiferencia y, en muchos casos, oposición dentro del colectivo que entiende el Modelo exige mayor esfuerzo y sacrificio sin derivarse consecuencias positivas para ellos.

Con este modelo queda reforzado su modelo institucional en consonancia con las prácticas de gestión propias del cooperativismo de Mondragón, siendo una continuación del mismo. Si bien, con las lógicas modificaciones impuestas por la introducción de nuevas tecnologías.

Para finalizar, paso a resumir estas conclusiones en las siguientes proposiciones:

- EL Modelo de Gestión aplicado a través de sistemas de producción ajustada-lean production ha contribuido positivamente al incremento de la eficiencia económica.
- La aplicación del lean production de una manera ortodoxa y sin la participación de los trabajadores trae como consecuencias altos niveles de insatisfacción y potenciales conflictos dentro de la organización.
- La participación de los trabajadores en el Modelo de Gestión ha sido muy reducida dado que básicamente supone la aplicación de una serie de herramientas muy estandarizadas que no permite grandes modificaciones ni margen para la participación. En la aplicación de las mismas no se ha buscado la participación activa de los trabajadores. Su concepción e implantación ha sido básicamente de arriba a abajo.
- Los trabajadores de Fagor Ederlan se manifiestan de forma insatisfecha, debido en gran parte a las nuevas exigencias que se derivan de la puesta en práctica de las nuevas técnicas de la producción ajustada.
- El Modelo de Gestión no ha ido acompañado de un cambio cognitivo.
- La dinámica que perdura en la cooperativa es la del conflicto y de la confrontación institucionalizada en el que los diferentes actores asumen su rol dentro del marco institucional existente.

- Fagor Ederlan forma parte de un sistema fuertemente institucionalizado lo que le dificulta iniciar procesos de cambio.

#### • EL LIDERAZGO TRANSFORMACIÓN INCULTURIZADO COMO ELEMENTO DE CAMBIO ORGANIZATIVO E INSTITUCIONAL

La cooperativa AMPO, con más de cuatro décadas de trayectoria empresarial, si bien ha sido participe del Grupo Mondragón a lo largo de su historia, los vínculos institucionales han sido más laxos, de modo que pudo desarrollar su proyecto socio-empresarial de una manera más autónoma respecto de Mondragón.

En el año 2000, inmersos en una importante crisis económica, buscaron la elaboración no tanto de “el modelo” de gestión de la organización, sino más bien un “nuevo proyecto” que les impulsara hacia el logro de cotas de rentabilidad económica y si para ello era necesario realizar cambios organizativos de calado, estaban dispuestos a sumirlos. Las formas de gestión en vigor estaban ya bastante degeneradas, según eran percibidas por un colectivo amplio de personas. Por lo tanto, la crisis era una oportunidad de dar la vuelta a esta situación que generaba insatisfacción e incredulidad en el sistema.

El nuevo proyecto socioeconómico era algo dinámico, en construcción y de carácter abierto, no algo plenamente construido y terminado en la mente de un directivo o de una consultora contratada al efecto de implantar un Modelo, “el Modelo”, de una manera estandarizada y burocrática.

El proyecto estaba enfocado con determinación al cambio y a la superación de formas organizativas tradicionales y de corte taylorista imperantes en las organizaciones de una manera generalizada. Se trataba de crear una cooperativa, en palabras del presidente de AMPO, concebida como una “Confederación de [trabajadores] Autónomos”, esto es una organización descentralizada, autogestionada, de carácter igualitario, exigente y responsable, con información y comunicación transparente y orientada al cliente. Se trataba de un proyecto exigente con sus integrantes donde el control jerárquico se ve sustituido por el control que ejercen los propios compañeros de trabajo con lo cual las fricciones surgen y su superación exige un nivel de madurez elevado. Las personas, con sus capacidades y sus miserias, son el eje central y protagonista del proyecto. Sin su participación a través de los equipos este sistema no funciona. Por lo tanto, se tenía que generar ilusión en el conjunto de los trabajadores para crear una dinámica ascendente de abajo-arriba y para ello era preciso impulsar el cambio cognitivo de las personas para con la organización y los objetivos que se persiguen. Junto a ello la reingeniería como procedimiento de rediseño de los procesos productivos, jugó un papel relevante.

La clave fundamental de esta forma de entender y practicar la gestión empresarial fue el liderazgo transformador como elemento desestabilizador del sistema. El contexto económico por el que atraviesa la organización, es un elemento a tener en cuenta, pero no es determinante para iniciar o impedir un proceso de cambio. La empresa AMPO (al igual que Fagor Ederlan) atravesaba un

periodo de crisis en el momento de iniciar el proceso de cambio organizativo pero ese no fue el elemento determinante sino la elección consciente a favor del cambio y el liderazgo ejercido por sus directivos-coordinadores. Este liderazgo ha de impregnarse de credibilidad y de legitimidad. Para ello se estableció un sistema retributivo de sólo cuatro niveles y el mantenimiento del contrato a los trabajadores eventuales pese a las dificultades económicas que atravesaron.

En la medida en que el proyecto obtiene buenos resultados económicos, y éstos se prolongan en el tiempo, el proyecto mismo se situó en posición peligrosa para su continuidad. El éxito es el principal enemigo del "modelo", a mayores resultados económicos mayores riesgos de volver a formas de gestión anteriores en la medida en que son menos exigentes para el conjunto de trabajadores. En todo el proceso de cambio se ha ido logrando un cambio cognitivo, necesario para que el modelo se asiente, de lo contrario siempre tendrá un carácter precario. Ese cambio cognitivo, difícil de lograr y siempre amenazado, necesita estar en continuo proceso "constituyente" e impulsado constantemente por la dirección, que plantee retos de manera constante e ilusionante, integrando proyectos y equipos, haciendo partícipes a las personas desde una actitud de servicio. Sin duda, el marco institucional cooperativo favorece que esto sea posible pero en absoluto es una garantía para ello. El reparto de resultados económicos entre los socios, tal y como ha sucedido en AMPO en los últimos años hace que el sistema logre mayor aceptación y legitimidad aunque también hace que los trabajadores se "acomoden". Es decir, el cambio cognitivo se afianza con el cambio normativo que va de manera paralela para la construcción de una nueva institución que es en el proceso en el que se encuentra AMPO. Nueva institución con nuevos elementos cognitivos, reguladores y normativos. Es por tanto un proceso de reinstitucionalización que sólo puede tener su continuidad con el abandono del Grupo Mondragón, dando lugar a dos instituciones diferenciadas. La ruptura entre ambos es también el resultado de una pugna por el poder interno dentro del cooperativismo entre los grupos dirigentes por definir su futuro.

En relación al liderazgo como elemento de transformación organizacional en la cooperativa AMPO, estas son las proposiciones más relevantes de manera resumida:

- El liderazgo es un factor relevante para la implementación de modelos de gestión enfocados al cambio, siendo el elemento desestabilizador del sistema que requiere todo proceso de cambio.
- El Modelo de Gestión Corporativo, es más factible que posibilite el cambio allí donde no existe previamente, un sistema fuertemente institucionalizado.
- El Modelo de Gestión enfocado al cambio ha de incidir fundamentalmente en el cambio cognitivo.
- El Modelo de Gestión enfocado al cambio requiere de altas dosis de participación e implicación de las personas.
- El Modelo de Gestión al lograr resultados económicos positivos de manera rápida tras su implantación, ve afianzado su legitimidad en el proceso de cambio organizativo.

- El Modelo de Gestión enfocado al cambio que logra resultados positivos de manera continuada en el tiempo, puede poner en peligro el proceso de cambio. Morir de éxito es una de las mayores amenazas del Modelo de Gestión enfocado al cambio.

Junto a estas tres conclusiones principales, la investigación realizada me permite realizar una última reflexión en relación al Modelo de Gestión Corporativa y la Responsabilidad Social Corporativa.

#### • EL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La Experiencia Cooperativa de Mondragón tuvo en su origen un nítido impulso ético, en el sentido de tratar de crear una empresa entendida como “comunidad de trabajo, esto es en clave igualitaria y personalista, al servicio del desarrollo comunitario. Este proyecto empresarial innovador fue impulsado por Arizmendiarieta quien elaboró un discurso moral sustentador del proyecto cooperativo. No obstante, las cooperativas han ido desplazando progresivamente su centro ideológico hacia enfoques más “empresariales”, quedando encuadradas en las lógicas de actuación de las empresas convencionales. En este proceso, el Modelo de Gestión Corporativo y el paradigma de la calidad en la que se sustenta, ha jugado un papel muy relevante.

Por otro lado, es constatable el hecho de que, a partir del año 2000 la ética, ha ido adquiriendo una creciente actualidad en el ámbito empresarial a través del concepto de Responsabilidad Social Corporativa<sup>58</sup>. Así, en el año 2001, la Comisión Europea presentó su Libro Verde con el objetivo de “fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. Con él pretende estimular el debate sobre concepto de Responsabilidad Social Corporativa y definir un marco para su promoción.

El Libro Verde establece la siguiente definición de Responsabilidad Social Corporativa:

“La integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

La responsabilidad social ha sido históricamente uno de los elementos constitutivos de las cooperativas de Mondragón y la razón de ser de la denominada economía social. Es también uno de los valores corporativos proclamados actualmente y recogido en el Modelo de Gestión Corporativo del año 2008. No obstante, es preciso avanzar en la elaboración de políticas específicas de responsabilidad social y códigos de conducta tanto de cara al interior de la cooperativa como de cara al exterior, con su seguimiento y evaluación correspondientes, de manera que la dimensión ética esté plenamente incorporada a la actividad cooperativa.

---

<sup>58</sup> “The Copenhagen Charter: A Management Guide to Stakeholder Reporting” (1988) es considerada como la primera iniciativa europea de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.

En definitiva, la hipótesis de trabajo que ha quedado verificada a través de esta investigación queda establecida en los siguientes términos:

El Modelo de Gestión Corporativo ha contribuido al proceso de institucionalización del Grupo del Grupo Mondragón al aportarle nuevas bases de legitimación en el contexto socioeconómico de los años 90. Las dinámicas adoptadas en su aplicación han sido diversas, si bien la más mayoritaria ha sido la realizada a través de técnicas y herramientas basadas en el lean production, en coherencia con las prácticas organizativas y la cultura empresarial existente. Ello ha dado lugar al logro de altos niveles de eficiencia económica y también a tensiones sociales en su seno. Una segunda aplicación del Modelo de Gestión Corporativa, minoritaria pero cualitativamente significativa, ha sido la aplicación de técnicas de reingeniería de una manera inculturizada a través del liderazgo transformador, lo que ha generado logros económicos relevantes y dinámicas organizativas tendentes al cambio institucional. Ambas dinámicas generaron contradicciones en el seno del Grupo Mondragón dando lugar al abandono del Grupo de las cooperativas cuyos modelos más se alejaban de las prácticas históricamente institucionalizadas dentro del Grupo.

## 2. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

En la segunda mitad de la década de 2000, comienza a gestarse un nuevo marco institucional, liderado por el Gobierno Vasco a través de la Agencia Vasca de Innovación Innobasque, con la misión de “convertir a Euskadi en el referente europeo en materia de innovación en 2030”.

Una de las áreas operativas de Innobasque está enfocada a la innovación empresarial y hacen suya la definición de innovación establecido en el Manual de Oslo (OECD, 2005), consistente en “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”. También asumen como propia la interpretación de Peter Druker (2002) en relación a la necesidad de abordar la innovación en aquellas partes de la cadena de valor que más aporten a las empresas.

Si en la década de los noventa, el eje sobre el que giraron las políticas públicas y los esfuerzos de las empresas del País Vasco fue la calidad, para lo cual se generaron las condiciones adecuadas y se dedicaron los recursos necesarios, con el cambio de década, la idea de la innovación se constituyó en el nuevo paradigma de la política industrial y en torno a ella se han diseñado las iniciativas y las políticas para su desarrollo e implementación.

Ante estas nuevas demandas por parte de las instancias públicas, los agentes económicos y sociales, entre ellos el Grupo Mondragón, miembro activo de Innobasque, se han ido posicionando en el nuevo contexto, tratando de dar respuesta a los nuevos requerimientos.

En relación a la investigación que nos ocupa, la calidad, como he señalado, ha ido perdiendo protagonismo en favor de la innovación y, por tanto, las políticas que se estaban llevando en torno al Modelo de Gestión Corporativo se fueron modificando y readaptando. La respuesta más inmediata

fue la elaboración de un nuevo Modelo el año 2007, que supuso una renovación del mismo, alejado del lenguaje de la calidad y más orientado hacia la innovación. Este hecho, obedecía entre otras razones, a tratar de introducir la innovación dentro de las cooperativas.

En este nuevo contexto, la relación entre el Modelo de Gestión Corporativo y la necesidad de innovación, suscita entre otras muchas, las siguientes cuestiones:

- ¿Es posible la generación de un único Modelo de Gestión Corporativo orientado a la innovación, más allá de su carácter simbólico, que dé respuesta a la diversidad de las cooperativas y a sus necesidades?
- ¿La innovación es entendida como un nuevo elemento de desarrollo institucional o como un elemento de cambio para el Grupo Mondragón?
- ¿El pasar de un Modelo de Gestión Corporativo orientado a la calidad a otro orientado a la innovación, supone una ruptura entre ellos o hay continuidad?
- Siguiendo el planteamiento de Peter Druker, ¿cuál es el elemento de la cadena de valor de las cooperativas de Mondragón que más valor le aportan y, por lo tanto, donde hay que realizar las innovaciones?
- ¿En qué medida la innovación se puede gestionar?, ¿la innovación se reduce a herramientas, procedimientos, fases y pasos de carácter estandarizado?, ¿es posible la realización misma de un Modelo de Gestión de la Innovación, con cierto nivel de detalle?
- ¿Qué condiciones de carácter institucional y organizativo se requieren para que la innovación tenga un espacio apropiado dentro del Grupo Mondragón?
- ¿No tiene la innovación, como cualquier elemento relacionado con la gestión empresarial, un componente cultural que es preciso analizar, para adecuar su logro a los contextos en los que se aplique y lograr así mejores resultados?

A la luz de la investigación realizada, voy a tratar de aportar algunas reflexiones que pueden permitir la apertura de nuevas líneas de investigación para ser abordadas en el futuro:

1. Asumiendo el hecho de que la innovación es un medio para el logro de ventajas competitivas por parte de las cooperativas con respecto de sus competidores, se trata de generar las mejores condiciones para que la capacidad de innovar que poseen las personas que integran las organizaciones, se despliegue en toda su potencialidad. Dado que las personas interactúan en entornos institucionales y organizativos, se deberán desarrollar las condiciones de carácter institucional y organizativo necesarias, de modo que se posibilite que la innovación emerja. Hemos de tener en cuenta que en el aspecto institucional está implícito el aspecto cultural.

2. En la medida en que, de acuerdo con Druker, se debe innovar en aquellos aspectos de la cadena de valor que más aportan a la empresa y que consecuentemente son fuente de ventaja competitiva, es preciso subrayar el hecho de que el carácter cooperativo del Grupo Mondragón ha sido el elemento genuinamente innovador que le ha permitido en cada momento histórico aportar soluciones para hacer frente a los retos empresariales a los que se ha enfrentado a lo largo de su historia. El cooperativismo ha sido innovador desde el momento en que ha puesto a las personas como los protagonistas para el logro del desarrollo comunitario. Siendo las personas sujetos en relación, dentro de contextos socio-económicos e históricos determinados, modelarán sus actitudes en función de las condiciones institucionales y organizativas, entre otras, que se generan.
3. El cooperativismo ha sabido sacar partido de sus ventajas institucionales en beneficio de sus objetivos estratégicos. Siendo conscientes de ello, la pregunta es cómo, a comienzos de un nuevo milenio, el cooperativismo es capaz de poner toda su potencialidad al servicio de la innovación para seguir contribuyendo al logro del mismo objetivo. Para ello, la institución cooperativa ha de actualizar sus elementos constitutivos cognitivos, normativos y regulativos, profundizando e innovando en ellos, manteniendo y poniendo en valor lo esencial y eliminando lo accesorio. De esta manera, el Grupo Mondragón estará en disposición de evolucionar desde el Modelo de Gestión Corporativo actual, al Modelo de Gestión Cooperativo del futuro.
4. El Modelo Corporativo de la Innovación, para que sirva realmente al conjunto de las cooperativas, deberá tener unos pocos elementos comunes y compartidos por todos ellos y de obligado cumplimiento de manera que quede preservada la identidad colectiva y el desarrollo institucional del Grupo, junto con aspectos de carácter muy flexible por parte de las cooperativas que vaya buscando formas de gestión orientadas a la innovación en función de las necesidades de negocio de cada una de ellas. En todo este proceso, la Universidad podría jugar un papel relevante como garante del cumplimiento de los rasgos más innovadoramente cooperativos sobre los que profundizar, y también como facilitador de elementos de gestión más acorde con las necesidades de las diferentes cooperativas.
5. La innovación, en la medida en que busca lo nuevo y por tanto lo desconocido, genera necesariamente un cierto nivel de desorden y de caos que las cooperativas han de asumir dentro de sus rasgos organizativos e institucionales. Este será un caos creativo, fuente de innovación permanente, pero también pondrá en cuestión el orden institucional que trata de mantenerse. La tensión entre el orden y el caos será permanente y deberá de ser asumida como parte de la realidad institucional; demasiado orden traerá consigo el inmovilismo y, a la larga, el estancamiento y la muerte, y demasiado caos traerá consigo dispersión, falta de eficiencia y stress organizacional.

De acuerdo con estas reflexiones, estimo que éstas pueden ser algunas de las líneas futuras de investigación que se vislumbran de cara al desarrollo de un Modelo de Gestión Cooperativo basado en la innovación:

- El liderazgo, factor desestabilizador del sistema tal como ha quedado evidenciado a lo largo de esta investigación, es un elemento que requiere ser investigado en profundidad para determinar el tipo de liderazgo más apropiado para las cooperativas y el modo de implementarlo.
- Las nuevas formas de gobernanza en el ámbito institucional de las cooperativas es un aspecto que hay que incidir de cara a vigorizar los elementos institucionales básicos de las cooperativas: órganos institucionales, participación institucional, democracia, etc.
- Los aspectos cognitivos del cooperativismo de Mondragón deben de ser atendidos por parte del cooperativismo, esto es la manera de concebir el cooperativismo por parte de sus integrantes, las expectativas que generan, las actitudes frente al conceptos tales como: compromiso, propiedad, responsabilidad, desarrollo comunitario, participación, etc. es preciso llegar a consensos cognitivos respecto de los elementos nucleares de la concepción cooperativa del trabajo.
- Es preciso clarificar el concepto de innovación cooperativa y su modo de implantación. En la medida en que la innovación es una capacidad de las personas es preciso entrenar y formar a las personas para su desarrollo.
- La autogestión como el ecosistema de las cooperativas ha de ser analizado y contextualizado de modo que la innovación tenga su contexto más adecuado.

## Referencias Bibliográficas y Documentales

- > Abrahamsom, E. (1996). "Management fashion". *Academy of Management Review*, Vol. 21, Nº 1.
- > Abrahamsom, E. y Rosenkopf, L. (1993). "Institutional and competitive bandwagons: using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion". *Academy of Management Review*, Vol. 3.
- > Allison, G. (1971). "Essence of Decision". Brown and Co., Boston.
- > Adler, P.S. (1993). "Time and motion regained". *Harvard Business Review*, Vol. 71, Nº 1.
- > Álvarez García, V. (1999). "La normalización industrial". Universidad de Valencia, Valencia.
- > Albizu, E. y Olazarán, M. (2003). "Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica". Prentice Hall, Madrid.
- > Anderson, J.C.; Rungtusanatham, M. y Schoeder, R. G. (1994). "A theory of quality management underlying the Deming management method". *Academy of Management Review*, Vol. 19, Nº 3.
- > Anduaga, A. (2010). "La cadena vasca". Serbal S.A., Alicante.
- > Aranzadi, D. (1976). "Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia". Universidad de Deusto, Bilbao.
- > Arbonés, A. y Fernández, C. (2005). "Empresa digital extendida basada en el conocimiento [Con]jex". Grupo de Investigación Conex, Arrasate.
- > Argyris, C. (1993). "Knowledge for Action. A guide to overcoming barriers to organizational change". Jossey Bass, San Francisco.
- > Argyris, C. y Schon, D. (1978). "Organisational learning: A theory of action perspective". Mass: Addison Wesley, Reading.
- > Arizmendiarieta, J.M<sup>a</sup>. "Caja Laboral Popular, (C.L.P.)" (1997). Textos recopilados en "Pensamiento de D. José María Arizmendiarieta" CD.
- > Arizmendiarieta, J.M<sup>a</sup>. "Escuela Profesional, (E.P.)" (1997). Textos recopilados en "Pensamiento de D. José María Arizmendiarieta" CD.
- > Arizmendiarieta, J.M<sup>a</sup>. "Formación Cooperativa, (F.C.)" (1997). Textos recopilados en "Pensamiento de D. José María Arizmendiarieta" CD.
- > Arizmendiarieta, J.M<sup>a</sup>. "Sermones, (S.S.)" (1997). Textos recopilados en "Pensamiento de D. José María Arizmendiarieta" CD.
- > Arizmendiarieta, J.M<sup>a</sup>. "Primeras Realizaciones, (P.R.)" (1997). Textos recopilados en "Pensamiento de D. José María Arizmendiarieta" CD.
- > Aritzeta, A. (2005). "¿Sirven los grupos de trabajo autónomos para cambiar las organizaciones? Potencialidades y dificultades en el contexto cooperativo". Cuadernos Sociológicos Vascos (17). Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz.
- > Ashord, B. y Gibbs, B. (1990). "The double-edge of organizational legitimation". *Organization Science*, Vol 1, Nº 2.
- > Azpiazu, J.A. (1999). "El acero de Mondragón en la época de Garibay". Ayuntamiento de Mondragón, Mondragón.

- > Azpiazu, J.A. (2002). "Picas vascas en Flandes. Historias de armas de Euskal Herria". Editorial Tartalo Estudios, Donostia.
- > Azurmendi, J. (1987, 1992). "El hombre cooperativo, pensamiento de Arizmendiarieta". Otxalora, Mondragón.
- > Bakaikoa, B.; Errasti, A.M.; y Begiristain, A. (2004). "Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de Mondragón Corporación Cooperativa". Revista Ciriec-España, Nº 48.
- > Barandiaran Contreras, M. (2000). "Ampo Poyam, Elkarlanean, un recorrido en cooperativa". Litografía Danona, Oiartzun.
- > Barley, S.R. y Tolbert, P.S. (1997). "Institutionalization and structuration: Studing the links between action and institution". *Organization Studies*, Vol. 18, Nº 1.
- > Barley, S.R. y Kunda, G. (1992). "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Control in Managerial Discourse". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37.
- > Barruso Barés, P; Larrinaga Rodríguez, C.; Luengo Teixidor, F.; Ortiz de Orruño Legarda, J.Mª; Pérez Pérez, J.A. (2005). "Historia del País Vasco. Edad Contemporánea". Hiria, Donostia.
- > Bass, B.M. (1985). "Lidership and performance beyond expectations". Free Press, New York.
- > Berger, P. y Luckmann, T. (1969). "La construcción social de la realidad". Amorrortu Editores S.C.A., Buenos Aires.
- > Boons, F. y Strannegard, L. (2000). "Organizations coping with their natural environment. A laboratory for institutionalization?". *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 30. Nº 3.
- > Bowers, K.S. (1973). "Situationism in psychology: An analysis and a critique". *Psychological Review*, Vol. 80.
- > Brown, R.H. (1978). "Bureaucracy as praxis: toward a political phenomenology of formal organization". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23.
- > Bradley, K. y Gelb, A. (1983). "Cooperation at Work: the Mondragón Experience". Heinemann Educational Book, Londres.
- > Budros, A. (2001). "An institutional theory of organizational retrenchement: adoption of early faculty retirement programs among Ontario Universities". *Canadian Journal of Administrative Science*, Vol. 8, Nº 3.
- > Burgoyne, J. y Jackson, B. (1997). "The Arena Thesis: Management Development as a Pluralistic Meeting Point", en Burgoyne, J. y Reynolds, M. (Eds.), *Management Learning*. Sage, London.
- > Caja Laboral Popular (1967). "Una Experiencia Cooperativa". Bilbao.
- > Cao, G.; Clarke, S.; Lahaney, B. (2001). "A critique of BPR from a holistic perspective". *Business Process Management Journal*, Vol. 7, Nº 4.
- > Casadesús, M. y Heras, I. (2005). "El boom de la calidad en las empresas españolas". *Universia Business Review*, Nº 7.
- > Clark, Burton R. (1972). "The organization saga in higher education". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17.
- > Club Excelencia en Gestión (2006). III Informe de la Excelencia en España. Madrid.
- > Cluster del Conocimiento (1997). "Irizar, la reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas". Cluster del Conocimiento, Zamudio.
- > Cluster del Conocimiento (2003). "La trayectoria de Fagor Ederlan en el exigente sector de la automoción". Cluster del Conocimiento, Zamudio.
- > Conti, T. (1993). "Building Total Quality". Chapman & Hill, Londres.
- > Copreci (1976). Informe: Análisis de las Nuevas Formas de Organización del Trabajo.
- > Crosby, P.B. (1979). "Quality is free". Mentor, California.

- > Crosby, P.B. (1984). "Quality without tears". McGraw-Hill, New York.
- > Crosby, P.B. (1991). "La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad". Compañía Editorial Continental, México.
- > Dacin, M.T. (1997). "Isomorphism in context. The power and prescription of institutional norms". *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Nº 1.
- > Dale, B.G.; Boaden, R.J. y Lascelles, D.M. (1994). "Total quality management: an overview", en Dale, B.G., *Managing Quality*. Prentice Hall, Londres.
- > Davenport, T.H. y Short, E.S. (1990). "The new industrial engineering: information technology and business process redesign". *Sloan Management Review*, Vol. 31, Nº 31.
- > Dean, J.W. y Bowen, D.E. (1994). "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development". *Academy of Management Review*, Vol. 19, Nº 3.
- > Del Arco, J.L. (1983). "El complejo cooperativo de Mondragón". *Revesco, Estudios Cooperativos*, Nº 51.
- > Deming, W.E. (1982). "Quality, productivity and competitive posicion". MIT, Massachusetts.
- > Deming, W.E. (1986). "Out of the Crisis". MIT Pres, Chicago.
- > Deming, W.E. (1993). "Leading quality transformation". *Executive Excellence*, Vol. 10, Nº 5.
- > Demirbag, M.; Koh, S.C.L.; Tatoglu, E. y Zaim, S. (2006). "TQM and market orientation's impact on SMEs' performance". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, Nº 8.
- > DiMaggio, P. J. y Power, W.W. (1983). "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality". *American Sociological Review*, Vol. 48.
- > Drummond, H. (2000). "La calidad total. El movimiento de la calidad". Deusto, Bilbao.
- > Dworkin, R. (1985). "A matter of principle". Clarendon Press. Oxford.
- > Elio, E. (2004). "Fagor ederlan 40 años de historia. 40 urteko historia". Idazti Servicios Editoriales, Aretxabaleta.
- > Escobar Pérez, B. y González González, J.M<sup>a</sup>. (2007). "Reingeniería de procesos de negocio: análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de caso". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, Nº 3.
- > Espejo Alarcón, M. y Moyano Fuentes, J. (2007). "Lean Production: estado actual y desafíos futuros de la investigación". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, Nº 2.
- > Elster, J. (1989). "The cement of society. A study of social order". Cambridge University Press, Cambridge.
- > Feigenbaum, A.V. (1961). "Total Quality Control". McGraw Hill, Nueva York.
- > Fischer, R. (1975). "El Complejo Cooperativo de Mondragón: estudio empírico de un sistema social". Centro de Estudios Cooperativos, Universidad Católica de Chile. Serie de estudios Nº 10, Santiago.
- > Galaskiewicz, J. (1985). "Professional networks and the institutionalization of a single mind set". *American Sociological Review*, Vol. 50.
- > Galaskiewicz, J. y Wasserman, S. (1989). "Mimetic process within an interorganization redesign": Jossey-Bass, San Francisco.
- > Garcia, Q. (1970). "Les coopératives industrielles de Mondragón". Collection Économie humaine, Éditions Économie et Humanisme/Éditions Ouvrières, Paris.
- > Garmendia Agirre, F. y González, M. (2009). "Principios, pensamiento e innovación empresarial. La visión empresarial de Antonio Canelo". ESIC, Madrid.
- > Garmendia, V. (1985). "La ideología carlista (1868-1976). En los orígenes del nacionalismo vasco". Itxaropena, Zarautz.

- > Goetsch, D.L. y Davis, S. (1994). "Introduction to total quality: quality, productivity, competitiveness". Prentice Hall International, Londres.
- > González García, J.M. (2005). "La metalurgia guipuzcoana en el siglo XX: Unión Cerrajera, Patricio Echeverría, CAF, San Pedro de Elgoibar, Orbea". Industri arrastroak, Donostia.
- > González Portilla, M. y Garmendia, J.M<sup>a</sup>. (1988). "La posguerra en el País Vasco: política, acumulación, miseria". Kriselu, Donostia.
- > Gorroñoigoitia, A. (1984). "La organización interna de una cooperativa". Otalora, Aretxabaleta.
- > Granovetter, M. (1985). "Economic action and social structure: the problem of embeddedness". American Journal of Sociology, Vol. 91, N<sup>o</sup> 3.
- > Greenwood, R. y Hinings, C.R. (1996). "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism". Academy of Management Review, Vol. 21, N<sup>o</sup> 4.
- > Greenwood, D. y González, J.L. (1990). "Culturas de Fagor, estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón". Editorial Txertoa, Donostia.
- > Grönroos, C. (1994). "Marketing y gestión de servicios". Díaz de Santos S.A., Madrid.
- > Hackman, J.R. y Wageman, R. (1995). "Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues". Administrative Science Quarterly, Vol. 40.
- > Hammer, M. y Champy, J. (1994). "Reingeniería de la empresa". Parramón, Barcelona.
- > Homobono, J.I. (1988). "Caridades, cofradías y fiestas. Los santos mártires Emeterio y Celedonio de Osintxu (Bergara y Soralue/Placencia de las Armas (Gipuzkoa)". Kobie (Serie Antropología Cultural), N<sup>o</sup> 3.
- > Homobono, J.I. (1991). "Ámbitos culturales, sociabilidad y grupo doméstico en el País Vasco", en Antropología de los Pueblos del Norte de España. Universidad Complutense de Madrid/Universidad de Cantabria, Madrid.
- > Huczynski, A. (1993). "Management gurus: what makes them and how to become one". Routledge, Londres.
- > Ishikawa, K. (1986). "¿Qué es el control de la calidad total?". Editorial Norma, Bogotá.
- > Itzaina, X. (2001). "Catholicisme et construction identitaire basque: retour sur le postulat d'une sécularization achevée". Lapurdum, N<sup>o</sup> 6.
- > Jackson, B. (2001). "Management gurus and management fashions". Routledge, Londres.
- > James, P. (1997). "Gestión de la calidad total. Un texto introductorio". Prentice Hall, Madrid.
- > Janis, I.L. (1982). "Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes". Houghton Mifflin, New York.
- > Jepperson, R.L. (1991). "Institutions, institutional effects and institutionalism", En Powell, W.W. y DiMaggio, P. (eds.), The new institutionalism in organizational analysis. The University of Chicago Press, Chicago.
- > Juran, J.M. (1951). "Quality control handbook". McGraw-Hill, New York.
- > Juran, J.M. (1974). "Quality control handbook". McGraw-Hill, New York.
- > Juran, J.M. (1988). "Planning for quality". Free press. New York.
- > Kasmir, S. (1999). "El mito de Mondragón. Cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del País Vasco". Ediciones Txalaparta, Tafalla.
- > Kerr, S. (1975). "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B". Academy of Management Journal, Vol. 18, N<sup>o</sup> 4.
- > Klein, J.A. (1989). "The human cost of manufacturing reform". Harvard Business Review, Vol. 67, N<sup>o</sup> 2.
- > Klein, M.M. (1994). "Reengineering methodologies and tools". Information Systems Management, Vol. 11, N<sup>o</sup> 2.

- > Kliksberg, B. (1979). "El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización". Paidós, Buenos Aires.
- > Knight, J. (1992). "Institutions and social conflict". Cambridge University Press, Cambridge.
- > Kraatz, M. y Moore, J.D. (2002). "Executive Migration and Institutional Change". *Academy of Management Journal*, Vol. 45.
- > Lafourcade, M. (1983). "Le particularisme juridique", en Haritschelhar, J. (dir.), "Être Basque". Éditions Privat, Toulouse.
- > Lahera, A. (2004). "La participación de los trabajadores en la democracia industrial". Ed. Los libros de la catarata, Madrid.
- > Larrañaga, J. (1981). "Don José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta y la experiencia Cooperativa de Mondragón". Litografía Danona S. Coop., Oiartzun.
- > Larrañaga, J. (1998). "El cooperativismo de Mondragón, interioridades de una utopía". Otalora, Aretxabaleta.
- > Larrañaga, J.M<sup>a</sup>. (1984). "El socio cooperativista". Otalora, Aretxabaleta.
- > Leibar, J. y Azcarate, J. (1994). "Historia de Eskola Politeknikoa, José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta, 50 aniversario 1943-1993". Caja Laboral, Arrasate.
- > Leibar, J. y Ormaechea, J.M<sup>a</sup>. (1984). "Don José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta y sus colaboradores". Otalora, Aretxabaleta.
- > Lertxundi, J. (2002). "La tecnocracia en MCC, el Opus Dei y el P.N.V". Basandere Argitaletxea, Donostia.
- > Liker, J. (2006). "Las claves del éxito de Toyota". Gestión 2000. Barcelona.
- > Logan, C. y Thomas, H. (1980). "Mondragón: an Economic Analysis", Éditions George Allen et Unwin, Londres.
- > Louis, M.R. y Sutton, R.I. (1991). "Switching cognitive gears: from habits of mind to active thinking". *Human relations (HR)*, Vol. 44.
- > MacGregor Burns, J. (1978). "Leadership". Harper & Row, Publishers, Inc., New York.
- > March, J.G. (1978). "Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice". *Bell Journal of Economics*, Vol. 9.
- > March, J.G. y Olsen J.P. (1976). "Ambiguity and choice in organizations". Universitetsforlaget, Bergen.
- > March, J.G. y Simon, H.A. (1958). "Organizations". John Wiley and Sons, New York.
- > Maritain, J. (1966). "Humanismo Integral", Carlos Lohlés Ed., Buenos Aires.
- > Mathews, R. (1999). "Jobs of Our Own: Building a Stakeholder Society". Pluto Press, Sydney.
- > Mehri, D. (2005). "Notes from Toyota-land". ILR Press, Ithaca.
- > Meyer, J. (1977). "The Effects of Education as an Institution". *American Journal of Sociology*, Vol. 83, N<sup>o</sup> 1.
- > Meyer, J. y Rowan, B. (1977). "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*.
- > Meyer, J. y Scott, W.R. (1983). "Centralizations and the legitimacy problems of local government", en Meyer, J.W. y Scott, W.R. (Eds.), *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. Sage, Beverly Hills.
- > M.C.C. (2000). "Modelo de Gestión Corporativo". M.C.C. S. Coop, Mondragón.
- > Molina, F. (2005). "José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta (1915-1976)". Caja Laboral, Mondragón.
- > Molina, F. (2006). "Fagor Electrodomésticos (1956-2006), Historia de una experiencia cooperativa". Caja Laboral, Mondragón.

- > Mongelos, J. (2003). "M.C.C: el desarrollo de una experiencia socio-empresarial innovadora en más de 40 años", en I. Irizar (dir.), *Empresarios singulares. Cuatro testimonios, una experiencia cooperativa*. Mondragon Unibertsitatea, LKS Consultores, Mondragón.
- > Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J.; y González, T.F. (2001). "Gestión de la calidad y diseño de organizaciones". Prentice-Hall, Madrid.
- > Moscovici, S. (1979). "El psicoanálisis, su imagen y su público". Editorial Huemul, Buenos Aires.
- > North, D. (1990). "Institutions, institutional change and economic performance. Political economy of institutions and decisions". Cambridge University Press, Cambridge.
- > Oliver, C. (1991). "Strategic responses to institutional processes". *Organization Studies*, Vol. 13, Nº 4.
- > Oliver, C. (1996). "The institutional embeddedness of economic activity", en J.A.C., Baum y J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*. CT: JAI Press, Greenwich.
- > Ohno, T. (1988). "Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production". Productivity Press, Portland.
- > Octubre Taldea (1987). "Arrasate 1936. Una generación cortada". Arrasate.
- > Ormaechea, J.Mª. (1989). "Desde un ensayo sociológico hacia un proyecto empresarial". Informe.
- > Ormaechea, J.Mª. (1991). "La Experiencia Cooperativa de Mondragón". Otalora, Aretxabaleta.
- > Ormaechea, J.Mª. (1997). "Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón". Caja Laboral, Mondragón.
- > Ormaechea, J.Mª. (2003). "Medio siglo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón". Otalora, Aretxabaleta.
- > Orrú, M.; Biggart, N.W. y Hamilton, G.G. (1991). "Organizational isomorphism in East Asia, en Powell, W.W. y DiMaggio, P. (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press, Chicago.
- > Palencia, J.M. (1996). "Mantenimiento autónomo, experiencia de participación y productividades", en Flores i Salgado, F., Lasheras, J.J. y Palencia, J.M., *Aplicaciones de técnicas JIT y TPM en empresas españolas*. TGP Hoshin, S.L., Madrid.
- > Pallas, A.M. y Neumann, A. (1993). "Blinded by the light: the applicability of Total Quality Management to educational organizations". Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Atlanta.
- > Parra, L. y Aramendia, I. (2004). "Arrasate, un pueblo forjado por los trabajadores". Arrasateko Udala, Mondragón.
- > Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Bery, L.L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, Vol. 49, Nº 3.
- > Parsons, T. (1960). "Structure and process in modern society". Glencoe, Illinois.
- > Pérez Serrano, G. (1994). "Investigación cualitativa I: retos e interrogantes: métodos". La Muralla, Madrid.
- > Pérez de Calleja, A. (1989) "Arizmendiarieta, el hombre de acción". Fundación Gizabidea, Mondragón.
- > Perrow, Ch. (1991). "Sociología de las organizaciones". Mc Graw Hill, Madrid.
- > Phillips, N., Lawrence, T.B. y Hardy, C. (2004). "Discourse and institutions". *Academy of Management Review*, Vol. 29, Nº 4.
- > Pfeffer, J. (1981). "Power in organization". Pitman Pub, Marshfield.
- > Pfeffer, J. (1992). "Organizaciones y teoría de las organizaciones". Fondo de Cultura Económica, México.
- > Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (2003). "The external control of organization: a resource dependence perspective". Stanford University Press, Stanford.

- > Peters, B.G. (1999). "Institutional theory in political science. The new institutionalism". Pinter, London and New York.
- > Power, W. W. y DiMaggio, P. (Eds.). (1991). "The new institutionalism in organization analysis". The University of Chicago, Chicago.
- > Radford, G.S. (1922). "The control of quality in manufacturing". Ronald Press, New York.
- > Riaza Ballesteros, J.M<sup>a</sup>. (1968). "Cooperativas de producción. Experiencias y futuro". Ediciones Deusto, Bilbao.
- > Rynes, S.L. y Trank, C.Q. (1999). "Behavioral science in the business school curriculum: teaching in a changing institutional environment". *Academy of Management Review*, Vol. 24, N° 4.
- > Saratxaga, K. (2007). "Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente". Prentice Hall, Madrid.
- > Scott, W.R. (1992). "Introduction", en Meyer, J.W. y Scott, W.R. (Eds.), *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. Sage Publications, Beverly Hills.
- > Scott, W.R. (1994). "Institutions and organizations. Toward a theoretical synthesis", en Scott, W.R. y Meyer, J.W. (Eds.), *Institutional Environments and Organizations*. Thousand Oaks Sage, Beverly Hills.
- > Scott, W.R. (1995). "Institutions and organizations. Foundations for organizational science". Sage publications, Beverly Hills.
- > Scott, W.R. y Meyer, J.W. (1991). "The organization of social sectors: propositions and early evidence", en Powell, W.W. y DiMaggio, P. (Eds.), *The new institutionalism in organization analysis*. The University of Chicago Press, Chicago.
- > Selznick, P. (1962). "El mando en la administración". *Estudios Administrativos*, Madrid.
- > Sennett, R. (2000). "La corrosión del carácter". Anagrama, S.A. Barcelona.
- > Shewhart, W.A. (1931). "Economic control of quality of manufactured product". Van Nostrand Company, New York.
- > Simon, H.A. (1955). "A Behavioral Model of Rational Choice". *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69.
- > Simon, H.A. (1978). "Rationality as process and as a product of thought". *American Economic Review*, Vol. 68, N° 2.
- > Skoopol, T. (1992). "Protecting Soldiers and Mothers: The political origins of social policy in the United States". Cambridge University Press, Cambridge.
- > Spear, S. y Bowen, K. (2000). "La Decodificación del ADN del Sistema de Producción Toyota". *Harvard Business Review*, Vol. 77, N° 5.
- > Spencer, B.A. (1994). "Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation". *Academy of Management Review*, Vol. 19, N° 3.
- > Steinmo, S.; Thelen, K.; Longstreth, F. (1992). "Structuring Politics: Historical Institutionalism in comparative analyses". Cambridge University Press, New York.
- > Suchman, M.C. (1995). "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches". *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 3.
- > Suzuki, T. (1994). "TPM in Process Industries". Productivity Press Inc., Portland.
- > Taylor, F.W. (1911). "The principles of scientific management". Norton Library, New York.
- > Taylor, W.A. y Wright, G.H. (2003). "A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure". *Omega*, Vol. 31.
- > Thelen, K. (2004). "How institutions evolve". Cambridge University Press, New York.
- > Tolbert, P.S. y Zucker, L.G. (1983). "Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1889-1936". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28.

- > T.U. Lankide, Los fondos de intercooperacion, Nº 483, octubre 2003.
- > Ugalde, M. (1997). "Nueva síntesis de la historia del País Vasco". Tartalo, Donostia.
- > Ugarte, L. (2004). "¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar. Un modelo basado en las personas". Granica, Barcelona.
- > ULARCO (1975). Informe: Nuevas Formas de Organización del trabajo.
- > Uribe-Echebarria, A. (1981). "¿Burocracia o participación?". Gráficas Oro, Bilbao.
- > Urruela Rodriguez, V. y Urrutikoetxea Barrutia, M. (1994). "La participación en la empresa: el Grupo Mondragón", en Actas del Congreso de Sociología. Asociación Vasca de Sociología.
- > Vázquez, A. (1998). "El modelo vasco de transformación empresarial. Retando al futuro". Hobest, Bilbao.
- > Warwood, S. J. y Roberts, P.A.B. (2004). "A survey of TQM success factors in the UK. Total Quality Management, Vol. 15, Nº 8.
- > Weber, M. (2006). "Conceptos sociológicos fundamentales". Alianza, Madrid.
- > Weber, M. (2009). "La objetividad del conocimiento en la ciencia social y en la política social". Alianza, Madrid.
- > Weick, K. (1969). "The social psychology of organizing". Addison-Wesley, Reading.
- > Whyte, W.F. y Whyte, K.K. (1989). "Mondragón: más que una utopía". Editorial Txertoa, Donostia.
- > Wicks, D. (2001). "Institutionalized mindsets of invulnerability: differentiated institutional fields and the antecedents of organizational crisis". Organizational Studies, Vol. 22, Nº 4.
- > Womack, J.; Jones, D. y Roos, D. (1990). "The Machine that Change the World". EUA: Rawson Associates, New York.
- > Womack, J. y Jones, D. (2003). "Lean Thinking". Free Press, New York.
- > Yam, R.C.M.; Tam, A.Y.K.; Tang, E.P.Y. y Mok, C.K. (2005). "TQM: a change management model for market orientation". Total Quality Management, Vol. 16, Nº 4.
- > Yin, R.K. (1984). "Case Study Research: Design and Methods". Sage Publications, Beverly Hills.
- > Zucker, L.G. (1977). "The role of institutionalization in culture persistence". American Sociological Review, Vol. 42.

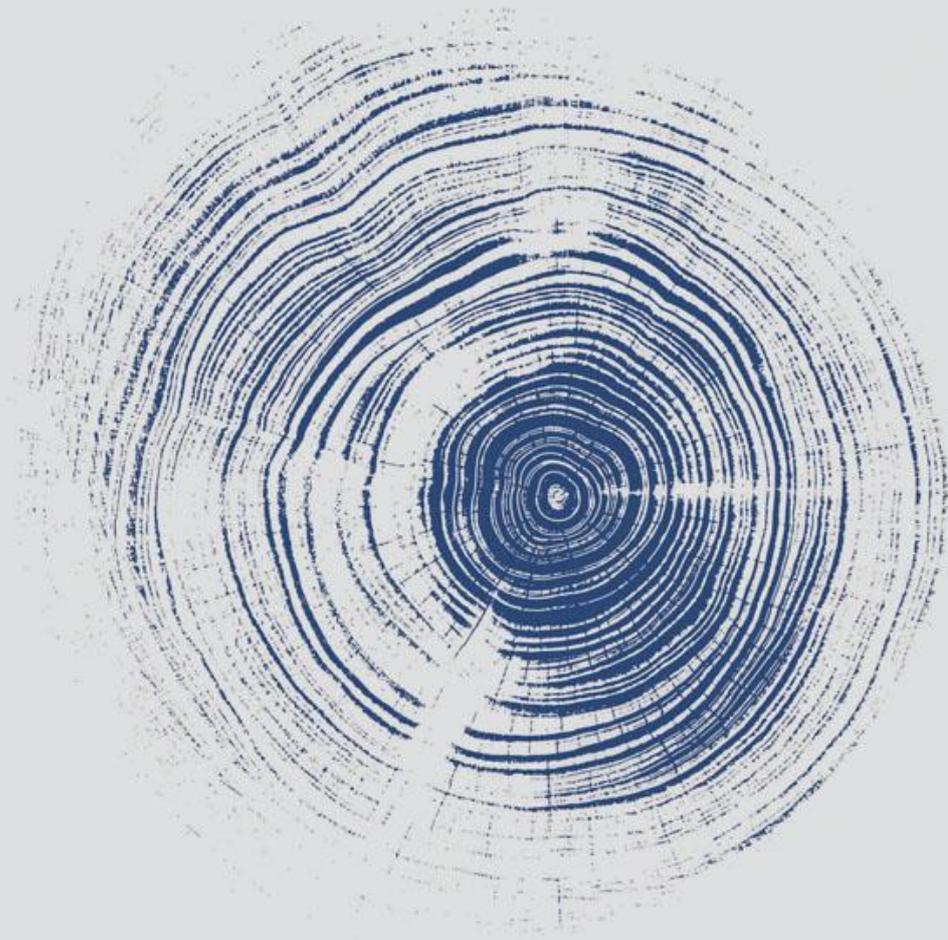
## **Anexo**

Modelo de Gestión Corporativo 2007









ENPRESA  
ZIENTZIEN  
FAKULTATEA  
FACULTAD DE  
CIENCIAS  
EMPRESARIALES