

JUAN CARLOS MORALES PIÑERO

*Departament d'Economia de l'Empresa. Universitat Autònoma
de Barcelona*

Extracto:

EL presente trabajo tiene como objetivo analizar el efecto que tiene la cultura organizacional en la sostenibilidad de una estructura federativa. A lo largo del mismo se analizan los aspectos centrales de la organización federativa, especialmente aquellos elementos que llevan a una organización a optar por una estructura de este tipo. Hemos identificado dos conjuntos de razones que pueden favorecer la elección de esta estructura: para las grandes organizaciones, la necesidad de combinar la eficiencia y la innovación, y para las pequeñas empresas, el conseguir las ventajas de la cooperación permaneciendo independientes y autónomas. Esto nos ha llevado a analizar los aspectos estratégicos que encierra el modelo federativo y los fundamentos culturales que la sostienen, que en este trabajo estudiamos bajo los conceptos de presión social y solidaridad.

Esta revisión teórica se ha enriquecido en gran medida con el análisis del caso Mondragón Corporación Cooperativa, pues da a conocer una aplicación exitosa de una organización federativa donde la cultura transmitida por su fundador no sólo se mantiene en el tiempo, sino que pasa a ser el recurso básico que sostiene el sistema. Asimismo, el estudio empírico desarrollado en la última parte nos ha permitido constatar cómo la cultura de una organización con altos niveles de solidaridad y sociabilidad puede facilitar en gran medida las labores de coordinación.

Palabras claves: cultura organizacional, estructura federativa, presión social, coordinación, Mondragón Corporación Cooperativa.

Sumario:

1. Introducción.
2. La organización federativa.
 - 2.1. La organización federativa: una visión de agencia.
 - 2.2. La organización federativa: una visión estratégica.
3. Cultura organizacional: breve desarrollo conceptual.
 - 3.1. Influencia de la cultura en la eficiencia de las organizaciones.
 - 3.2. La solidaridad y la sociabilidad como expresión de la cultura.
4. La cultura en una estructura federativa: el caso de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC).
 - 4.1. Evolución y adaptación a distintos escenarios socio-económicos.
 - 4.2. Estructura organizacional actual.
 - 4.3. Principales características de la estructuración estratégica de MCC.
 - 4.4. La sociabilidad y la solidaridad como expresión de la cultura en MCC.
 - 4.4.1. Mecanismos utilizados por MCC para fomentar la solidaridad y la sociabilidad.
 - 4.4.2. La solidaridad presente en el sistema de reparto empleado en Lagun-Aro.
 - 4.4.3. La presión social presente en el sistema de reparto utilizado en Lagun-Aro.
5. Conclusiones.

Bibliografía.

NOTAS: Este trabajo se realiza con el apoyo del Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació de la Generalitat de Catalunya.
Agradezco muy especialmente la orientación recibida en los cursos de doctorado por parte de Javier MONGELOS, Zulima FERNÁNDEZ, Isabel SUÁREZ y Miguel A. GARCÍA CESTONA.

«Damos gran autonomía de actuación a cada cooperativa. Es imposible que la dirección corporativa tenga un conocimiento profundo de todas las realidades».

Jesús CATANIA (2003) *Presidente de MCC*

1. INTRODUCCIÓN

La relación estrategia-estructura ha sido bastante estudiada en la literatura desde que tuvieron lugar las aportaciones de CHANDLER (1962). A partir de ese momento comenzó a tornarse importante el análisis de la estructura organizativa como elemento para la puesta en marcha de la estrategia, lo que ha favorecido el surgimiento de una diversidad de formas organizativas. Así, desde un enfoque contingencial encontraríamos que una empresa asumiría una estructura funcional al estar centrada en unos pocos productos, matricial al trabajar con distintos productos y mercado o divisional al centrar su actividad en unidades de negocio.

Asimismo, otro de los enfoques utilizados para analizar esta relación parte de la teoría de los costes de transacción desarrollada por WILLIAMSON (1975), quien presenta una postura aún más radical, indicando que sólo la forma multidivisional representa una estructura eficiente de organizar. Sin embargo, las formas multidivisionales han sido revisadas y criticadas por su visión de corto plazo y su distanciamiento de la innovación, y ha sido necesaria la incorporación de variantes que faciliten la explotación de sinergias entre las divisiones al aplicar estrategias de diversificación no relacionada (HILL y HOSKISSON, 1987; JONES y HILL, 1988; HILL, HITT y HOSKISSON, 1992), lo que ha favorecido el surgimiento de nuevos conceptos más centrados en la figura de acuerdos organizacionales. Esto ha estimulado la búsqueda de nuevos diseños que faciliten la generación y transferencia de conocimientos y al mismo tiempo sigan utilizando la jerarquía como mecanismo de coordinación, con el fin de combinar eficiencia e innovación (FERNÁNDEZ, 1999:71).

En este sentido, la concepción reciente de ver la empresa como un depósito de conocimientos ha permitido el surgimiento de nuevas formas organizativas a partir del enfoque de recursos y capacidades. Estas nuevas estructuras intentan favorecer el flujo de conocimientos dentro y fuera de la organización (FERNÁNDEZ 1999:70) de forma que se vayan construyendo unas capacidades básicas (FERNÁNDEZ 1993:187) que permitan la creación de una ventaja competitiva. Obviamente el principal problema que debe superar este tipo de estructuras viene dado por la coordinación.

Ahora bien, si analizamos el problema más a fondo, encontramos que la misma teoría de los recursos y capacidades sugiere una solución, cuando presenta la cultura organizacional como fuente de una ventaja competitiva sostenible (BARNEY, 1986). En este caso, este activo intangible, valioso, escaso e imperfectamente imitable (BARNEY, 1986:658), sería el elemento clave sobre el que se podría sostener la estructura organizativa. Así, una organización donde la supervisión sea muy costosa, o donde las tecnologías sean muy complementarias, puede recurrir a la cultura como mecanismo de coordinación, mientras que otra que no tenga estos problemas puede resolverlos por medio de un sistema jerárquico o de mercado (KREPS 1990, CRÉMER 1993).

Esta hipótesis resulta particularmente cierta en las organizaciones federativas, las cuales sostienen su estructura casi siempre en elementos culturales. Con estas organizaciones se intenta dejar atrás el principio de autoridad como principal mecanismo de coordinación, y afianzar en su lugar las sinergias y transferencia de conocimientos entre las divisiones.

En la literatura actual, resultan prácticamente inexistentes los trabajos que aborden el tema de la cultura en las organizaciones federativas, y de hecho, el mismo estudio de este tipo de organización carece de un marco teórico consolidado. Una excepción es el trabajo de SALAS V. (1998), en el que estudia desde una perspectiva económica las manifestaciones culturales de la solidaridad y sociabilidad como elementos de control presentes en las coaliciones. Sin embargo, tanto las características intrínsecas de este tipo de organización, como la contrastación empírica de los supuestos teóricos desarrollados en el trabajo, quedan por desarrollar.

En este sentido, el objetivo del presente trabajo es el de analizar el papel que juega la cultura organizacional en la sostenibilidad de la estructura federativa y en la creación de una ventaja competitiva. Para ello, realizaremos una breve revisión de la literatura relacionada con la cultura organizativa desde una perspectiva económica, y de las principales características de la forma federativa, para luego centrar nuestra atención en el estudio de un caso que ha sido objeto de varias investigaciones a nivel internacional, como lo es Mondragón Corporación Cooperativa (MCC).

Para abordar todos estos aspectos el trabajo se divide en tres partes. En la primera realizamos una breve revisión de la literatura relacionada con la organización federativa, tanto desde una perspectiva de agencia como estratégica, intentando analizar los aspectos nucleares de este tipo de organización. En la segunda parte realizamos una revisión teórica de la cultura organizativa en las coaliciones, partiendo para ello de los conceptos de solidaridad y sociabilidad manejados por SALAS (1998) en su trabajo. Finalmente, la tercera parte del trabajo la dedicamos a una aplicación empírica de los conceptos trabajados hasta ese momento en los capítulos previos.

2. LA ORGANIZACIÓN FEDERATIVA

El modelo federativo no puede presentarse como un concepto nuevo, ya que ha constituido una de las filosofías políticas más antiguas de la historia. Sin embargo, el concepto de federalismo se ha tornado especialmente novedoso aplicado al mundo empresarial, puesto que ofrece una forma

conocida de enfrentar las divergencias que surgen del poder y el control al hacer que las cosas puedan ser grandes manteniéndose pequeñas, al fomentar la autonomía dentro de determinados límites, al combinar la variedad con el objetivo compartido, la individualidad con la asociación (HANDY 1993:40). No obstante, también señala el autor que este tipo de organizaciones pueden resultar difíciles de gobernar debido a que tienen sus bases simultáneamente tanto en la influencia, la confianza y la empatía, como en el poder formal y los controles explícitos (HANDY, 1993:41).

La organización federativa puede ser definida como «...una forma de relación interorganizacional con un único cuerpo administrativo o agencia de coordinación llamado *Federation Management Organization* (FMO). El FMO sirve de enlace central para la red de organizaciones afiliadas tratando de satisfacer sus intereses mutuos e individuales, y gobierna una parte de las actividades de la red (PROVAN, 1983)» (FLEISHER, 1991:116). Desde otro punto de vista, y tomando como base la estructura de propiedad, encontramos que la organización federativa puede definirse como «...una estructura organizacional en la cual, compañías (u organizaciones) apropiadas de forma independiente se unen para formar una unidad mutuamente apropiada (a la que uno se refiere como la organización central) la cual desempeñará algunas funciones para, y coordinará algunas actividades de, las organizaciones que la fundan (unidades miembros). Las unidades miembros continúan manteniendo la independencia en la propiedad y retienen el derecho último a decidir de si participan o no en las actividades de la organización federativa» (JONNERGÅRD, 1993:212).

Como puede observarse, se trata de configurar una estructura que encuentre el equilibrio entre el poder y el control (HANDY, 1993), entre los beneficios del mercado y el control de la propiedad individual (JONNERGÅRD, 1993). Para que este equilibrio pueda darse, deben encontrarse en las unidades miembros ciertas bases que sostengan el sistema: debe existir la convicción de que la autonomía es fuente de energía, que la independencia es positiva siempre que se busque el interés común, que los miembros deben ser bien informados, tener buenas intenciones y estar bien formados, y que las personas prefieren ser guiadas que gestionadas (HANDY 1993:41).

Esto nos lleva a fijarnos en algunos principios básicos que caracterizan este modelo y que han sido analizados por HANDY (1993:44-50) al reflexionar sobre la solución de las paradojas del poder y el control comentadas al comienzo de este apartado. Este autor en su trabajo realiza un análisis aplicado al mundo de la empresa, de los principios básicos que han caracterizado al federalismo, siendo sus reflexiones más importantes las siguientes:

- La subsidiaridad es el principio más importante del federalismo, y significa que el poder se encuentra en manos del nivel jerárquico más bajo posible. Esto implica que trabajadores de niveles inferiores deben ser capacitados mediante la formación y el apoyo adecuados, para ejercer eficazmente la toma de decisiones.
- La interdependencia de las unidades está fundamentada sobre la necesidad mutua. Esta interdependencia fomenta la colaboración y combinación de esfuerzos en los campos que resultan apropiados. Sin embargo, la dispersión del centro confiere lazos de unión más fuertes al conjunto. El resultado de esto es una especie de matriz en la que cada unidad es responsable ante su sector global, así como ante su región y recurre igualmente a los recursos y servicios comunes.

- La separación de poderes hace que la gestión, el seguimiento y el gobierno se lleven desde unidades pequeñas. Esto asegura que el centro se dedique a las cuestiones de estrategias corporativas de largo plazo en tanto que las unidades se preocupan por la gestión operativa de corto plazo.
- Las personas tienen a la vez el derecho y el deber de ser responsables de su trabajo. No obstante, esto implica que en primer lugar las personas han de ser las adecuadas para realizar el trabajo, deben tener las máquinas apropiadas, poseer la formación y capacitación necesarias y conocer cuáles son los estándares adecuados.
- La distinción de jerarquía, por la condición de la persona y en función de las tareas que realiza, permite a las organizaciones ser más planas sin perder por ello eficacia.
- La creación de un sistema de valores compartidos por los miembros. Este aspecto es presentado por varios autores como un dispositivo de coordinación central en las organizaciones federadas (JONNERGÅRD, 1993:221; SOEGAARD, 1994:104).

Con los aspectos comentados podemos hacernos una idea de las características básicas de la organización federativa, las cuales tienden más a alejarse de la dirección centralizada para facilitar la relación entre las divisiones, permitiendo así el intercambio de información y conocimiento entre las divisiones. Ahora bien, cuando nos fijamos en una forma organizativa hay dos preguntas básicas que debemos plantearnos: 1) ¿Con qué eficacia ésta da respuesta al problema que representa la separación entre propiedad y la dirección? y 2) ¿Qué ventajas desde el punto de vista estratégico puede tener para la organización el adoptar esta forma organizativa? Las siguientes secciones las dedicamos a reflexionar sobre estas preguntas.

2.1. La organización federativa: una visión de agencia.

La teoría de la agencia, inicialmente desarrollada por JENSEN y MECKLING (1976) se centra en explicar los problemas causados por la separación entre la propiedad y la dirección, tomando como base el conflicto de intereses presente entre propietarios (P) y directivos o agentes (A). Así, se habla de situación de agencia cuando un principal (P) contrata a un agente (A) para que realice algunos servicios en su nombre, delegándole cierta autonomía, y aceptando el agente velar por los intereses del P (JENSEN y MECKLING, 1976:308). Sin embargo, a medida que el principal pierde control sobre su activo por la delegación de funciones, tiene que incurrir en costes de agencia ¹ para asegurar que el A al gestionar la unidad subordinada actúe en su favor.

En este sentido, el diseño organizativo visto desde una perspectiva de agencia intenta dar respuesta a este problema, siendo la herramienta visible utilizada por el P para combinar el binomio control-incentivos. Concretamente en el caso de las organizaciones federativas FLEISHER (1991), basán-

¹ Costes de eficiencia, de control, de fianza y de incentivos.

dose en los aportes previos de PROVAN (1983), realizó un análisis desde un enfoque de agencia. Este autor partió de la asunción de que estas organizaciones son creadas para coordinar, dirigir y controlar las actividades interdependientes de dos o más organizaciones. De estos tres elementos, el control viene a ser para FLEISHER el que distingue a la federación de otros tipos de acuerdos, puesto que en la organización federativa las afiliadas dejan al menos una parte del control en manos de la dirección central.

A cambio de la cesión que hacen los principales (Afiliadas), el agente (Órgano de Dirección de la Federación) debe minimizar la complejidad de las relaciones de la red y reducir la incertidumbre del entorno. Sin embargo, aunque los principales están involucrados de forma interdependiente en la federación, e interesados en su efectividad colectiva, también permanece el oportunismo latente en sus acciones (FLEISHER, 1991:124). En este sentido, este autor, siguiendo los planteamientos de PROVAN (1983), distingue tres tipos de federaciones: Participativas; Independientes y Mandatarias. (véase **tabla 1**).

En la federación participativa, los principales juegan un papel más activo en el establecimiento de las políticas a seguir por el agente que en los otros tipos de federaciones. Aquí los principales vendrán a involucrarse más cuando el asunto que lleva el agente es de más importancia para ellos, y es típico que el agente (Órgano de Dirección de la Federación) esté conformado por miembros de la mayoría de los principales. Esto trae consigo elevados costes de especificación debido a que el agente limita sus decisiones principalmente sobre áreas especificadas por los principales (afiliadas). Estos problemas de adquisición de información van en contra de la necesidad que tiene el agente de comunicarse con sus principales, haciendo más compleja la obtención y procesamiento de la información a medida que incrementa el número de principales. Tampoco debe dejarse de un lado los problemas que puede traer la lentitud en la toma de decisiones ocasionada por la falta de autonomía del agente.

TABLA 1. Sumario de los costes de agencia por tipo de federación.

Tipo de federación	Costes de agencia predominantes	Problemas de agencia predominantes
Participativa	Especificaciones	Adquisición de información
Independiente	Incentivo	Diferencia en las preferencias del agente
Mandataria	Fiscalización	

FUENTE: *Adaptado de FLEISHER (1991:126).*

En la federación independiente, el agente no es controlado por los principales y funciona separadamente, por tanto posee mucha más autonomía que en los otros dos tipos de federaciones. Los principales no se involucran en las acciones operativas ni estratégicas del agente y gastan pocos

recursos en monitorizar sus actividades, aunque la decisión de éste «puede no siempre reflejar los mejores intereses de alguno o varios de sus afiliados» (PROVAN, 1983:84). Así, los principales deben utilizar más incentivos que sanciones para dirigir las actividades del agente.

En las federaciones mandatarias, los principales se afilian a causa de un mandato legal o de otro tipo. En este caso el papel más importante del agente es representar los intereses de terceras partes, con el fin de controlar y legitimar las actividades de las afiliadas. Por su parte, los principales tienen pocas alternativas para disponer del agente. Este tipo de federaciones debe gastar más en cubrir costes de procedimientos y costes de acatamiento de sus principales frente a terceros.

2.2. La organización federativa: una visión estratégica.

Los conceptos comentados hasta ahora nos han permitido conocer un poco las características que componen la organización federativa. No obstante, deben ser evaluados junto con la adecuación estratégica de la fórmula organizativa a implementar.

En este sentido, existe una pregunta que resulta interesante plantear y que podemos enunciar de la siguiente manera. ¿Qué lleva a una organización a adoptar una estructura federativa? Para abordar esta cuestión nos servirán como punto de partida algunas reflexiones que BENNIS (2001) realiza sobre los procesos de reestructuración que se están llevando a cabo recientemente. Este autor indica que mientras las grandes compañías están intentando captar las ventajas de las empresas pequeñas (cercanía a los clientes, orientación a las personas y focalización en la calidad) por medio de estrategias que éstas poseen naturalmente (*spin-offs*, especialización, sub-contratación, desintegración, etc.), los pequeños negocios están construyendo mercados globales para capturar las ventajas de las grandes empresas creando redes, sociedades, consorcios y federaciones (BENNIS, 2001:7).

Del párrafo anterior podemos deducir que existen dos conjuntos de razones que pueden dar respuesta a nuestra pregunta. Por una parte, para las grandes organizaciones la necesidad de combinar la eficiencia y la innovación vendría a ser la causa de su reestructuración (FERNÁNDEZ, 1993:71), que las llevaría a valorar positivamente una estructura con las características del modelo federado. Las pequeñas empresas, por su parte, al elegir una forma federativa buscan conseguir las ventajas de la cooperación permaneciendo independientes y autónomas (JONNERGÅRD, 1993:212; SOEGAARD, 1994:105). Del primer caso se conocen pocos ejemplos que adopten este modelo de acuerdo con las características comentadas en los apartados anteriores. Las federaciones tienden más bien a surgir cuando pequeñas organizaciones sienten la necesidad de combinar sus esfuerzos manteniendo su independencia (HANDY, 1992:51).

Esto nos lleva a los aspectos estratégicos centrales de la estructura federativa. Por una parte, el poder mantener la independencia en la propiedad y la autonomía en la gestión les confiere a las organizaciones cooperantes la posibilidad de continuar centradas en sus negocios explotando sus competencias básicas y a la vez, poder beneficiarse de las economías de escala y alcance, producto de la acción conjunta de la federación. De igual forma, las relaciones de interdependencia entre las

afiliadas le permite a la federación conseguir los beneficios obtenidos por una estructura multidivisional cooperativa. Especialmente, vale la pena destacar aquí el importante papel que en una estructura federativa puede jugar la transferencia de conocimientos y de recursos entre las unidades desde la perspectiva de la creación de una ventaja competitiva. Aunque en este tipo de estructuras la ventaja competitiva no solamente es producto de *la transferencia de conocimiento* entre las unidades, sino del poder integrar esta ventaja con *la gestión autónoma, la propiedad independiente y el esfuerzo conjunto*, llevando al mismo tiempo a la organización a combinar la eficiencia y la innovación comentadas anteriormente.

Así, podemos decir que en la estructura federativa la ventaja competitiva estaría cimentada sobre un conjunto de elementos interdependientes que, trabajando juntos constituyen aquel recurso escaso, difícil de imitar e imperfectamente sustituible del que hablaron BARNEY (1991) y GRANT (1991). Concretamente, en estas organizaciones los elementos que sostienen la estructura organizativa se encuentran en *factores culturales* que fomentan la cooperación y la acción colectiva de sus miembros (JONNERGÅRD, 1993:221; SOEGAARD, 1994:104). En el siguiente apartado abordamos esta cuestión más concretamente.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL: BREVE DESARROLLO CONCEPTUAL

Para abordar el concepto de cultura organizacional se debe centrar antes el contexto en el que se ha de utilizar. Ciertamente este tema podría enfocarse desde varias perspectivas: como una herramienta en la dirección de equipos de trabajo, como un elemento clave en la labor de desarrollo organizacional o como un factor determinante en el diseño de organizaciones. Cada aspecto puede ser de gran interés, y aunque pareciera que se está redundando en lo mismo, en cada estudio encontraríamos aportaciones sobre el mismo tema aplicadas a distintos problemas.

En este trabajo queremos abordar el tema desde el último punto de vista, que se centra un poco más en ver la cultura organizacional como una herramienta de coordinación. Sobre este aspecto encontramos en la literatura varios autores que aportan al tema una gran riqueza de contenido. A continuación se presentan los puntos de vista de algunos de ellos.

KREPS (1990) entiende la cultura como un conjunto de expectativas que resultan útiles para encontrar soluciones a problemas de coordinación. Estas expectativas están asociadas a la reputación, de tal manera que sea por medio de ésta que se consiga la coordinación.

Para CRÉMER la cultura es la parte del *stock* de conocimientos que es compartida por una parte sustancial de empleados de la empresa, pero no por la población en general. En esta definición, cultura es ligeramente diferente del capital humano específico de un individuo, que vendría a ser la parte de su conocimiento que ha usado con la empresa. La cultura organizacional en cambio es la porción de capital humano específico que es compartida por muchos empleados de la empresa (CRÉMER, 1993:354).

Por su parte KANDEL y LAZEAR (1992) ven en la cultura el origen del cambio en las preferencias de los individuos de una organización, siendo la presión social (*peer pressure*) el mecanismo de control que surgiría fruto de la cultura y que provocaría tales cambios.

De estas aportaciones ha surgido recientemente una nueva definición que intenta desarrollar una visión integradora del concepto, la cual ha ido ganando terreno entre los investigadores. Esta corriente teórica asocia el concepto de cultura al capital social de la empresa (*Social Capital*), terminología que ha venido empleándose en los escritos económicos que desarrollan el tema.

Uno de los trabajos que ha abordado de una forma más completa el concepto es el que presentan ALDER y KWON (2002). En este trabajo los autores centran el concepto de capital social colocando la reputación como el elemento clave del mismo, que tendría sus efectos a partir de la información, la influencia y la solidaridad (ALDER y KWON 2002:18). Coinciden así los autores con los planteamientos de CRÉMER y KREPS comentados anteriormente.

3.1. Influencia de la cultura en la eficiencia de las organizaciones.

La forma como influye la cultura en las organizaciones es diversa y sus resultados variados, pudiendo encontrar organizaciones en donde se suele atribuir a la cultura su ineficiencia (Empresas Públicas), o donde se atribuye a la cultura su eficiencia (Empresas japonesas). En este apartado se estudiarán los caminos por medio de los cuales la cultura puede influir en una mejora de la eficiencia.

CRÉMER en su artículo «Corporate Culture and shared knowledge» desagrega en tres los elementos que conforman la cultura organizacional (CRÉMER, 1993:362-364):

- Un código de lenguaje común: por medio de éste los miembros de la organización pueden intercambiar efectivamente sus ideas.
- Un conocimiento compartido de ciertos hechos: el compartir con los compañeros los acontecimientos esenciales incrementará la efectividad de las comunicaciones.
- Un conocimiento de ciertas reglas establecidas de comportamiento: este elemento permite predecir el comportamiento de los demás guiando, de esta manera, la toma de decisiones bajo incertidumbre.

Estos elementos, tal como señala el propio CRÉMER, convergen en el conocimiento compartido de hechos, objetivos y preferencias, lo cual facilitará la coordinación. En este sentido, SALAS explica que en la medida en que la cultura facilite el conocimiento mutuo de objetivos y preferencias (en tanto que favorezca su unificación), tenderá a aumentar la predictibilidad de las decisiones, y con ello facilitará la coordinación (SALAS, 1998:14).

Otro autor que analiza la influencia de la cultura en la organización es KREPS (1990), para quien la reputación es el elemento que jugará un papel determinante en la forma como la organización responde a las contingencias emanadas de contratos incompletos, donde la confianza será la manifestación de esa reputación.

Para comprender mejor el papel que juega la reputación, es oportuno el comentario que hace SALAS V. al respecto:

«...Téngase presente que al reconocer la existencia de contingencias no previstas, estamos poniendo de manifiesto la imposibilidad de especificar *ex-ante* cómo se va a responder a las mismas. A lo sumo lo que se puede hacer es dar alguna regla o principio que tiene una amplia aplicabilidad y que es fácil de interpretar por los afectados. Las organizaciones vendrán caracterizadas por este principio» (SALAS V., 1998:7).

Más adelante SALAS comenta ampliamente los trabajos realizados por KANDEL y LAZEAR (1992) y por GOFFEE y JONES (1996) en quienes centra el desarrollo de su artículo.

KANDEL y LAZEAR realizan un análisis desde la óptica económica sobre la presión social como mecanismo de control en la organización. Las formas identificadas por estos autores para generar presión social son la vergüenza y la culpabilidad. En este sentido estos autores señalan que para que esta presión sea efectiva como mecanismo motivacional dentro de un grupo, deben existir dos componentes:

- Primero, que el esfuerzo del miembro (*i*) debe afectar el bienestar del resto del equipo para que aquellos que tienen incentivos presionen al esfuerzo de éste último.
- Segundo, además del deseo de presionar el esfuerzo, los miembros del equipo deben tener la habilidad de afectar las preferencias de (*i*).

El primero de los componentes requiere alguna forma de beneficio compartido, porque si los trabajadores son pagados con salarios fijos, la preferencia del esfuerzo del trabajador tendrá un efecto en los accionistas pero no en sus compañeros. Los compañeros no tienen incentivos para presionar el esfuerzo porque ellos no cuidan que la actitud de él cambie (KANDEL y LAZEAR, 1992:805-806).

GOFFEE y JONES (1996) por su parte analizan la cultura como la manifestación de relaciones interpersonales las cuales tienden a regularizarse en determinados patrones, que ellos identifican como solidaridad y sociabilidad.

3.2. La solidaridad y la sociabilidad como expresión de la cultura.

Para desarrollar este apartado se empleará principalmente las reflexiones que GOFFEE y JONES desarrollan en su artículo sobre estos aspectos. Para estos autores la cultura es el elemento que per-

mite mantener la identidad de la compañía como una organización y la presentan como un mecanismo más efectivo para conseguir la integración de la organización frente a los tradicionales sistemas de control o sistemas jerárquicos. (1996:133).

Asimismo, identifican dos tipos de relaciones interpersonales por medio de las cuales se manifiesta la cultura, que son: la sociabilidad y la solidaridad «...la sociabilidad es una medida de la amistad sincera entre los miembros de una comunidad. La solidaridad es una medida de la habilidad de una comunidad para perseguir objetivos compartidos de forma rápida y efectiva, independientemente de los vínculos personales...» (GOFFEE y JONES, 1996:134).

Para GOFFEE y JONES (1996:134-136) la sociabilidad representa la medida de relaciones emocionales que hacen que el individuo vea a los otros como amigos y no como instrumentos para alcanzar los propios fines. De esta forma, la sociabilidad constituye un tipo de interacción social que es valorada por sí misma y que aporta a la empresa numerosos beneficios como son:

- En los ambientes de trabajo donde está presente la sociabilidad, es viable crear moral y espíritu de grupo.
- Fomenta la creatividad, puesto que ésta emerge del trabajo en equipo, del intercambio de información, y del espíritu de apertura hacia nuevas ideas.
- Crea un ambiente donde los trabajadores tienden a estar más dispuestos a ir más allá de los requerimientos formales del trabajo.
- El individuo tiende a esforzarse más de lo que se espera de él, especialmente cuando se trata de ayudar a sus compañeros.

Pero los autores advierten que la existencia de altos niveles de sociabilidad puede tener consecuencias negativas como son:

- Que la amistad establecida tienda a tolerar rendimientos bajos.
- Que no se quiera reprender al amigo.
- Que se tienda a crear amplios consensos por no querer contrariar al otro. Este elemento es muy perjudicial especialmente cuando se requiere establecer objetivos, estrategias, etc.
- Creación de grupos informales que puedan socavar el desempeño correcto de los procesos de la organización.

SALAS, comentando el análisis realizado por GOFFEE y JONES acerca de la sociabilidad indica que «...la sociabilidad constituye el sustrato a partir del cual emergen los sentimientos de vergüenza y culpabilidad a que aluden KANDEL y LAZEAR (...) En otros términos la sociabilidad constituye un elemento de control a través de la presión de los compañeros» (SALAS, 1998:8).

La solidaridad, por su parte, está basada en la existencia de tareas comunes, intereses mutuos u objetivos compartidos que beneficiarán a las partes involucradas. Los beneficios que aporta a la organización son los siguientes:

- Alto grado de focalización en las estrategias.
- Intolerancia a bajos rendimientos.
- Gran sentido de trato igualitario.
- Compromiso de las personas con la organización.
- Los roles y responsabilidades tienden a establecerse claramente.

GOFFEE y JONES advierten que aunque la sociabilidad y la solidaridad pueden tener grandes beneficios, también pueden causar el suicidio de la organización si la estrategia adoptada no es la correcta. Asimismo, los sentimientos de altruismo que acompañan a la solidaridad pueden transformarse en sentimientos de envidia para aquellos individuos que poseen menos habilidades, lo que pudiera presionarlos a dejar la organización.

Esto les lleva a afirmar que no existe una cultura óptima para una organización, sino que pueden coexistir diferentes culturas exitosas aplicadas a distintas organizaciones. Bajo esta premisa construyen una matriz cruzando la sociabilidad y la solidaridad, de la cual obtienen cuatro tipologías de cultura que serían aplicables en ambientes organizacionales distintos. SALAS resume las situaciones en las que serían aplicables cada una de estas tipologías.

TABLA 2. Tipos de culturas y situaciones que tienden a hacer más recomendable cada una de ellas. Adaptado de GOFFEE y JONES (1996).

SOCIABILIDAD	Alta	RETICULAR: <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias corporativas con largo horizonte temporal. • Conocimiento de las condiciones y mercados locales es crítico. • Éxito colectivo es la suma de los éxitos locales. 	COMUNAL: <ul style="list-style-type: none"> • La innovación requiere mucho trabajo de equipo que cruza funciones y territorios. • Estrategias a largo plazo. • Importantes sinergias y oportunidades reales de aprendizaje entre subunidades organizacionales. • Cuando el entorno de la empresa es dinámico y complejo. 	
	Baja	FRAGMENTADA: <ul style="list-style-type: none"> • Bajas interdependencias en el trabajo mismo. • Las innovaciones provienen de personas individuales y no de equipos. • Pocas oportunidades de aprendizaje mutuo y/o dificultades para transferir conocimiento. • Predomina el control sobre <i>inputs</i> al control sobre procesos. 	MERCENARIA: <ul style="list-style-type: none"> • Cambios rápidos y agudos. • Centros corporativos de excelencia son la base del éxito. • Objetivos corporativos claros y medibles. • Condiciones competitivas claras. 	
		Baja	SOLIDARIDAD	Alta

FUENTE: SALAS V. (1998:11).

De la clasificación propuesta en la tabla anterior centraremos nuestra atención en el tipo de culturas presentes en las organizaciones comunales, dentro de las cuales encontramos a las federaciones. Este tipo de culturas suelen observarse en organizaciones pequeñas, aunque también pueden encontrarse en organizaciones más desarrolladas en las cuales los empleados han trabajado juntos durante mucho tiempo.

En las organizaciones comunales, las expresiones de solidaridad toman lugar a través de un reparto equitativo de riesgos y recompensas entre los empleados, donde la lealtad y la justicia tienen un valor muy elevado. Sin embargo, GOFFEE y JONES comentan que la cultura comunal puede ser inapropiada e inalcanzable en muchos contextos empresariales, debido a que las empresas que logran implantarla suelen tener problemas para sostenerla. Podemos encontrar dos explicaciones a este problema:

1. Que la cultura comunal suele estar cimentada sobre la persona del fundador, y al dejar éste la empresa se puede crear inestabilidad en las relaciones sociales de los empleados.
2. Que la alta sociabilidad puede ser incompatible con la tendencia de la empresa, especialmente durante los períodos de crecimiento, diversificación o internacionalización (GOFFEE y JONES, 1996:143-145).

Ahora bien, esto no significa que en el ámbito empresarial no sea posible conseguir culturas de este tipo. De hecho, el caso que presentamos en el próximo apartado representa un ejemplo paradigmático de una cultura comunal, que ha permanecido aún después del retiro de los fundadores y que ha ido acompañada de una importante expansión de la organización tanto a nivel nacional como internacional.

Ciertamente no todas las organizaciones necesitan un mismo tipo de cultura, ni todas consiguen los mismos beneficios de ésta. Donde sí parecen coincidir los autores es en que las manifestaciones de solidaridad y sociabilidad de la cultura fomentan la presión social entre los miembros de la organización, que a su vez facilita las tareas de coordinación. Asimismo, sugieren que los elevados índices de solidaridad y sociabilidad propios de las culturas comunales suelen observarse en organizaciones de tipo federativo.

Para cerrar este apartado, podemos decir que el análisis que hemos realizado hasta ahora se aplica igual a federaciones con miembros independientes que con miembros cooperativos. Sin embargo, tal como lo indica SOEGAARD (1994), la tendencia a formar federaciones es más grande en cooperativas que en otros tipos de organizaciones, ya que el modo federativo reproduce la lógica propia de las cooperativas a un nivel más elevado (SOEGAARD, 1994:103). En la cuarta parte de este trabajo nos serviremos de un caso que reproduce en la práctica los conceptos aquí analizados tal como es la experiencia de MCC.

4. LA CULTURA EN UNA ESTRUCTURA FEDERATIVA: EL CASO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA (MCC)

La experiencia cooperativa de Mondragón, tal como ORMAECHEA (1991) la ha definido, representa uno de los modelos federativos más exitosos en la actualidad, que ha convertido a MCC en uno de los grupos cooperativos más grandes del mundo y el más complejo de España ². Es por ello que resulta de gran interés conocer más de cerca las características que han configurado al grupo cooperativo. Para ello, el objetivo de esta parte del trabajo es conocer las características de la estructura organizativa y de la cultura de MCC, profundizando en los mecanismos que han permitido su sostenibilidad a lo largo de los últimos 50 años.

En primer lugar se presentará brevemente la evolución histórica del grupo desde un enfoque estructural, es decir, intentando identificar la forma en que se ha ido adaptando su estructura a distintos escenarios socioeconómicos. Posteriormente nos centraremos en la estructura organizativa actual, identificando sus características. Finalmente, la última parte del trabajo la reservamos para hacer un análisis sosegado de la cultura organizacional de la empresa, partiendo para ello de los conceptos de solidaridad y sociabilidad desarrollados en el apartado anterior.

4.1. Evolución y adaptación a distintos escenarios socio-económicos.

El origen de la actual MCC se remonta al año 1956 con la creación de Ulgor, aunque las verdaderas bases deben buscarse en la Escuela Profesional ³, de donde surgieron los principales promotores de la experiencia, bajo la guía de D. José M.^a ARIZMENDIARRIETA. Los móviles que guiaron el surgimiento de la primera cooperativa, y que de alguna forma se mantienen todavía presentes, son eminentemente social-cristianos, centrados en la promoción de empresas a la medida del hombre. Así, tal como comentan algunos autores, se intentaba compaginar en una estructura cooperativa el desarrollo de valores sociales y satisfacer las exigencias de eficiencia de la moderna industria (ALBIZU y BASTERRETXEA 1998:84).

Aquí encontramos la primera etapa en la vida de MCC caracterizada por un crecimiento acelerado del Grupo, que se extenderá hasta 1980 tal y como insisten en señalar algunos participantes directos de la experiencia (ORMAECHEA, 1991:89; MONGELOS, 2002:5). Las circunstancias del entorno que favorecieron este desarrollo acelerado son para estos autores las políticas de creación de empresas y las fuertes medidas proteccionistas auspiciadas por el Gobierno del período. Esto facilitó la compra de licencias de producción y por consiguiente un avance más acelerado de la actividad emprendedora en un mercado que absorbía todo lo que se fabricaba.

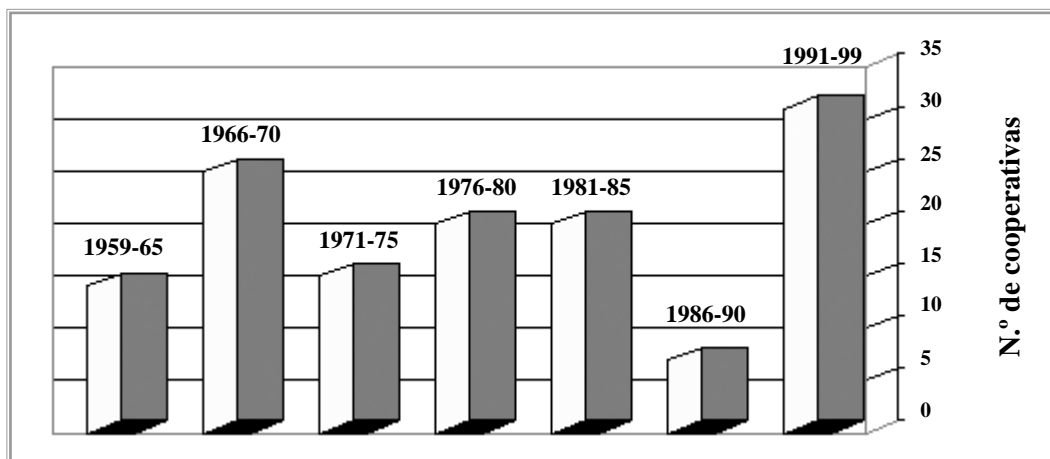
² Sobre este caso se han escrito varios artículos y libros a nivel internacional. Para hacerse una idea de relevancia del mismo, puede verse el artículo de William WHYTE (1999), investigador que ha seguido el caso muy de cerca. También puede verse la entrevista a Jesús CATANIA en la *Revista Emprendedores*, febrero de 2003 pág. 38.

³ La Escuela Profesional, que posteriormente se llamó Escuela Profesional Politécnica, fue el germen de lo que andando el tiempo ha llegado a ser Mondragon Unibertsitatea.

Por otra parte, comienza a hacerse presente una amenaza y tres debilidades. La amenaza provenía de la incertidumbre que traía consigo la subsistencia y expansión económica de las cooperativas en un entorno competitivo. Por su parte, las debilidades existentes provenían de: a) la solución de la asistencia social de los trabajadores cooperativos que habían quedado fuera del sistema general de Seguridad Social del Estado por ser trabajadores autónomos; b) la solución de los problemas financieros propios de las sociedades cooperativas y c) el establecimiento de servicios comunes con el objeto de aprovechar las sinergias que pudieran generar (ALBIZU y BASTERRETxea, 1998:84).

La solución a estos problemas se decanta en el uso de dos procesos fundamentales que van a caracterizar desde entonces los modelos de gestión empresarial de MCC, como son la creación de entidades de superestructura y la integración de las cooperativas (MONGELOS, 2002:24). Así, en 1960 cuatro cooperativas crean Caja Laboral Popular (CLP) formada por dos divisiones; la bancaria, encargada de las actividades de intermediación financiera y de la canalización del ahorro doméstico hacia la creación de nuevas cooperativas, y la empresarial, que vendría a dar cobertura integral y a promocionar la creación de nuevas cooperativas. En ese momento comienza un proceso asociativo en el que se incorporan todas las cooperativas que surgen, mediante un contrato de sociedad con CLP, comprometiéndose a cumplir unos principios básicos y normas jurídicas, financieras y sociales comunes al grupo (MONGELOS, 2002:7) ⁴. El protagonismo de CLP como cabeza del Grupo Asociado viene a ser claro en la coordinación y promoción de las cooperativas, llegando a sumar para 1980 casi 75 cooperativas creadas (véase **gráfico 1**).

Gráfico 1. Evolución en la creación de cooperativas.



FUENTE: Elaboración propia a partir de ORMAECHEA (1991: 96-100) y MCC 2000.

⁴ Durante los primeros años, las operaciones de CLP con terceros estuvieron avaladas por las cooperativas asociadas con el 25% de su patrimonio.

La forma de organizar las relaciones entre las cooperativas en ese momento giró en torno a la creación de grupos comarcales, aunque en los años 1968-69 surgió un proceso asociativo de carácter sectorial entre las cooperativas de consumo, dando lugar al actual Eroski que vendría a constituir una de las empresas consolidadas con mayor aprovechamiento de economías de escala y de alcance. Para regular las relaciones entre las cooperativas, se utilizó un contrato multilateral que permitió conjugar los beneficios de la coordinación empresarial sin invadir la autonomía de las cooperativas, al tiempo que éstas conservaban su personalidad propia. Así para 1980 el Grupo Asociado estaba organizado en 13 Grupos Comarcales y un Grupo Sectorial, con un volumen de ventas superior a los 415 millones de euros y casi 18.000 puestos de trabajo (MONGELOS, 2002:10).

La segunda etapa importante en la vida de MCC se enmarca en la década de los ochenta, caracterizada por la crisis energética que trae consigo la reducción de la demanda y la sobrecapacidad productiva, y por la incorporación de España en el año 1986 a la Comunidad Económica Europea, que implicó la eliminación de las barreras arancelarias para 1993.

La crisis del primer quinquenio fue amortiguada mediante el reforzamiento de las exportaciones y el ajuste periódico de los niveles retributivos, así como por medio de trasvases de personal entre las cooperativas, que les permitieron superar la etapa sin perder puestos de trabajo en un entorno donde las tasas de desempleo se ubicaban por encima del 20%. Por otra parte, el nuevo escenario competitivo que sobrevino sobre el Grupo a mitad de los ochenta, obligó a proyectar el futuro sobre bases más firmes, centrándose más en factores empresariales que sociológicos. Es así como se crean en 1983 dos órganos de capital importancia como son el Congreso, en el que se hallan representadas todas las cooperativas de la Corporación, y el Consejo General, formado por los Directores Generales de los Grupos Comarcales y Sectoriales. De esta forma, la actividad de liderazgo que había desempeñado CLP se transforma, y pasa a centrarse en el negocio financiero (MCC, 2000:15).

Como se pudo apreciar en el **gráfico 1**, en esta etapa la creación de nuevas cooperativas se ve mermada, centrandose más la atención en la reorganización del Grupo para hacer frente a las nuevas coordenadas competitivas. Desde ese momento se modifican las condiciones de incorporación al Grupo, primando las razones empresariales (fortalecimiento de sectores) sobre las sociológicas.

Así llegamos a la tercera etapa, que podríamos definir como el desenlace de la segunda, donde se da la adaptación estructural que permite hacer frente al mercado globalizado. La situación preexistente de organización propiciaba la dispersión de los negocios por diferentes Grupos Comarcales, por lo que se buscó la solución en la creación de Agrupaciones Sectoriales con mercados afines, que pasan desde entonces a constituir las células operativas de la Corporación (MONGELOS, 2002:36).

En este contexto, el Congreso aprueba en 1991 el proyecto organizativo que da origen a la actual MCC, poniendo en marcha un Centro Corporativo que impulsa la definición de políticas corporativas y el aprovechamiento de sinergias. Asimismo, se crean los Fondos de Solidaridad Intercooperativos para financiar proyectos estratégicos planteados por las agrupaciones y se consolida la unidad corporativa, que aportan valor añadido a las negociaciones con grupos empresariales nacionales e internacionales. El resultado de este proceso, que implicó un cambio cultural profundo para las cooperativas, generó un gran dinamismo en el sistema que implicó una mejora continua de la competitividad, tal y como puede apreciarse en las cifras reseñadas en la **tabla 3**.

TABLA 3. Cifras más reseñables de MCC para los años 1965-2003.

Años	Ventas (millones €)	Exportaciones		Inversiones (millones €)	Puestos de trabajo
		Mill. €	%		
1960	0,90	0	0		479
1965	10,27	0	0	3,49	4.211
1970	42,43	4,72	11,1	5,96	8.743
1975	118,36	14,11	11,9	17,13	13.808
1980	415,08	81,59	19,7	29,11	17.733
1985	841,54	191,72	22,78	55,34	19.161
1990	1.823,25	287,99	15,8		23.130
1998	5.348	1.434	26,8	425	42.129
1999	6.274	1.640	26,1	522	46.861
2000	7.065	1.945	27,5	738	53.377
2001	8.106	2.165	26,7	872	60.200
2002	9.232	2.455	26,6	638	66.558
2003	9.655	2.551	26,4	847	68.260

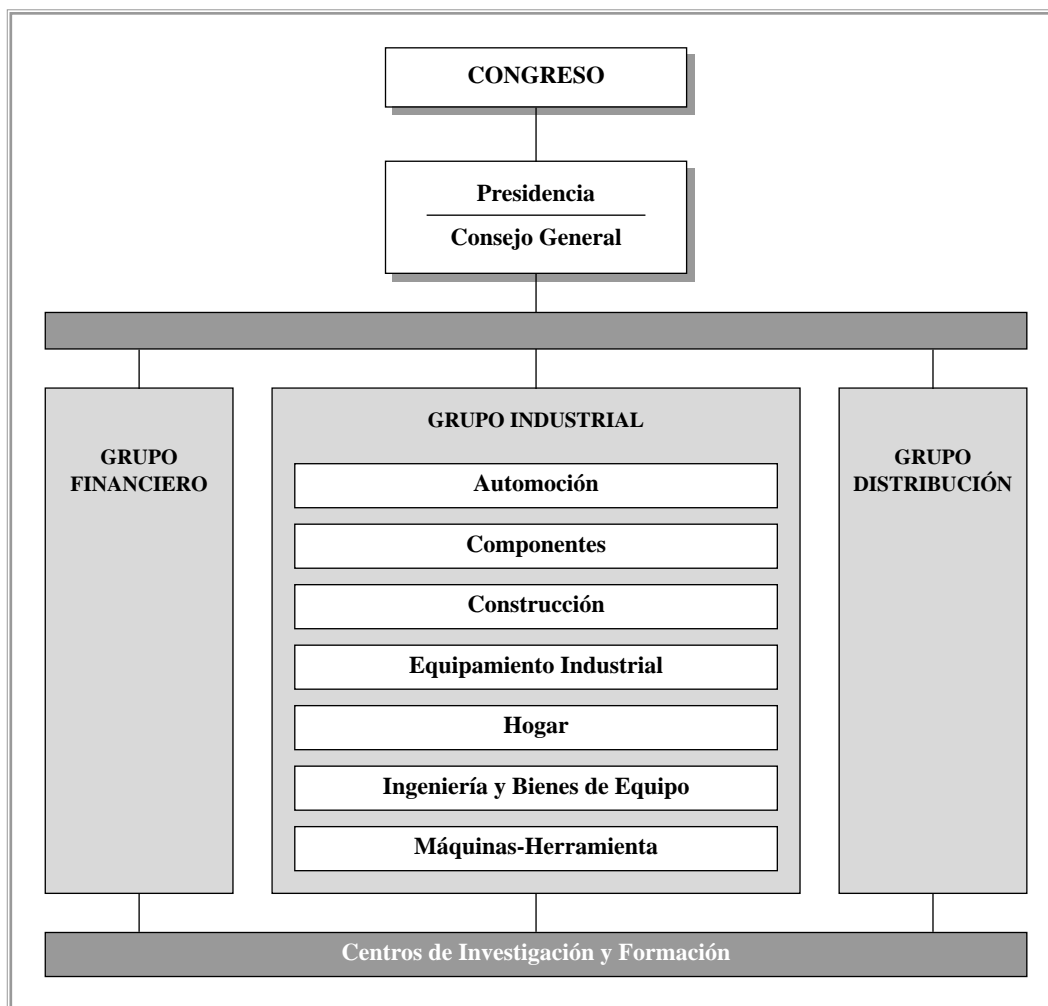
FUENTE: *Elaboración propia a partir de ORMAECHEA (1991:90) y memorias de la empresa.*

4.2. Estructura organizacional actual.

En la actualidad, MCC cuenta con más de 150 empresas organizadas en 20 Agrupaciones Sectoriales que a su vez forman parte de 9 Divisiones. De estas Divisiones, 7 pertenecen al Grupo Industrial donde se encuentra la mayor dispersión de negocios (liderado por Fagor), pasando a conformar las otras dos los Grupos de Distribución (liderado por Eroski) y Financiero (liderado por Caja Laboral). Asimismo, se encuentran los Centros de Investigación y Formación que dan soporte a todo el grupo (véase **figura 1**).

Dentro de esta estructura las Agrupaciones constituyen uno de los núcleos básicos de la gestión, al estarles encomendadas la función de la planificación estratégica en su ámbito, aunque corresponde al Consejo General examinar la coherencia de sus planes con las políticas corporativas vigentes. Por su parte, las actividades formativas y de investigación se integran en la nueva organización bajo el concepto de Actividades Corporativas, incluyendo además las diferentes entidades de cobertura y de servicios internacionales.

Figura 1. Estructura organizativa de MCC.



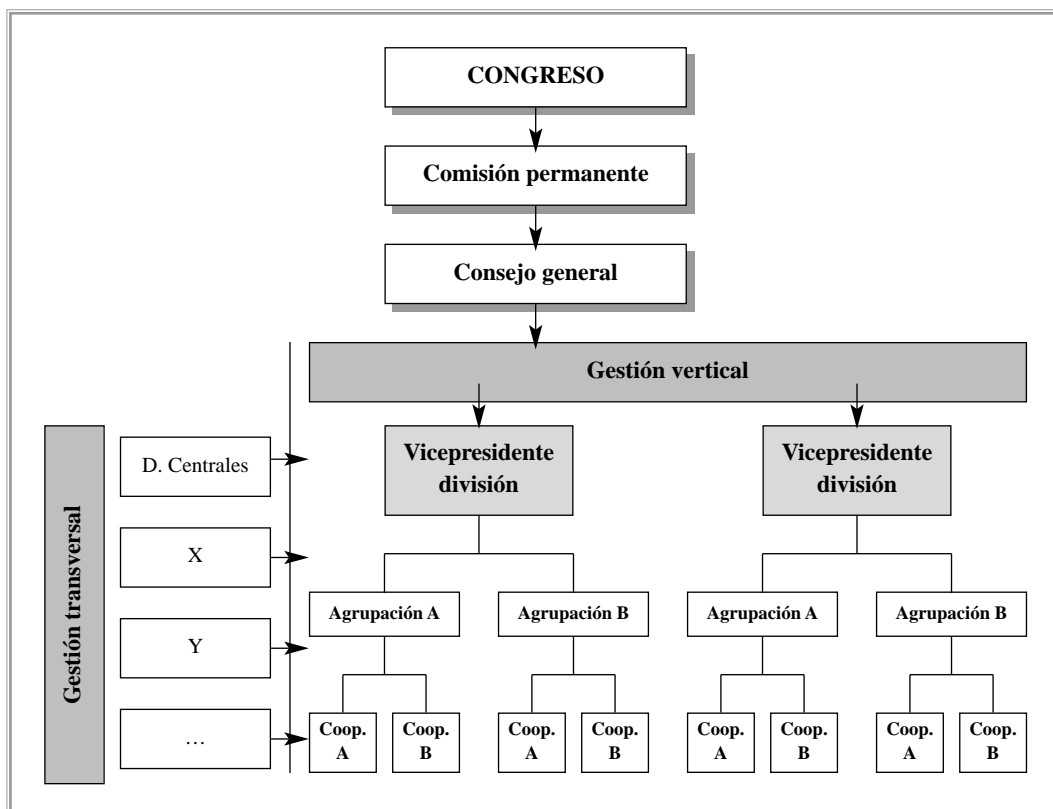
FUENTE: (MCC, 2002:46).

El Centro Corporativo, la parte referencial más visible de MCC como conjunto, es fundamentalmente, aunque no exclusivamente, un centro de servicios que presta su apoyo al desarrollo de los negocios de las cooperativas encuadradas en Agrupaciones y Divisiones. Lo integran en orden jerárquico: el Congreso, que busca el desarrollo armónico de la Corporación mediante la planificación y coordinación de las distintas actividades y que está integrado por delegados de todas las cooperativas que se reúnen cada 4 años; la Comisión Permanente que actúa como órgano de vigilancia del cumplimiento de los acuerdos adoptados por el Congreso, y que está integrado por miembros de las 9 Divisiones; y el Consejo General que representa el órgano ejecutivo de la Corporación, inte-

grado por su Presidente, los nueve Vicepresidentes de División, los Directores de los Departamentos Centrales de MCC y el Secretario General. Al Consejo General corresponde la elaboración y aplicación de las estrategias y objetivos corporativos, así como la coordinación de las políticas de las diferentes Divisiones, Agrupaciones y cooperativas de base.

La **figura 2** nos muestra gráficamente la forma en que se coordinan las actividades de las cooperativas desde el Centro Corporativo, combinando la actuación vertical, ejercida por las direcciones divisionales y agrupacionales, con la horizontal realizada a través de los Departamentos Centrales del Centro Corporativo. Sin embargo, si bien es cierto que la cooperativas tienen cedidas parte de sus facultades a las Agrupaciones, debe indicarse que la autoridad fluye en sentido inverso, partiendo desde los propietarios de las cooperativas hacia el Centro Corporativo. Se puede decir entonces que «la Corporación no es la propietaria de las cooperativas, sino que son estas últimas, junto al resto de las estructuras creadas, las que componen Mondragón Corporación Cooperativa». (MCC, 2000:19)

Figura 2. Gobierno de MCC.



FUENTE: (MCC, 2000:20).

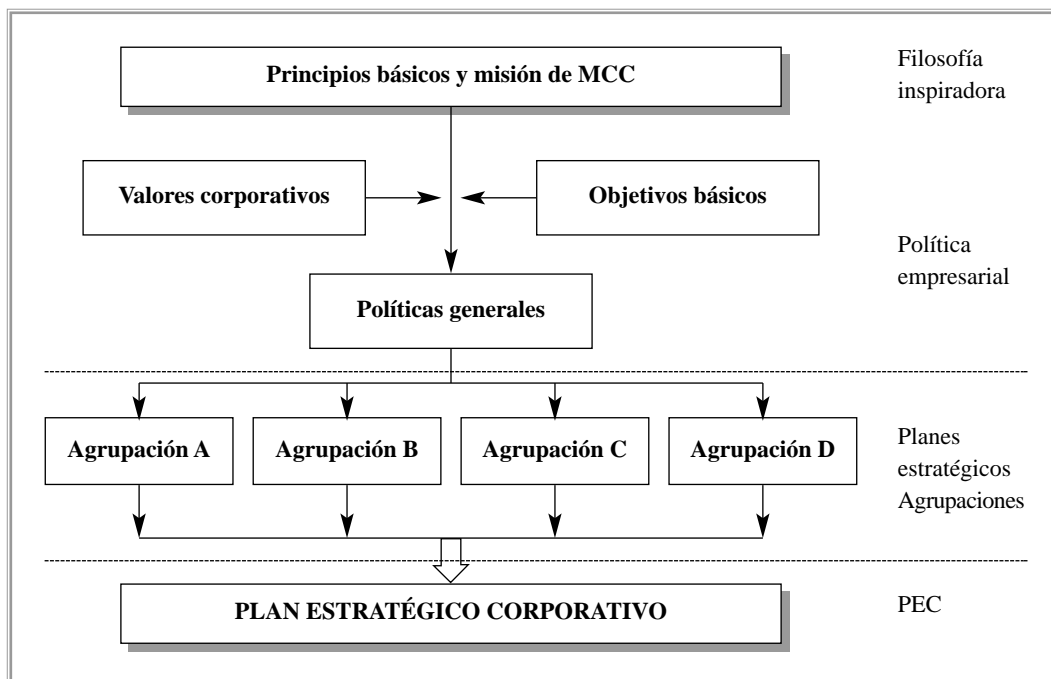
Para CATANIA, actual Presidente de MCC, la clave del éxito de la gestión se encuentra precisamente en este equilibrio de autoridad, en el que la gestión operativa goce de la más amplia autonomía, asegurando un mayor conocimiento de la realidad empresarial y un mayor involucramiento de la gente en el negocio (CATANIA, 2003:42).

4.3. Principales características de la estructuración estratégica de MCC.

Con la puesta en marcha de la nueva organización, se produce una mayor centralización en la toma de decisiones estratégicas que pasan a ser coordinadas por las instancias superiores. Para comprender esta discrecionalidad, debe tenerse en cuenta el sentido de pertenencia que existe en los propietarios de las cooperativas y que explica CATANIA con las siguientes palabras: «es que aquí todos nos sentimos propietarios. Sabemos que lo que es bueno para la empresa es bueno para cada cooperativista» (CATANIA, 2003:40).

Esto nos lleva al punto central sobre el que se fundamenta la estrategia de la Corporación que es la cultura empresarial que identifica la forma de ser de la empresa. En nuestro caso, lo que conforma la cultura empresarial de MCC y su engranaje con la actuación concreta queda resumido en la **figura 3**:

Figura 3. Estructuración estratégica de MCC.



FUENTE: (MCC, 1999:5).

Los principios básicos constituyen el código de conducta que sirve como punto de partida de toda la construcción ideológica que, junto con la misión, actúa como filosofía inspiradora de la cultura de la Corporación. Asimismo, los valores corporativos aportan un sentido de dirección común y de pertenencia a la organización ⁵, mientras que los objetivos básicos expresan las claves de gestión hacia las que pretende avanzar la Corporación ⁶. Las Políticas Generales por su parte, concretan las líneas de actuación de la Corporación en ámbitos de especial relevancia y sirven de base para la elaboración de los planes estratégicos. Queda así configurada la actuación del Centro Corporativo en el establecimiento y control de las Políticas Estratégicas Generales ⁷ que guían el rumbo de la empresa.

Por su parte, la elaboración de los planes estratégicos queda en manos de las Agrupaciones y de las Divisiones en función de criterios producto-mercado. No obstante, estos planes están sujetos a revisión por órganos del Centro Corporativo con el fin de verificar su adecuación a las Políticas Generales.

4.4. La sociabilidad y la solidaridad como expresión de la cultura en MCC.

Una vez conocidas las particularidades de la empresa, pasamos a profundizar en el análisis de su cultura, teniendo como base los conceptos de solidaridad y sociabilidad comentados anteriormente. En este apartado desarrollaremos el caso intentando determinar la presencia de la solidaridad y la presión social como consecuencia de la sociabilidad en MCC.

Desde sus inicios con la creación de Ulgor, esta Corporación ha creado y fomentado una manera de pensar y de solucionar problemas propia, una filosofía, más adaptada a nuestra terminología, y «una cultura propia». Este hecho se puede constatar al revisar los móviles que rodean el surgimiento de cada cooperativa, comenzando por la propia Ulgor, y por las razones que justifican el establecimiento de políticas poco comunes, como podrían ser: la reubicación del personal antes que otorgar las ayudas al desempleo o el establecimiento de un sistema de reparto para las prestaciones temporales, entre muchas otras. Lo cierto es que en MCC siempre han estado presentes una serie de instituciones y personas que han creado y fomentado esa cultura, lo que ha constituido el elemento central de la existencia y crecimiento de esta organización. Es por ello que al pensar en llevar a cabo un estudio de la cultura organizacional aplicada a las coaliciones, no podemos pasar por alto el análisis de la experiencia de Mondragón.

⁵ Para el período 2001-2004 fueron definidos los siguientes valores: Cooperación (propietarios y protagonistas); Participación (compromiso en la gestión); Responsabilidad social (distribución solidaria de la riqueza); e Innovación (renovación permanente).

⁶ Para el período 2001-2004 fueron definidos los siguientes objetivos básicos: satisfacción al cliente, rentabilidad, internacionalización, desarrollo e implicación social.

⁷ Las Políticas Generales definidas para el período 2001-2004 son las siguientes: Competitividad, Internacionalización, Comunicación, Innovación, Promoción empresarial, Empleo, Personas y Financiación.

Este apartado lo dividiremos metodológicamente en dos partes (4.4.1 y 4.4.2), pero en la estructura del trabajo la segunda de ellas será dividida a su vez en dos secciones. En la primera parte, analizaremos el papel desempeñado por estas instituciones encargadas de crear y fomentar la cultura cooperativa, con el fin de conocer más de cerca los mecanismos utilizados para tal fin, y así poder comprender mejor la importancia que podría tener la cultura para una coalición. La segunda parte consiste en realizar un estudio empírico para determinar la presencia de la solidaridad y la presión social en MCC, así como observar la influencia que estos elementos pueden tener en la eficiencia de la organización. Esta segunda parte será desarrollada en las secciones 4.4.2.1 y 4.4.2.2.

4.4.1. Mecanismos utilizados por MCC para fomentar la solidaridad y la sociabilidad.

En este apartado se comenta brevemente, sin pretender profundizar en los motivos sociológicos que lo fomentaron, el papel desempeñado por algunas instituciones encargadas de desarrollar la cultura cooperativa en MCC, identificando además los mecanismos que emplean con este fin. Las instituciones objeto de estudio son: el grupo educativo, Otalora, y el Centro Corporativo de MCC. En todos los casos, la revisión se limitará a precisar de qué forma estas instituciones influyen en el fortalecimiento de la cultura de la organización.

Para comenzar a desarrollar este apartado es necesario indicar que la cultura de MCC encuentra su razón de ser inequívocamente en una persona, D. José M.^a ARIZMENDIARRIETA, promotor de toda la experiencia. Aunque no es el objetivo de este trabajo abordar los motivos social-cristianos que impulsaron la experiencia, sí puede ser de ayuda exponer en una frase la dirección que quiso darle esta persona al grupo, y que marcaría profundamente la actual cultura de MCC. Les decía: «Tenemos que proceder nosotros mismos a una reforma interna de la empresa con las máximas consideraciones a la libertad y a la personalidad de los operarios. En esto, a nosotros nos corresponde empezar, haciendo algunas renunciaciones a los privilegios que tenemos.» (J.M.^a ARIZMENDIARRIETA, en: ORMAECHEA, 1991:21).

Esta reforma a la empresa comenzó, y sigue dándose, por medio de una intervención directa de los promotores en la educación de los miembros de la coalición (MCC). En un principio se crea la Escuela Profesional en 1943, de donde salieron las personas que formarían Ulgor-Fagor y la actual Eroski a finales del cincuenta. Asimismo, las actividades de formación se han extendido a los niveles de preescolar, Educación General Básica y enseñanza media, las cuales son planificadas y coordinadas por el grupo educativo Hezibide.

La misión fundamental de la Escuela Profesional, tal como indica ORMAECHEA (1991:27), es la de preparar los nuevos perfiles profesionales, cuya influencia será decisiva en la acción de nuevas cooperativas y en el relevo generacional de los fundadores. En 1997 se forma la actual Mondragón Unibertsitatea, que fue promovida por tres cooperativas educativas: Mondragón Escuela Politécnica S.Coop., encargada de las actividades docentes de Ingeniería y de Investigación Tecnológica; ETEO S.Coop., que orienta su acción académica hacia los campos de la Administración y Dirección de Empresas y a la Informática de Gestión; e Irakasle Eskola S.Coop., que es la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.

Los Centros de Mondragón Universidad y los demás centros pertenecientes a Hezibide han sido el germen del movimiento cooperativo de Mondragón, y encontramos en ellos el primer elemento que permite mantener la cultura empresarial de MCC. Por ello, la Corporación invierte en ellos decididamente.

Otro pilar fundamental que trabaja por fomentar la cultura cooperativa es Otalora. Su creación es más reciente (1984) y funciona como Centro de Formación para socios, administradores y ejecutivos de la Corporación. Perteneció al Departamento de Gestión Social de MCC y es el Centro de Formación de la organización, donde se reciclan todos sus directivos. Las acciones de Otalora, encaminadas a extender la educación cooperativa, se han centrado en:

- Impartir entre los socios el sentido de la cooperación como presupuesto necesario para protagonizar conscientemente la condición de socio.
- Desarrollar cursos para socios de nuevo ingreso, para miembros del Consejo Social, cuadros directivos y socios en general.

Encontramos en Otalora una verdadera institución encargada de planificar, dirigir, coordinar y controlar la cultura cooperativa de la organización. Este hecho no suele darse en muchas organizaciones, sin embargo, para MCC ha representado un elemento importante para mantener en el tiempo la cultura del grupo.

Finalmente, la última institución a la que queremos hacer referencia es al Centro Corporativo MCC, del que comentaremos dos aspectos.

En primer lugar, es importante señalar el papel desempeñado por el Grupo Cooperativo Mondragón (antecesor de MCC) en crear los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, lo que KANDEL y LAZEAR (1992) llamarían una norma, y CRÉMER (1993) definiría como reglas de comportamiento. Estos principios tienen sus raíces en buena parte en los postulados de la Alianza Cooperativa Internacional y en el marco legislativo. Siguiendo el objetivo planteado en este trabajo, solamente se nombrarán estos principios y se presentará el esquema que resume el soporte ideológico:

1. *Libre adhesión.* Los únicos criterios para la adscripción son la idoneidad profesional y la aceptación de las regulaciones existentes.
2. *Organización democrática.* Una persona, un voto. El voto tiene el mismo valor sea cual fuere la antigüedad, el puesto ocupado, la categoría profesional, el capital acumulado, etc., de quien lo emita.
3. *Soberanía del trabajo.* El trabajo goza de plena soberanía en la organización y se considera como el principal agente transformador de la naturaleza, de la sociedad y del mismo ser humano. Por tanto, se apuesta decididamente por la creación de nuevos empleos.

4. *Carácter instrumental y subordinado del capital.* La aportación de capital, en cualquiera de sus fórmulas, no otorga derecho alguno a participar en la gestión. No obstante, se da al capital una remuneración justa, adecuada para captar los recursos necesarios, limitada en su cuantía, sin vincularla directamente a los resultados obtenidos.
5. *Participación en la gestión.* Implica un desarrollo progresivo de la autogestión y de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial.
6. *Solidaridad retributiva.* La retribución debe ser suficiente, homologable con la de los trabajadores asalariados del entorno sectorial y acorde con las posibilidades reales de la cooperativa.
7. *Intercooperación.* Un primer nivel es el de la cooperación entre cooperativas, constituyendo agrupaciones con ordenaciones socio-laborales homogéneas. Los siguientes niveles de intercooperación se manifiestan en la constitución entre Agrupaciones, en beneficio común, de entidades y órganos de supraestructura, y la colaboración de MCC con otras organizaciones cooperativas vascas, españolas, europeas y del resto del mundo, formalizando acuerdos conjuntos.
8. *Transformación social.* Implica la reinversión de una parte mayoritaria de los resultados obtenidos, el apoyo a otras iniciativas de desarrollo comunitario, la cooperación con otras instituciones vascas de carácter económico y social.
9. *Carácter universal.* Se refiere a la solidaridad con los que trabajan por la democracia económica en el ámbito de la «Economía Social», asumiendo los objetivos de paz, justicia y desarrollo propios del cooperativismo internacional.
10. *Educación.* Atender de forma preferente a la educación, dedicándole los recursos humanos y económicos necesarios, tanto en el área cooperativa como profesional, dedicando especial atención a la juventud.

Aunque estos principios puedan parecer utópicos y pertenecientes a una etapa ya superada, los protagonistas de esta experiencia cooperativa insisten en afirmar que su definición práctica y su extensión van más allá de los conceptos establecidos por la norma (ORMAECHEA, 1991:139).

En segundo lugar, con la creación de MCC se facilitó la gestión conjunta de los recursos humanos, y se promovió la inversión para fomentar la educación y la cultura cooperativa. Es así como se aprueba la creación del Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI). El FEPI responde a un convenio multilateral, por el que las cooperativas adheridas al mismo se comprometen a aportar a un fondo común unos recursos financieros procedentes de sus correspondientes Fondos de Educación y Promoción Cooperativa. La administración de estos fondos se destina a elevar la formación sociocooperativa y profesional de los socios de las cooperativas, así como a la potenciación de la investigación y el desarrollo tecnológico.

Una vez comentados estos puntos, podemos comprender mejor los elementos que forman la cultura organizacional de la Corporación y su engarce con las acciones estratégicas de la empresa. Así, teniendo presente el esquema de la **figura 3** del apartado anterior, observamos cómo los elementos culturales se encuentran en el centro de la actuación estratégica de la empresa.

Con este apartado hemos querido mostrar la forma en la que una organización puede implantar, de una forma planificada y coordinada, una determinada cultura que favorezca el éxito empresarial. En los siguientes apartados nos detendremos en un aspecto que servirá para dar una idea de los beneficios que se pueden derivar de la aplicación de una determinada cultura.

4.4.2. La solidaridad presente en el sistema de reparto empleado en Lagun-Aro ⁸.

La presencia de la solidaridad en una organización puede manifestarse de distintas formas en las actitudes de sus trabajadores y directivos, afectando positiva o negativamente la eficiencia de la empresa. En este apartado, queremos centrar nuestra atención en observar las manifestaciones de solidaridad en la gestión del sistema de reparto, de las Prestaciones Temporales, empleado por Lagun-Aro.

Antes de abordar el tema, se debe señalar que el actual sistema empleado por Lagun-Aro surgió nueve años después de su creación con el fin de garantizar las prestaciones de los cooperativistas, independientemente de la evolución de las cooperativas, así como para equiparar las pensiones ofrecidas con las que obtenían los trabajadores por cuenta ajena.

Es así como en 1968 se aprueba en Asamblea General el actual sistema Lagun-Aro. En este momento la solidaridad se hace patente, y sobretodo el sistema comienza a ser más técnico y apropiado. El sistema aprobado se funda en tres rangos de solidaridad (ORMAECHEA 1991:77):

- Todos los socios tienen las mismas opciones: todas las cuotas anuales serán iguales para todos los socios beneficiarios, en función de sus respectivos ingresos, lo mismo que el nivel de prestaciones.
- Los socios de cada comunidad de trabajo se solidarizan entre sí: cada comunidad de trabajo podrá beneficiarse de las prestaciones acordadas en Asamblea General. Si cada socio en cada comunidad rebasara el 110% de las prestaciones medias calculadas para cada ejercicio, la diferencia del gasto excedido deberá ser repuesta por todos los beneficiarios afectados, y si quedara por debajo del 100%, Lagun-Aro devolverá el 50% del gasto no consumido.

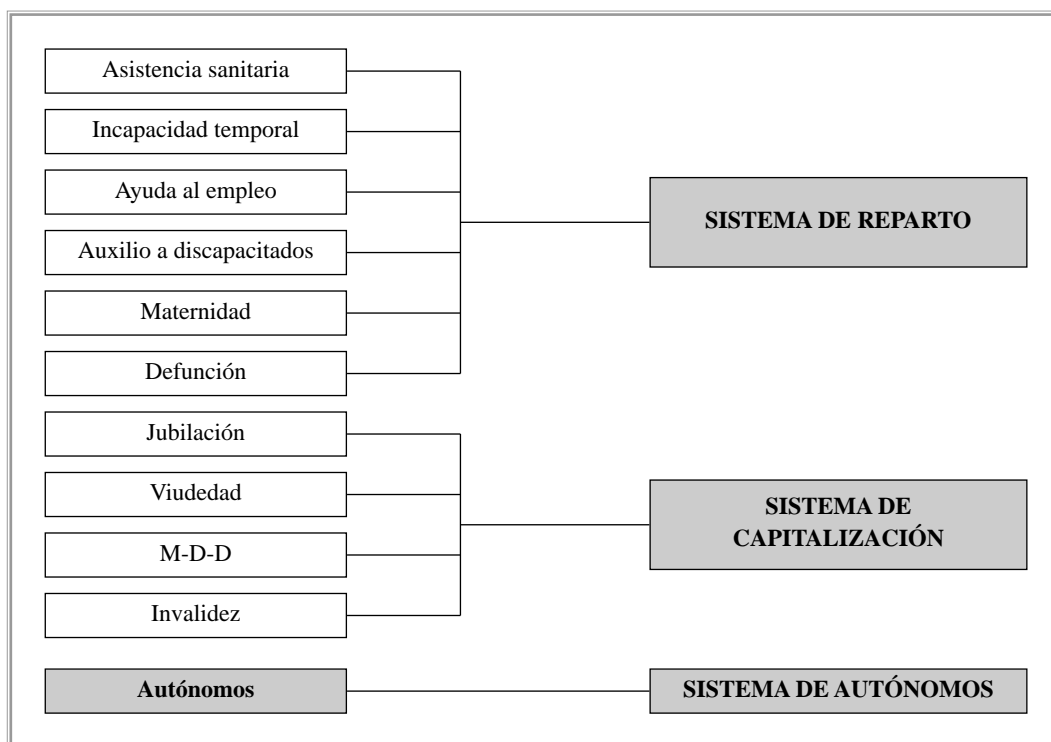
⁸ Lagun-Aro nace el 30 de noviembre de 1973 como Sociedad Cooperativa Industrial de 2.º grado asociada a Caja Laboral. El 3 de septiembre de 1987, la Mutua de Previsión Social Lagun-Aro, creada un poco antes (1969), se transformó en Entidad de Previsión Social Voluntaria y utilizó como estatutos de la sociedad prácticamente el mismo contenido que había cubierto la vida social de Lagun-Aro desde 1973 como Cooperativa de 2.º grado. En cuanto a la Cooperativa Industrial de 2.º grado, se convirtió en Lagun-Aro Servicios, S Coop. desde el año 1985, y agrupa cooperativamente al personal que administra la Mutua.

Actualmente, el Grupo financiero de MCC incluye el negocio asegurador de Seguros Lagun-Aro S.A. y Seguros Lagun-Aro Vida S.A. así como el negocio bancario de Caja Laboral, la actividad vinculada a *Lagun Aro EPSV* (Entidad de Previsión Social Voluntaria) y la actividad de arrendamiento financiero realizada por Aroleasing S.A.

- Cada socio es responsable hasta cierto importe de sus propios gastos: cada socio deberá satisfacer una fracción del gasto incurrido tanto en la prestación derivada de enfermedad como de incapacidad temporal.

A partir de estos criterios se establecieron dos modalidades de prestaciones: de Reparto (bajo este modelo de financiación se cubre: Asistencia sanitaria; Incapacidad Laboral Transitoria y Plus familiar) y de Capitalización Colectiva. Las prestaciones financiadas con el sistema de capitalización (jubilación, viudedad y orfandad) se obtienen de una prestación fija a través de la Mutualidad de Autónomos⁹, que cubre el 40% aproximadamente de los ingresos medios del índice medio (véase **tabla 4**). Esta prestación se complementa con una pensión establecida por Lagun-Aro que equivale, en el supuesto de haber cubierto la totalidad del período de cotización (30 años), al 60% del anticipo laboral de cada índice, excluidas las pagas extraordinarias. En la siguiente figura se muestra la forma en la que funciona el sistema Lagun-Aro.

Figura 4. Modalidades del sistema Lagun-Aro¹⁰.



FUENTE: Memoria Lagun-Aro 2003.

⁹ Prestación que forma parte del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos de la Seguridad Social.

¹⁰ Con la transferencia de competencias a la Comunidad Autónoma del País Vasco en materia de Seguridad Social, se tiene prevista la eliminación del sistema de reparto, dada la exigencia legislativa. Ello obligará a la sustitución de un sistema eficiente por otro en el que se tendrá que incurrir en unos mayores costes. Así, los beneficios derivados del sistema de coordinación que se presentan en este trabajo se perderán. Sólo se conservará la ayuda al empleo y algunos servicios médicos especializados.

A continuación, se presentan algunos datos cuantitativos que pueden servir para evaluar la evolución que ha tenido el sistema en estudio.

TABLA 4. Evolución de las cotizaciones de los trabajadores al sistema Lagun-Aro.

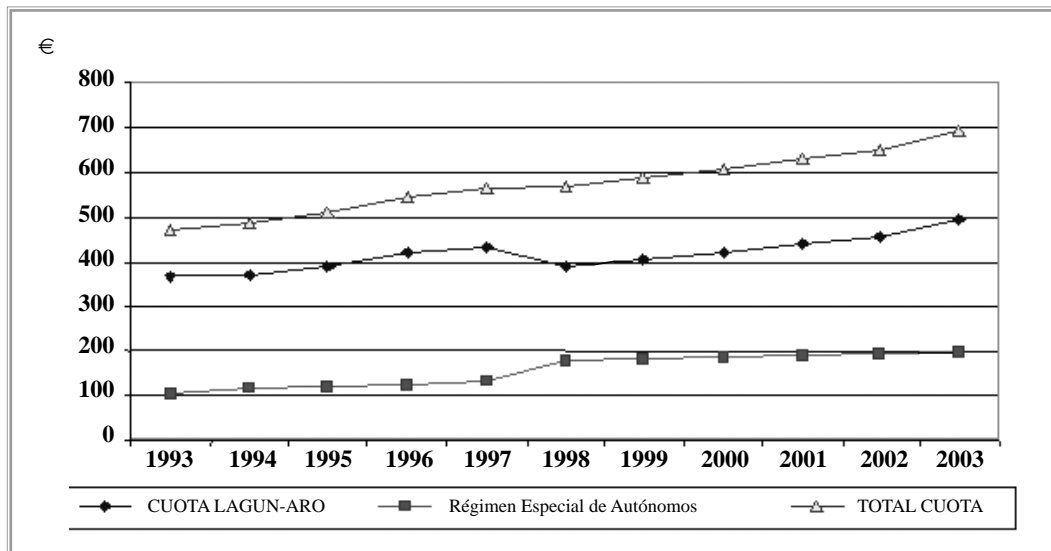
Evolución de la cuota (en €)		1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Prom.
REPARTO		153,6	149,5	164,2	181,4	191,3	140,9	128,4	116,9	125,8	128,2	152,7	151,9
	Auxilio discapacitados	9,17	1,23	1,02	0,78	0,66	0,66	0,66	0,66	0,72	0,6	0,61	1,52
	Asistencia sanitaria	44,75	49,19	47,90	48,32	47,72	18,03	12,02	12,02	12,02	12,02	15,41	29,04
	Incapacidad temporal*	52,12	49,58	45,15	47,56	55,69	56,80	64,22	67,23	73,72	76,17	96,29	62,23
	Maternidad			3,59	4,97	4,04	5,11	4,20	3,61	6,88	7,11	7,35	5,21
	Auxilio defunción		1,08	1,32	1,17	0,84	0,72	1,20	1,08	0,72	0,6	0,61	0,93
	Administración gastos generales ...			7,54	8,05	9,26	17,01	16,11	16,59	15,33	14,73	14,88	13,28
	Ayuda al empleo	47,60	48,37	57,72	70,54	73,10	42,60	30,01	15,70	16,38	16,93	17,51	39,68
CAPITALIZACIÓN		211,76	220,63	226,86	238,70	241,75	249,28	276,02	304,23	314,84	328,83	340,11	268,46
	Pensiones de jubilación y viudead .	184,79	192,82	211,85	221,91	229,92	234,51	246,01	274,38	285,35	299,21	309,47	244,57
	Pensiones y gastos incapacidad permanente**	26,97	27,81	15,01	16,79	11,83	14,77	30,01	29,85	29,49	29,62	30,64	23,89
CUOTA LAGUN-ARO		365,40	370,08	391,10	420,09	433,06	390,21	404,44	421,12	440,61	456,99	492,77	420,34
	Régimen Especial de Autónomos ..	104,96	116,42	120,61	124,84	130,35	177,71	182,15	186,68	190,39	194,21	197,25	156,87
TOTAL CUOTA		470,36	486,5	511,71	544,93	563,41	567,92	586,59	607,8	631	651,2	690,02	577,21
Índice medio		1,79	1,79	1,83	1,85	1,86	1,92	1,93	1,96	1,96	1,97	1,96	1,89

* Años 93 y 94 incluyen maternidad.

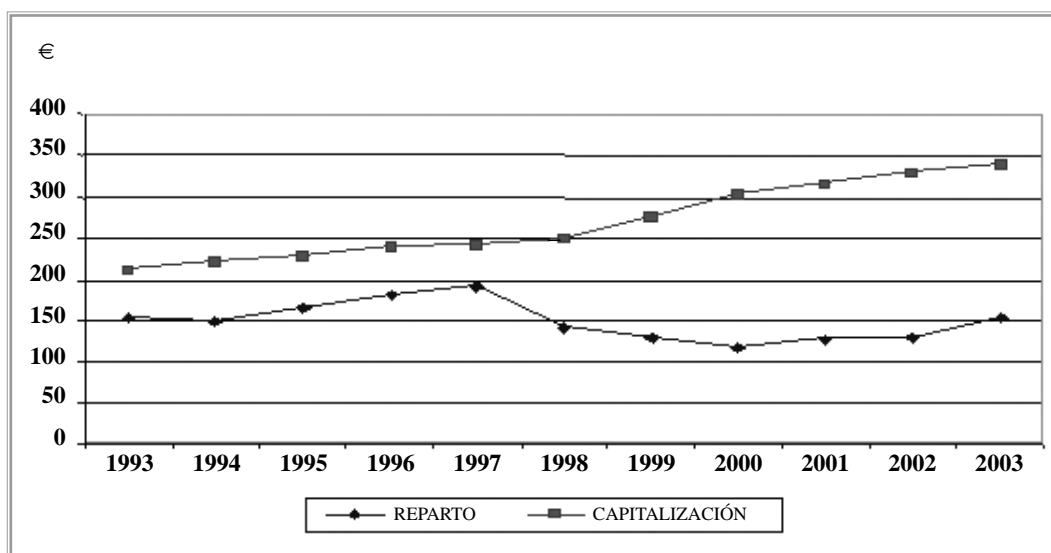
** Año 93 incluye defunción y gastos generales, año 94 incluye gastos generales.

FUENTE: *Memorias Lagun-Aro 1997, 1998, 2000, 2001, 2002 y 2003.*

En la tabla que se presenta, se observa la composición de las cuotas que cotizan los cooperativistas tomando como referencia los valores de índices medios. En la cuota de Lagun-Aro se incluyen las prestaciones de reparto, capitalización e invalidez mencionados en la **figura 4**. Antes de comentar la información, presentaremos una representación gráfica de los aspectos más resaltantes.

Gráfico 2. Composición de las cuotas de los cooperativistas.

En cuanto al gráfico anterior, se observa cómo el valor de la cuota cotizada al sistema Lagun-Aro se mantiene estable hasta el año 1994 que es cuando comienza una tendencia alcista que se mantiene hasta 1998 cuando cae considerablemente. A partir de ese momento retoma su tendencia al alza que se mantiene hasta el 2003. Por el contrario, la cuota del Régimen Especial de Autónomos se incrementa durante los años 1994 y 1998, y a partir de ese momento observa un ligero incremento anual.

Gráfico 3. Composición de las cuotas del sistema Lagun-Aro.

Al observar más detenidamente el comportamiento de las cuotas del sistema de Lagun-Aro, encontramos que la disminución de los años 1994 y 1998 vienen afectadas no por la prestación de capitalización, las cuales absorben el 63,87% de la cuota Lagun-Aro, sino por las prestaciones de reparto, que utilizan para su coordinación mecanismos de presión social. En el **gráfico 3** podemos observar cómo la tendencia alcista de la cuota de reparto en el período 1994-1997 se ve corregida con la reducción del período 1998-2000. Es de esperar que el mecanismo de coordinación tienda a corregir el incremento producido en los años 2001-2003. En la próxima sección pasamos a analizar más detenidamente este aspecto.

4.4.3. La presión social presente en el sistema de reparto utilizado en Lagun-Aro.

Las prestaciones más importantes contempladas en el sistema de reparto son la asistencia sanitaria (19,12%), la ayuda al empleo (26,12%) y la incapacidad temporal (40,97%). Para abordar esta sección, hemos tomado esta última como variable a contrastar, por ser la prestación del sistema de reparto que consume la mayor cuantía de recursos y por depender en mayor medida de la decisión individual. La metodología a emplear es un estudio comparativo, teniendo como indicador la ausencia por incapacidad temporal. Los individuos objeto de comparación son, por una parte, los trabajadores asociados a Lagun-Aro, de los cuales la gran mayoría son cooperativistas pertenecientes a MCC, y por otra el resto de los trabajadores del País Vasco asociados al Régimen General de la Seguridad Social Pública. Hemos querido presentar la información referente al País Vasco para verificar que el resultado no sea consecuencia de un fenómeno cultural de esta Comunidad Autónoma. El período del análisis comprende los años 1993-2003, limitando el estudio al País Vasco, pues la mayor parte de los trabajadores de MCC se encuentran en esta Comunidad Autónoma ¹¹, de tal forma que se cuente con homogeneidad en los individuos. La unidad de medida está representada por horas de baja por incapacidad laboral.

La tabla que se muestra a continuación incluye la información referida a la duración media en horas y la frecuencia de bajas por incapacidad temporal, comparando los resultados obtenidos por Lagun-Aro con los de la Seguridad Social General y los del País Vasco ¹².

TABLA 5. Comparación de la frecuencia y duración de la incapacidad temporal.

		1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Seguridad Social general	Duración media por accidentes de trabajo *	219,84	195,2	193,92	202,24	184,96	177,6	182,77	177,68
	Frecuencia por millón de horas trabajadas ..	30,2	31,9	33,3	35,5	37,3	39,3	42,9	43,7

¹¹ De hecho, aún actualmente el 46,20% de los trabajadores de la Corporación se encuentran en Euskadi.

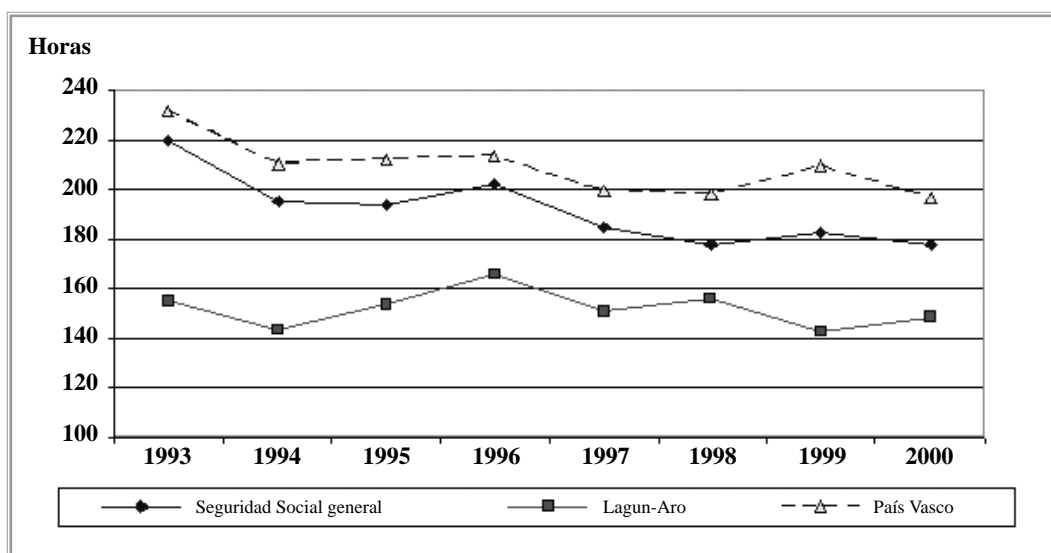
¹² La información, sobre frecuencia de accidentes de trabajo y duración media de las bajas, se dejó de publicar en las memorias de Lagun-Aro a partir del año 2001.

TABLA 5. Comparación de la frecuencia y duración de la incapacidad temporal (cont.).

		1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Lagun-Aro	Duración media por accidentes de trabajo * ..	155,13	143,71	153,34	166,33	150,53	155,66	143,03	148,64
	Frecuencia por millón de horas trabajadas ..	26,11	30,64	28,03	28,28	27,68	29,54	29,41	29,64
País Vasco	Duración media por accidentes de trabajo * ..	231,2	210,4	212	212,8	199,2	197,6	209,43	196,67
	Frecuencia por millón de horas trabajadas ..	37,6	38	40,2	43,0	43,7	46,9	47,3	49,0

* Horas.

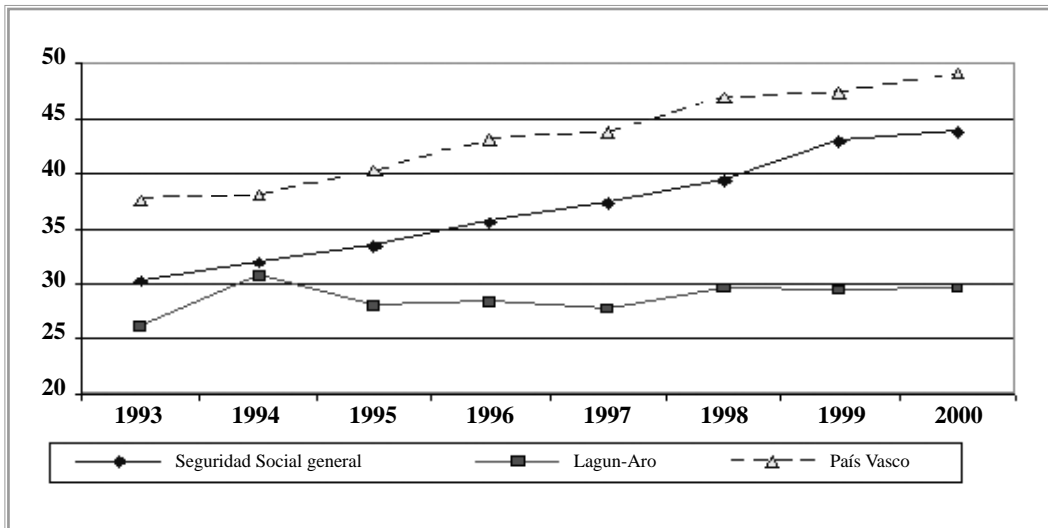
FUENTE: Memoria Lagun-Aro 1998 y 2000 y Anuario de Estadísticas laborales 1998 y 2001.

Gráfico 4. Duración media de baja por accidentes de trabajo.

De la información presentada se puede observar cómo la duración media de las bajas por accidentes de trabajo es notoriamente inferior en las cooperativas asociadas a Lagun-Aro que para el resto de los trabajadores. Aún en el año 1998, que es cuando se acercan más las curvas, la duración media por accidentes de trabajo es un 12,5% menor en las cooperativas asociadas a Lagun-Aro frente a los resultados de la Seguridad Social General. Asimismo, la duración media de accidentes de trabajo es más elevada en el País Vasco, por tanto queda descartada la hipótesis de que los resultados obtenidos para las cooperativas de Lagun-Aro sean consecuencia de un fenómeno cultural de esta Comunidad Autónoma.

Si profundizamos un poco más en problema a partir de las frecuencias de los accidentes de trabajo, observamos que los resultados confirman más claramente los obtenidos en la tabla anterior.

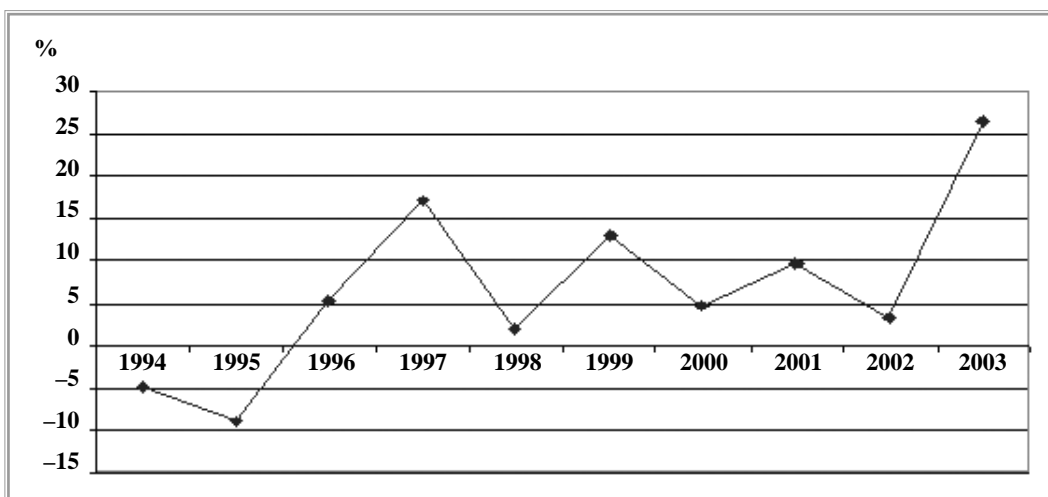
Gráfico 5. Índice de frecuencia de accidentes por millón de horas trabajadas.



Efectivamente, el índice de frecuencia de accidentes por millón de horas trabajadas es inferior en Lagun-Aro frente al registrado por la Seguridad Social General, diferencia que se acentúa a medida que se expande la serie temporal.

Sin embargo, vale la pena destacar el incremento que se produce en el índice Lagun-Aro en los años 1994 y 1998 y cómo éstos son corregidos en los años siguientes. El gráfico que presentamos a continuación nos permite observar más claramente la forma en la que se ajustan las variaciones.

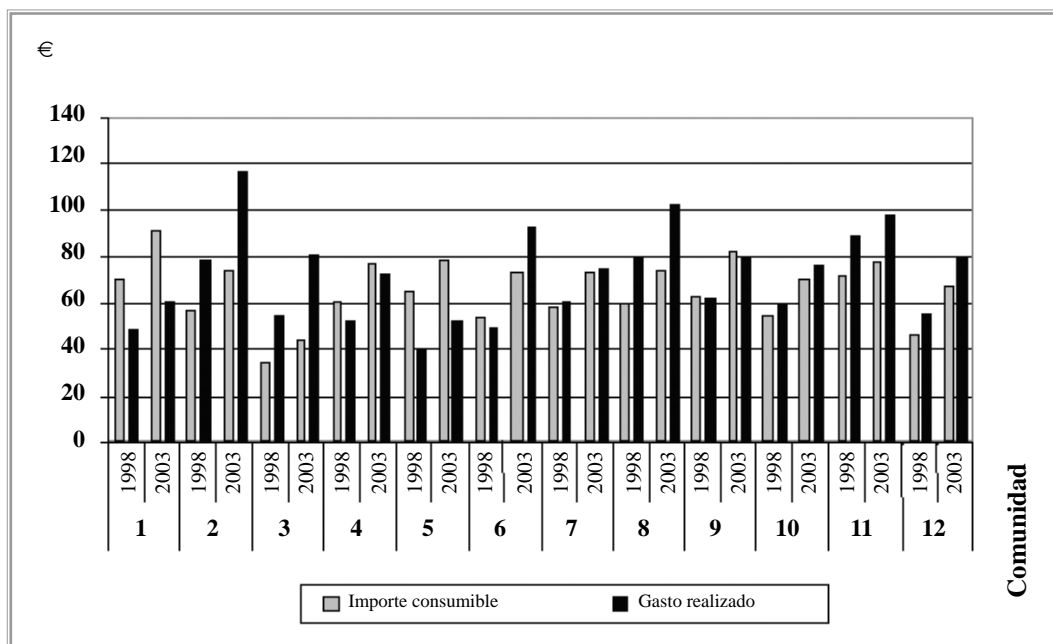
Gráfico 6. Variación % del gasto por incapacidad temporal.



Aunque el gráfico se refiere a gastos monetarios, se supone una relación directa entre éstos y el índice de frecuencia y duración media por incapacidad temporal. Como puede observarse, el sistema tiende a ajustar los incrementos de la prestación en los años siguientes. Aunque para el año 2003 no tenemos continuidad en el gráfico y, por tanto, no sabemos con certeza su comportamiento para el año 2004, el funcionamiento del sistema tiene elementos que nos inclinan a pensar que durante el año 2004 se produciría un descenso parecido al del año 1995 y 1998.

Para comprender un poco más el mecanismo de coordinación, hemos tomado de las memorias 98 y 2003 un gráfico que muestra la forma en la que se compensa y se penaliza el cumplimiento o no del sistema de reparto estudiado. En este caso, con el fin de darle continuidad a nuestro análisis, se tomó como ejemplo el gráfico explicativo del consumo por incapacidad temporal de los mutualistas para los años 1998 y 2003.

Gráfico 7. Consumo por incapacidad temporal (gasto por mutualista y mes).



FUENTE: Memorias 1998 y 2003 de Lagun-Aro EPSV.

En el gráfico señalado, se encuentran representadas las 12 comunidades que agrupan a los cooperativistas pertenecientes al sistema Lagun-Aro, donde las barras representan el importe consumible estipulado para esta prestación (100%), y el gasto realizado por cada mutualista, el cual no debe exceder en más de un 10% al establecido como tope, pues daría lugar a una penalización.

Como puede verse, el incremento de los gastos por incapacidad temporal observados para los años 1998 y 2003 es principalmente ocasionado por los mutualistas de las comunidades 2, 3, 6 (2003), 8, 11 y 12 a quienes les corresponde una penalización por haber superado el 110% establecido como tope. Esto nos lleva a pensar que el sistema tenderá a su auto-corrección para el año 2004.

De la información presentada, se puede deducir la influencia que la presión social puede tener en la eficiencia de una coalición. El sistema establecido presiona al cumplimiento de la franja establecida como consumible. Este hecho se puede explicar con las palabras de KADEL y LAZEAR (1992) cuando indican que al existir beneficios compartidos, los compañeros presionarán al individuo al cumplimiento de la norma. En este caso, cada individuo de cada comunidad vigilará a los compañeros de su comunidad para que mantengan un comportamiento ajustado a la norma, por cuanto el no cumplimiento por parte de algún compañero le afectará al momento de una penalización, aunque también influye la repercusión que tenga la penalización sobre el individuo.

5. CONCLUSIONES

El presente trabajo, que ha girado en torno a la relación cultura-estructura federativa, ha servido como instrumento para centrar la atención en una de las formas organizativas que, con distintas variantes, está emergiendo en la actualidad como solución a problemas a los que se enfrentan las organizaciones para compaginar eficacia e innovación en una misma estructura. Aunque la implantación literal de este tipo de organización es más propia en el ámbito empresarial de las empresas cooperativas, los conceptos aquí manejados pueden resultar de gran aplicabilidad en otras formas organizativas.

Podemos concluir, pues, que los beneficios desde una visión estratégica de la estructura federativa vendrían dados por: la posibilidad de mantener la independencia en la propiedad y la autonomía en la gestión; y como fruto de la primera, la posibilidad de centrarse en los negocios claves explotando sus competencias básicas y, a la vez, beneficiándose de las economías de escala y alcance, producto de la acción conjunta.

En este sentido, el análisis del caso MCC nos ha permitido el acercamiento a un modelo federativo que reúne en la práctica todos los elementos teóricos analizados. De este caso cabe destacar el proceso de adaptación al que ha tenido que enfrentarse la Corporación ajustando su estructura organizativa a las contingencias del entorno hasta llegar a la actual forma federativa. En este proceso, la cultura organizacional ha jugado un papel relevante, no sólo para facilitar las reestructuraciones necesarias en el ámbito empresarial, sino principalmente para mantener su eficacia en el tiempo.

Del análisis concreto de este caso podemos extraer algunas reflexiones que, aunque pueden resultar triviales, sirven como pautas a tener en cuenta por el planificador de una cultura:

- La implantación de una cultura favorable a la eficiencia requiere tiempo e inversión de recursos humanos físicos y financieros.

- La existencia de un código de conducta (normas) conocido por todos es necesario para implantar una cultura organizacional.
- La presencia de un ente que planifique y coordine la cultura organizativa deseada es de gran importancia para que ésta surta efecto en la práctica.

Finalmente, el estudio empírico desarrollado en la última parte nos permite realizar algunas conclusiones acerca de los conceptos manejados de presión social y solidaridad. Estas conclusiones lógicamente se desprenden de un caso muy particular y, aunque pueden servir para interpretar otras realidades empresariales, en este trabajo sólo son aplicables al caso de MCC. Podemos resumirlas en los siguientes puntos:

- El sistema de reparto establecido por Lagun-Aro estimula a las comunidades al cumplimiento de la franja establecida como consumible. Esto nos lleva a inferir que la existencia de beneficios compartidos en una organización federativa podría ser un elemento que influye significativamente (a través de la presión social de los compañeros) en la coordinación y en la mejora de su eficiencia.
- La sociabilidad entre los miembros de una coalición es un elemento importante para influir en la eficiencia del equipo y para que puedan surgir los sentimientos de vergüenza y culpabilidad, que aluden KANDEL y LAZEAR, siempre que los objetivos compartidos por los miembros de la coalición le sean favorables.

Como conclusión general, podemos decir que, con el análisis teórico-práctico realizado, hemos podido conocer más de cerca la forma en la que una cultura organizacional arraigada en valores de solidaridad y sociabilidad puede favorecer la mejora de la eficiencia empresarial y al mismo tiempo servir como mecanismo de coordinación alternativo a los basados en relaciones de jerarquía o de mercado.

BIBLIOGRAFÍA

ALBIZU, E. y BASTERRETXEIA I. [1998] «Flexibilidad laboral y generación de empleo en tiempos de crisis. El caso de Mondragón Corporación Cooperativa», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, n.º 3, 83-98.

ALDER P. y KWON S. [2002] «Social Capital: Prospects for a new concept», *Academy of management Review*, vol. 27, N.º 1, 17-40.

- BARNEY, Jay. [1986] «Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?», *Academy of Management Review*, vol. 11, n.º 3, págs. 656-665.
- [1991] «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, vol. 17, n.º 1, págs. 99-120.
- BENNIS, Warren [2001] «Big or Small?» *Executive Excellence*, vol. 18 n.º 6, pág. 7.
- CHANDLER, Alfred D. [1962] *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*, MA: MIT Press.
- CATANIA, Jesús [2003] «Participar es la clave», *Revista Emprendedores*, febrero, págs. 38-42.
- CRÉMER, Jacques [1993] «Corporate Culture and shared knowledge», *Industrial and corporate Change*, vol. 2, n.º 3, 351-386.
- FERNÁNDEZ, Zulima [1993] «La organización interna como ventaja competitiva para la empresa», *Papeles de Economía Española*, n.º 56, págs. 178-193.
- [1999] «El estudio de las organizaciones, "la jungla dominada"», *Papeles de Economía Española*, n.º 78-79, págs. 56-77.
- FLEISHER, Craig [1991] «Using an Agency-Based Approach to Analyze Collaborative Federated Inreorganizational Relationships», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, n.º 1, págs. 116-130.
- GOFFEE R. y JONES G. [1996] «What Holds the Modern Company Together?», *Harvard Business Review*, nov.-dic., 133-148.
- GRANT, Robert M. [1991] «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Review*, 33, págs. 114-135.
- HANDY, Charles [1993] «Modelo federalista: equilibrio de poder en la empresa», *Harvard Deusto Business Review*, n.º 54, págs. 40-51.
- HILL C. W.; HITT M.A. y HOSKISSON R.E. [1992], «Cooperatives versus competitives structures in related and unrelated diversified firm», *Organizational Science*, vol. 3, págs. 501-521.
- HILL C. W. y HOSKISSON R.E. [1987] «Strategy and Structure in the Multiproduct firm», *Academy of Management Review*, vol. 12, págs. 331-341.
- JENSEN y MECKLING [1976] «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, vol. 3, págs. 305-360.
- JONES G.R. y HILL C. W. [1988] «A transaction costs analysis of strategy-structure choice», *Strategic Management Journal*, 9, págs. 159-172.

- JONNERGÅRD, Karin [1994] «The live and death of the federative organization», *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 65, n.º 1, págs. 127-149.
- [1993] «Federative Organizations: The effects of double binding contracts», *Scandinavian Journal of Management*, vol. 9, n.º 3, págs. 211-224.
- KANDEL E. y LAZEAR E. [1992] «Peer Pressure and Partnerships», *Journal of Political Economy*, vol. 100, n.º 4, 801-817.
- KREPS, David [1990] «Corporate Culture and Economic Theory» in J. E. Alt and K. A. Shepsle, eds., *Perspectives on Positive Political Economy*, England: Cambridge University Press. Cambridge.
- LAGUN-ARO [1997] *Memoria 1997*, Lagun-Aro S. Coop., Mondragón.
- [1998] *Memoria 1998*, Lagun-Aro S. Coop., Mondragón.
- [2000] *Memoria 2000*, Lagun-Aro S. Coop., Mondragón.
- [2001] *Memoria 2001*, Lagun-Aro S. Coop., Mondragón.
- [2002] *Memoria 2002*, Lagun-Aro S. Coop., Mondragón.
- [2003] *Memoria 2003*, Lagun-Aro S. Coop., Mondragón.
- MCC [1999] *Política Empresarial de MCC: 2001-2004*, Centro Corporativo de MCC.
- [2000] *Mondragón Corporación Cooperativa: «historia de una experiencia»*, disponible en: http://www.mcc.es/esp/quienessomos/historiaMCC_esp.pdf
- MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA [2000] *Informe anual 2000*, MCC Centro Corporativo, Mondragón.
- [2001] *Informe anual 2001*, MCC Centro Corporativo, Mondragón.
- [2002] *Informe anual 2002*, MCC Centro Corporativo, Mondragón.
- [2003] *Informe anual 2003*, MCC Centro Corporativo, Mondragón.
- MINISTERIO DE ASUNTOS LABORALES [1999] *Anuario de Estadísticas Laborales*, Madrid.
- [2001] *Anuario de Estadísticas Laborales*, Madrid.
- MONGELOS, Javier [2002] *Filminas presentadas en Seminario de Empresas Cooperativas, diciembre 2002-Enero 2003*, Departamento de Economía de la Empresa, UAB, Bellaterra.
- ORMAECHEA, José M.^a [1991] *La experiencia cooperativa de Mondragón*, Otalora, Mondragón.

- PROVAN K. [1983] «Interorganizational cooperation and decision making autonomy in a consortium multi-hospital system», *Academy of Management Review*, 9, 79-89.
- SALAS, Vicente [1998] «La Cultura en la Organizaciones», Departamento de Economía de la Empresa, UAB, *documento no publicado*, febrero, Bellaterra.
- SOEGAARD, Villy [1994] «Power-dependence relations in federative organizations», *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 65, n.º 1, págs. 103-125.
- WHYTE, William [1999] «The Mondragón Cooperatives in 1976 and 1998», *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 52, n.º 3, págs. 478-481.
- WILLIAMSON, Oliver E. [1975] *Markets and Hierarchies*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.