

Implicación, consistencia y adaptabilidad en el nuevo estilo de relaciones (ner). La experiencia de ner Group en el País Vasco

Involvement, consistency and adaptability in the new style of relations (ner). The experience of ner Group in the Basque Country

MARÍA ALVAREZ SAINZ¹

KEPA XABIER APELLANIZ VALLE²

Universidad del País Vasco UPV/EHU (España)

Recibido el 13 de junio de 2016, aceptado el 25 de mayo de 2017

Publicado online el 20 de febrero de 2018

Nº de clasificación JEL: M12, M14

DOI: 10.5295/cdg.160666ma

Resumen:

Este artículo analiza la percepción que tienen las personas de las organizaciones de ner Group ubicadas en el País Vasco, de las características culturales del nuevo estilo de relaciones (ner), desarrollado por Koldo Saratxaga durante su exitosa dirección en Irizar Group. El ner, una innovación en cultura y gestión organizacional, una respuesta a los retos planteados por las tecnologías de la información y la comunicación y la sociedad del conocimiento, se basa en las personas, pilares básicos de las organizaciones, quienes trabajan en equipos auto-gestionados con responsabilidad, confianza y libertad para alcanzar la satisfacción del cliente. El compromiso de las personas con sus organizaciones se potencia mediante la solidaridad interna, expresada en la reducción de las diferencias salariales, el reparto de resultados, y la seguridad en el empleo ante situaciones de crisis, garantizada por las reubicaciones entre organizaciones del grupo.

El estudio empírico desarrollado, para el que se ha diseñado un cuestionario específico, permite concluir que la gran mayoría de las personas manifiesta un alto grado de Implicación, considera que el ner facilita orientar la actividad hacia la satisfacción del cliente, perciben la Consistencia existente, facilitadora de relaciones de igualdad en un entorno de confianza mutua, y otorgan altas puntuaciones a la Adaptabilidad, interna (compromiso con la solidaridad interna) y externa (compromiso con el entorno social).

Palabras clave:

Nuevo estilo de relaciones, ner Group, compromiso, responsabilidad, confianza, gestión de organizaciones.

1 Departamento de Economía Aplicada V. Facultad de Economía y Empresa. C/ Agirre Lehendakari, 83, 49015, Bilbao (España). maria.alvarezsainz@ehu.eus

2 Departamento de Sociología y Trabajo Social. Facultad de Economía y Empresa. C/ Agirre Lehendakari, 83, 49015, Bilbao (España). kepaxabier.apellaniz@ehu.eus

Abstract:

This paper analyses the perception the people working at the organizations of ner Group in the Basque Country have of the cultural features of the new style of relationships (ner), created by Koldo Saratxaga during his successful running of Irizar Group. The ner, an innovation in culture and management, an answer to the challenges placed by the Technologies of Information and Communication and the Knowledge Society, is based on persons, basic pillars of the organizations; persons who work in self-managed teams with responsibility, confidence and freedom to reach customers satisfaction. The commitment and integration of persons with the organization they work for are strengthened by implementing internal solidarity based on the reduction of the wage differences, the profit sharing and the employment security in case of crisis, using then the relocations between organizations of ner Group.

The developed empirical research, once designed an specific questionnaire, allows us to conclude that the majority of the people declare a high level of Involvement, consider the ner an organizational and management tool which makes directing activity to reach customer satisfaction feasible, they perceive the existing Consistency and voice that this makes possible relationships based on mutual trust and they judge positively the existing Adaptability, portrayed by commitment to the internal solidarity and to society and community.

Keywords:

New style of relationships, ner Group, commitment, responsibility, confidence, management.

1. INTRODUCCIÓN

Desde mediados del siglo XX, en los países desarrollados se persigue transformar las economías industriales en economías del conocimiento con el objetivo de adaptarse a la Sociedad de la Información y de la Comunicación. La Cuarta Revolución Industrial que se vislumbra a comienzos del XXI, plantea nuevos e importantes retos y oportunidades, difuminando los límites entre las esferas física, digital y biológica y, según ha manifestado Klaus Schwab en el último Foro Económico Mundial celebrado en Davos en enero de 2016, tendrá significativas repercusiones en la forma de gobierno, en las personas, y en el mundo de los negocios, afectando en este caso fundamentalmente a: las expectativas de los clientes, la mejora de los productos, la innovación colaborativa y las formas de organización; remarcando que en el futuro el talento, más que el capital, representará el factor crítico de producción (<http://www.weforum.org/>).

En Davos se ha presentado un estudio que calcula que la Cuarta Revolución Industrial destruirá más de 5 millones de puestos de trabajo en los 15 países más industrializados hacia 2020, lo que nos enfrenta a la inquietante pregunta ya planteada en *Race Against The Machine* (Brynjolfsson & McAfee, 2011), ¿dónde y cómo se van a crear los nuevos puestos de trabajo?

En opinión de Nicholas Negroponte, “Race Against the Machine is a portrait of the digital world - a world where competition, labor and leadership are less important than collaboration, creativity and networks” (<http://www.amazon.com/Race-Against-The-Machine-Accelerating-book/dp/B005WTR4ZI>).

Es indudable que las organizaciones empresariales deben adecuarse y enfrentar los retos planteados con novedosas herramientas sociales e intelectuales; innovar en profundidad para así alcanzar el primer objetivo de toda organización, sobrevivir (Deming 1989). En un escenario globalizado y altamente competitivo, donde es relativamente sencillo copiar e incorporar los desarrollos tecnológicos en cortos periodos de tiempo, situar una empresa como referente por sus resultados exige la existencia de una ventaja competitiva sostenible, que la diferencia de sus competidoras, que proporcione resultados económicos positivos y que no se pueda imitar fácilmente: una innovación radical en cultura de empresa.

Frente a las posibles amenazas planteadas por la máquina, es necesario reivindicar el factor humano, iniciar la transición hacia una economía humana en la que la creatividad, la pasión, el carácter y el espíritu colaborativo constituyan las fortalezas sobre las que cimentar una ventaja competitiva duradera.

Desde finales del siglo XX, numerosos autores han señalado que los recursos humanos habitualmente están infrautilizados y han planteado la necesidad de nuevos sistemas de gestión que potencien la motivación y destrezas de los mismos (Bailey 1993) ya que estos influyen en los resultados empresariales, “Thus, HRM practices can also influence firm performance through provision of organizational structures that encourage participation among employees and allow them to improve how their jobs are performed” (Huselid 1995, p. 638).

Esta economía humana que demanda la nueva realidad socio económica mundial viene determinada por dos ejes fundamentales: la imperiosa necesidad de un desarrollo sostenible que no comprometa la supervivencia de la especie y el planeta que nos acoge “Since the human economy is a subsystem of a finite global ecosystem which does not grow, even though it does develop, it is clear that growth of the economy cannot be sustainable over

long periods of time” (Daly 1990, p.1) porque los datos hace tiempo que demuestran “... that human demand may well have exceeded the biosphere’s regenerative capacity since the 1980s” (Wackernagel et. al. 2002, p. 9266); y la reivindicación de una economía humanista (Sampedro 2009; García Echevarría 2015) que ponga la persona y el desarrollo de sus capacidades como objetivo prioritario.

En este artículo se analiza el caso ner Group, una experiencia empresarial que apuesta por un desarrollo humano justo y sostenible, que puede resultar interesante para todos aquellos que consideran prioritario para el futuro de su organización un cambio en el que las personas sean la piedra angular de la actividad y las organizaciones. ner Group es una asociación de diferentes proyectos empresariales unidos para “compartir experiencias, sinergias y conocimientos; aunar esfuerzos para mejorar, para avanzar para ser más eficientes y obtener mejores resultados; y para acompañarse unas organizaciones a otras en el camino de cambio cultural que supone el nuevo estilo de relaciones (ner)” (Gbe-ner elkarte 2010, p. 13). Proyectos empresariales que desarrollan su actividad en distintos sectores, tienen diferentes tamaños y formas jurídicas, están presentes en 60 países, tienen en común guiarse por el nuevo estilo de relaciones (ner) y “comparten un proyecto basado en las personas, centrado en el cliente y enfocado a la eficiencia, desde los valores de la transparencia, la confianza, la libertad, la responsabilidad, la generosidad y la ética” (Gbe-ner elkarte 2010, p. 13).

El ner es una realidad organizativa empresarial desarrollada en el País Vasco, donde las personas trabajan en equipos autogestionados con responsabilidad, confianza y libertad para la satisfacción del cliente en un marco de cooperación y solidaridad interna y compromiso con los entornos. Aunque sus orígenes están ligados al mundo cooperativo de Mondragón, presenta significativas diferencias con la actual realidad del movimiento cooperativo vasco, como se que se detallará más adelante.

El artículo comienza revisando la literatura más relevante sobre la gestión empresarial y la necesidad de cambio organizacional. Seguidamente presenta la génesis del ner a partir de la trayectoria profesional de Koldo Saratxaga, líder e impulsor del proyecto, y se reflexiona sobre la actual coyuntura del cooperativismo vasco con el fin de mostrar las diferencias entre ambos. A continuación, se definen los fundamentos teóricos del ner y se detallan las características fundamentales de ner Group hoy en día. Seguidamente, se expone la estrategia de la investigación desarrollada para conocer la percepción de los rasgos culturales del ner que tienen las personas que trabajan en las organizaciones de ner Group, y se presentan los resultados más importantes relacionados con la economía humana: personas informadas organizadas en equipos autogestionados (Implicación), dotadas de libertad, responsabilidad y confianza para la satisfacción del cliente (Consistencia), en un marco de compromiso interno y externo (Adaptabilidad). Finalmente, se consideran las implicaciones teóricas y las conclusiones más relevantes de los principales resultados obtenidos.

2. NUEVOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

En la Sociedad de la Información y Comunicación generada por las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) resulta imprescindible y urgente adecuar la Adminis-

tración de Empresa a la nueva realidad socioeconómica (Winslow y Bramer 1995; Drucker 2000; Ramos 2008; Covey 2012; Rao y Chuán 2012; Goñi Zabala 2012), ya que a pesar de los avances tecnológicos y científicos, de todas las transformaciones e innovaciones puestas en marcha, las personas no tienen capacidad para poder desarrollar todas sus potencialidades en las empresas en que trabajan, no se sienten motivadas, desconocen cuál es su aportación a los objetivos de la organización, e incluso, cuáles son estos objetivos (Bailey 1993; Huselid 1995; Covey 2012). Todo lo cual representa un importante coste para las personas y las organizaciones, y demanda un cambio urgente. “La tecnología y la globalización impulsan con fuerza esta nueva evaluación del trabajo que ya se ha iniciado con fuerza societaria y empresarial. La actual concepción del Orden clásico laboral se queda obsoleta ante las nuevas exigencias de desarrollo del crecimiento de la persona como punto de referencia” (García Echevarría 2015, p. 8).

En la literatura sobre organización y gestión del trabajo pueden encontrarse dos planteamientos fundamentales: el tradicional, orientado al control, cuya paternidad puede atribuirse a Frederick W. Taylor; y desde comienzos de 1970 la estrategia orientada y basada en el compromiso “...workers respond best-and most creatively-not when they are tightly controlled by management, placed in narrowly defined jobs, and treated like an unwelcome necessity, but instead, when they are given broader responsibilities, encouraged to contribute, and helped to take satisfaction in their work” (Walton 1985, p. 77).

Desde finales del siglo XX, numerosos autores de reconocido prestigio han señalado que los recursos humanos, gestionados de forma adecuada y coordinada con la estrategia general de la empresa, motivados y comprometidos con el proyecto, pueden ser una importante fuente de ventaja competitiva (Kogut and Zander 1992; Cappelli and Singh 1992; Pfeffer 1994, 1996, 1998), ya que su conocimiento sobre productos, procesos y clientes generan ventajas y mejoras difíciles de imitar.

En *The Human Equation* Jeffrey Pfeffer (1998) presenta evidencias que sugieren que una compañía puede obtener esa deseada ventaja competitiva tratando a los empleados como su recurso más valioso e identifica 7 dimensiones clave para incrementar la rentabilidad a través de las personas, siendo la primera, la seguridad en el empleo, piedra angular de las otras seis dimensiones, entre las que se incluyen la reducción de distinciones de status entre los niveles empresariales y la compartición de información.

Peter Drucker (2007) en *The Effective Executive* también señala que las organizaciones deben desarrollarse basándose en la fortaleza de las personas que la integran y sugiere que el gestor eficiente debe establecer relaciones humanas eficientes basadas en: comunicación, trabajo en equipo, desarrollo propio y de los otros.

Desde 1980, ha sido prominente el concepto de participación de los trabajadores, “... based on the idea that organizations should be designed...so that employees are in control of their destiny and able to participate in the business of the organization” (Lawler III et al. 1995, p.1), para lo cual es imprescindible “...the sharing of information about business performance, plans, and goals” (Lawler III et al. 1995, p. 9).

La participación de los trabajadores y su nivel de compromiso exige también un alto nivel de responsabilidad, compromiso y compensación por parte de la empresa. “Workers will only contribute their discretionary effort to problem-solving if they believe that their individual interests are aligned with those of the company and that the company will make a reciprocal investment in their well-being” (Macduffie 1995, p. 201).

Si en 1985 Walton remarca la necesidad de pasar del modelo jerárquico de orden y control a uno nuevo basado en alto nivel de participación y compromiso recíproco, a principios del siglo XXI "...we need to open up a third approach to the study of HRM, which might be termed a worker-centred or worker-friendly approach, which locates the worker at the heart of the analysis" (Guest 2002, p. 354).

Es por tanto absolutamente necesaria e inaplazable la puesta en marcha de innovaciones organizativas y culturales (Mansfield et al. 1981; Pfeffer 1996; Senge 1999, 2000; Hamel y Breen 2008; Rao y Chuán 2012) que produzcan una ventaja competitiva radical. Porque sólo la radicalidad de la innovación (Schumpeter 1978; Damanpour 1991; Rao y Chuán 2012; Allen 2015) provoca un importante cambio respecto a la situación original y permite avanzar hacia un nuevo paradigma en Administración de Empresa que posibilite la valoración de la persona y el desarrollo de sus capacidades y talentos. Cambio amplio y transformador que incida directamente en la consideración de la persona, portadora de conocimiento, y cuyo fin ha de ser potenciar el desarrollo integral de la misma. "Aquí es donde hay que cambiar fundamentalmente la forma de entender el trabajo: el trabajo no es una cosa, sino que es persona, implica el desarrollo de la persona, su crecimiento fundamental en dos dimensiones

- a) Desarrollo de competencias, habilidades, conocimientos, incremento de valor de la persona
- b) La dimensión social que corresponde fundamentalmente a la disposición de la persona a "cooperar" con los demás, a contribuir aportando con sus competencias, "cooperando" para dar respuesta a las necesidades tanto de la propia persona, como de los demás" (García Echevarría 2015, p. 1).

Desarrollar nuevos modelos organizativos más eficaces implica enfrentar retos importantes, y exige un liderazgo capaz de comprometer a las personas en la acción, convertirlas en líderes y hacerlas agentes directos del proceso de cambio (Trice y Beyer 1993; Senge 1999; Ulrich et al. 2000; Bennis y Nanus 2008; Covey 2012; Robbins y Coulter 2012). Bennis y Nanus (2008) proponen la puesta en práctica de estrategias para implementar un auténtico "*liderazgo transformador*" (Burns 1978), líderes con capacidad para modelar y potenciar los motivos y objetivos de sus seguidores.

También Bass (1985, 2008) profundiza en la necesidad de poner en práctica un liderazgo transformacional y para ello define claramente el rol del líder mediante el carisma, la influencia, el liderazgo inspirador, la estimulación intelectual y la consideración individualizada de las personas.

Numerosos estudios y artículos han analizado las dificultades y errores más habituales cometidos por las organizaciones al implementar programas de cambio de gestión (Beer et al. 1990; Kotter 1995; Piderit 2000; Kotter y Rathgeber 2006, 2012; Cameron y Green 2015; Kotter y Cohen 2016), siendo referenciales el modelo de 8 etapas planteado por Kotter en su ya clásico artículo de 1995 y el modelo de 7 elementos de McKinsey desarrollado en la década de 1980. Con el devenir de los años, Kotter y Cohen han llegado a la siguiente conclusión: "Our main findings, put simply, is that the central issue is never strategy, structure, culture, or systems. All those elements, and others, are important. But the core of the matters is always about changing the behavior of people, and behavior change happens in highly successful situations mostly by speaking to people's feelings" (Kotter y Cohen 2012, Preface xii).

3. NUEVO ESTILO DE RELACIONES (ner)

3.1. Origen

Entre 1991 y 2005, años en que dirige la cooperativa Irizar³ perteneciente al grupo MCC⁴, Koldo Saratxaga⁵ desarrolla el ner. Recién llegado, en 1992, pone en marcha una serie de medidas organizativas que producirán importantes cambios a nivel interno “el secreto es esfuerzo, confianza, responsabilidad y entrega a una labor bien hecha, aderezada con un modelo de gestión en el que las personas (internas y externas) constituyen la base y el fin” (Etxebarria Caño 2001, p. 77). Su liderazgo, carismático y transformacional (Bass 2008), va a ser determinante para la transformación de la organización; un liderazgo compartido, en donde los líderes se orientan a motivar, apoyar y reconocer a las personas; acuñándose el término de “pensamientos estratégicos compartidos”. Todo lo cual lleva a redefinir Irizar como “Un proyecto basado en las personas, y se busca el equilibrio entre las personas de Irizar, los clientes, los colaboradores externos, la sociedad y el medio ambiente” (Ugarte 2004, p. 33).

La implementación de estos nuevos rasgos culturales conduce, “del abismo de la quiebra al reconocimiento nacional e internacional en menos de una década” (Etxebarria Caño 2001, p. 77) obteniendo múltiples premios y reconocimientos, entre 1994 y 2000, tanto Irizar como Koldo Saratxaga en cuanto líder del proceso de transformación. The Economist, en enero de 2000, define a Irizar como, probablemente, la empresa fabricante de autobuses más eficiente del mundo. El éxito obtenido despierta un amplio interés en el ámbito internacional y la Harvard Business School publica “Irizar in 2005” (Casedesus-Masanell y Mitchell 2006), estudio del caso preparado para sus alumnos. Pese al reconocimiento, Saratxaga mantiene su apuesta por la colaboración entre las personas “Irizar es mi proyecto, pero mi proyecto compartido. Lo vivo con intensidad, lo disfruto con intensidad y lo comparto con ilusión” (Ugarte 2004, p. 172).

3 Ubicada en Ormaiztegui (Gipuzkoa, País Vasco) y dedicada a fabricar carrocerías de autobuses, está integrada por más de 3.300 personas y cuenta con plantas de producción en 6 países y presencia comercial en más de 90 de los 5 continentes. Fundada en 1889, es líder destacado en el sector en Estado Español y una de las referencias más importantes a nivel mundial.

4 Mondragón Corporación Cooperativa es fruto del movimiento cooperativo iniciado en 1956 en la localidad guipuzcoana de Mondragón. Sus Valores Corporativos incluyen: cooperación, participación, responsabilidad social e innovación. Integrada por más de 100 cooperativas autónomas e independientes, constituye el primer grupo empresarial vasco y el décimo del Estado Español.

5 En octubre de 1991 es destinado por el Departamento de Intervención de MCC a Irizar, empresa inmersa en una profunda crisis económica, con un importante problema de rentabilidad, y una gran falta de implicación de los trabajadores.

3.2. Aplicación del ner

Saratxaga abandona Irizar en 2005 y en el segundo semestre de ese mismo año crea K2K⁶ emocionando S.L., con el objetivo de acompañar a las organizaciones que deseen poner en marcha el cambio cultural aplicando el ner.

El 2 de noviembre de 2010, a partir de la realidad Gbe-ner, se constituye jurídicamente ner Group con el objetivo de “compartir experiencias, sinergias y conocimientos; aunar esfuerzos para mejorar, para avanzar para ser más eficientes y obtener mejores resultados; y para acompañarse unas organizaciones a otras en el camino de cambio cultural que supone el nuevo estilo de relaciones (ner)” (Gbe-ner elkarte. Revista Hurbilean 2010, p. 13).

En 2015, ner Group integra 21 proyectos empresariales con una importante diversidad en cuanto a los sectores en que desarrollan su actividad, forma jurídica de las organizaciones, ubicación geográfica (20 proyectos en las provincias vascas de Bizkaia y Gipuzkoa y 1 proyecto en Singapur), dimensionamiento y tamaño empresarial y fecha de inicio de la implementación del ner (Tabla 1).

3.2. Características culturales del ner

El ner es una innovación en la forma de entender la organización a todos los niveles (Hamel y Breen 2008; Goñi Zabala 2012; Rao y Chúan 2012), que supone una ventaja competitiva (Porter 2002) porque permite hacer frente al modelo jerárquico tradicional, tiene carácter sistémico, es un proceso continuado en el tiempo (Hamel y Breen 2008) y su desarrollo e implementación se basa en el liderazgo transformacional cuyos “Components are charisma or idealized influence, inspirational leadership, intellectual stimulation, and individualized consideration” (Bass 2008), y en el que “Leaders motivate their followers by raising their followers’ concerns from secularity and belonging to achievement and self-actualization, and by moving them beyond self-interest to concerns for their group, organization, or society” (Burns 1978).

El objetivo del ner es crear organizaciones inteligentes con una visión compartida del futuro y un pensamiento sistémico que permita la interrelación de todos los elementos (Senge 1999); poner en marcha innovaciones radicales (Damanpour 1991; Hamel y Breen 2008; Rao y Chúan 2012) que generen cambios sustanciales respecto a la situación original, y un proceso de experimentación continua basado en la visión de futuro compartida. Este proceso de innovación en la cultura potencia el rol de las personas (Peters y Waterman 1984; Deal y Kennedy 1985; Kilman et al. 1985; Frost 1985; Schein 1988) como elemento determinante del futuro y eficiencia de la organización (Baker 1980; Pascale y Athos 1981; Schwartz y Stanley 1981; Martin y Siehl 1983; Ouchi 1984; Kilman et al. 1985; Gordon 1985) y una cultura de innovación en la que el éxito posibilita la pervivencia y el futuro de la organización “el futuro orienta la innovación y la innovación construye el futuro” (Goñi Zabala 2012, p. 32).

6 Inicia su acompañamiento en Lancor Sociedad Cooperativa y en Walter Pack S.A., y en tres años llega a una decena de organizaciones, creándose Gbe-ner elkarte (Gizarte berria eraikiten = Construyendo una nueva sociedad) asociación que integra diferentes organizaciones que comparten una “misión, visión, valores y objetivos organizativos” basándose en las personas. Presentada en Bilbao el 15 de octubre de 2009, los medios de comunicación señalan “Empresarios vascos se unen para desarrollar un modelo más humanista”.

Tabla 1

Organizaciones de ner Group en el País Vasco en 2015

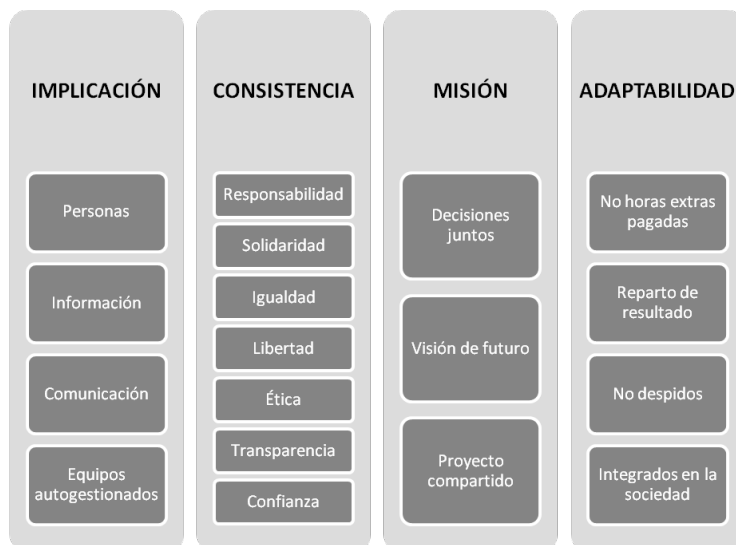
Nombre	Ubicación	Código CNAE	Forma Jurídica	Inicio ner	Tamaño
Ampo	Idiazabal	2451	S.Coop.	Abril 2003	460
Arreche	Tolosa	2815	S.A.	Marzo 2014	35
Ebi	Bilbao	4321	S.A.	Enero 2013	78
Ekin	Amorebieta	2849	S.Coop.	Octubre 2008	177
Estudio K	Getxo	4759	S.Coop.	Enero 2007	14
Gashor	Zizurkil	4669	S.Coop.	Enero 2013	45
Grip On	Berriz	2849	S.A.	Marzo 2009	28
Heroslam	Abanto-Zierbena	2573	S.A.L.	Octubre 2014	45
Icaza	Bilbao	4759	S.A.	Febrero 2009	14
K2k	Bilbao	7022	S.L.	Julio 2005	6
Lancor	Gallarta	2711	S.Coop.	Enero 2006	84
Lejarreta	Donostia	2572	S.L.	Julio 2012	15
Logos	Zaldibia	3102	S.Coop.	Mayo 2013	47
Panelfisa	Tolosa	2594	S.Coop.	Febrero 2011	95
Royde	Bergara	2815	S.Coop.	Septiembre 2011	28
Sarein	Erandio	6201	S.L.	Octubre 2009	12
Trebeki	Bilbao	6910	S.L.	Septiembre 2005	11
Urtxintxa	Donostia	9230	S.Coop.	Mayo 2010	15
Walter Pack	Igorre	2221	S.L.	Marzo 2007	69
Zubiola	Azkoitia	2573	S.Coop.	Enero 2013	32
ner Group					1310

Fuente: Elaboración propia.

La persona es el elemento central de la organización en torno al cual giran el resto de características culturales del ner: ética, transparencia, comunicación, información, confianza, equipos autogestionados, responsabilidad, decisiones juntos, visión de futuro, libertad, solidaridad, no horas extras pagadas, reparto del resultado, no despidos e integrados en la sociedad (Figura 1).

Figura 1

Características culturales del ner y categorías culturales de análisis



Fuente: Elaboración propia.

A. Implicación y consistencia

En las organizaciones de ner Group las personas se organizan en equipos autogestionados en donde la comunicación, la información, la libertad, la responsabilidad y la confianza son elementos característicos básicos que posibilitan que la actividad diaria de estos equipos se oriente a lograr la satisfacción del cliente, la eficiencia de la organización y el compromiso social con un “Desarrollo Humano Justo y Sostenible” (Saratzaga 2007). Comparten un proyecto de futuro y participan conjuntamente en el proceso de toma de decisiones en un marco de transparencia, comunicación, confianza, responsabilidad, ética, solidaridad, generosidad y libertad, características culturales fundamentales que van a dar consistencia al proyecto y favorecen la integración de las personas en la organización.

Se evita utilizar la terminología caduca de “recursos humanos”, “capital humano”, “activo”, “gestión de personal” (Saratzaga 2007; Bennis y Nanus 2008; Covey 2012), porque si se quiere lograr un proyecto compartido es necesario que las personas “se ilusionen, se comprometan, se consideren dueñas del éxito...” (Saratzaga 2007, p. 25).

El equipo autogestionado, “...a group of individuals working interdependently to solve problems or to accomplish tasks” (Kirkman and Shapiro 1997, p. 739) está compuesto por un número reducido de personas que fijan sus propios objetivos para un tiempo delimitado, y de los cuales se sienten responsables (Saratzaga 2007; Hamel y Breen 2008; Goñi Zabala 2012). El equipo es básico para que la organización aprenda “el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones no es el individuo

sino el equipo. Aquí es donde <la llanta muerde el camino>: si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender” (Senge 1999, p. 20). Es indudable que en última instancia el aprendizaje es personal, pero debe entenderse que compartir objetivos, retos y dificultades dentro del equipo ofrece un entorno enriquecedor que capacita para aprender conjuntamente, y al hacerlo posibilita que la organización también lo haga. Trabajar en equipo implica dominar la práctica del diálogo y la discusión, establecer un justo equilibrio entre ambos, lograr un “pensamiento conjunto” y una capacidad intelectual que es superior a la suma de la de los integrantes. El propio Werner Heisenberg (1974) remarcaba la importancia de la conversación y la cooperación entre personas en el mundo científico para el logro de resultados de interés.

La efectividad de los equipos y la importancia de la cultura como variable explicativa de la misma ha sido objeto de estudio en numerosas ocasiones, siendo dominantes durante décadas los trabajos de Kluckhohn y Strodtbeck (1961) y Hofstede (1980a, 1980b). Años después, Kirkman y Shapiro (2001) han demostrado “...the tendency for higher levels of collectivism to be associated with greater job satisfaction ...and organizational commitment..., and for lower levels of power distance to be associated with higher levels of organizational commitment also continues to be observed (Kirkman y Shapiro 2001, p.565).

Según Lazear y Gibbs (2011 p. 316), “Los dos problemas que plantea la producción en equipo -la toma ineficiente de decisiones y el efecto del polizón- explican por qué los equipos sólo deben utilizarse cuando hay un motivo convincente para ello”. En *ner Group* se asume que “...the generation of knowledge and innovation requires the facilitation of participation and interaction between workers (MacLeod y Reed 2009, p. 128) razón para basar su actividad en los equipos autogestionados.

En el *ner*, los equipos posibilitan la integración de clientes y proveedores en la organización, favoreciendo una mayor capacidad de entender el proyecto y de aportar al mismo porque “la máxima creación del conocimiento proviene del trabajo en equipo; es decir, de la experiencia compartida” (Saratzaga 2007, p. 84), siendo imprescindible que los integrantes de los equipos sean conscientes de su contribución a los mismos y a los objetivos de la organización. Y todo ello orientado a la satisfacción del cliente, ya que “el éxito del nuevo estilo de relaciones requiere situar al cliente en el centro de la organización” (Saratzaga 2007, p. 71).

Los equipos autogestionados trabajan con libertad y responsabilidad, basados en la confianza. Libertad para decidir la forma en que se lograrán los objetivos y responsabilidad para tratar de conseguirlos sabiendo que cualquier incumplimiento afecta al equipo y la organización; interdependencia que enriquece y da coherencia al modelo organizativo. “La transparencia, la comunicación, la generosidad, la confianza, la empatía, los datos y el objetivo común son la base que nos puede permitir relacionarnos mejor” (K2K emocionando 2013, p. 30).

B. Adaptabilidad (interna y externa)

La adaptabilidad interna se manifiesta mediante una actitud solidaria y equitativa acorde con los principios del *ner*: compromiso de “no despidos”, que posibilita la “reubicación voluntaria” de personas yendo a otra organización del grupo durante el tiempo que dure la situación crítica en la organización de origen, garantizándose la seguridad en el puesto de

trabajo; reducción de las diferencias salariales⁷; y el reparto del beneficio, proporcional al nivel salarial⁸.

La adaptabilidad externa se manifiesta en el compromiso social de las organizaciones que conlleva su integración en distintos proyectos de carácter comunitario y se concreta en que cada una de ellas destina el 2,5% de los resultados de su entidad y el 2% del tiempo de las personas de la organización para ideas, planes y proyectos sociales.

Como señala Juanje Anduaga, responsable del Equipo de Compromiso con la Sociedad de ner Group “el Compromiso con la Sociedad forma parte del ADN de ner” (Empresa XXI 2015, p. 11).

Todos estos rasgos culturales del ner sirven de nexo para los diversos proyectos empresariales que se van a ir organizando en torno a él; con diferentes nombres y en diferentes momentos históricos, pero siempre fieles a los principios que inspiran este nuevo estilo de relaciones que estamos analizando.

3.4. Implementación del ner: proceso y dificultades

Todos los proyectos que forman parte de ner Group asumen la necesidad del ner (Hamel y Breen 2008; Covey 2012), estilo aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente de su forma jurídica (Tabla 1), porque al estar basado en las personas encaja perfectamente en cualquier organización integrada por ellas. A pesar de ello, son conscientes de las dificultades que el proceso de cambio conlleva (Kotter 1997; Congeret al. 2000; Ramos 2008).

La implementación de los rasgos culturales del ner es una tarea que desarrolla K2K emocionando siguiendo un proceso claramente definido según la forma jurídica de empresa. En primer lugar, se informa a la propiedad o al Consejo Rector de las características del ner y las implicaciones de su aplicación mediante visitas a organizaciones donde está implementado. Si la propiedad acepta, se repite el proceso (información y visitas a organizaciones) con todas las personas que forman parte de la organización y seguidamente se celebra una asamblea en la que se explica la propuesta y sus consecuencias, intentando aclarar todas las dudas que se planteen. Finalmente, se procede a la votación sobre la aplicación del ner exigiéndose una importante mayoría para seguir adelante con el proceso. Jabi Salcedo, presidente de ner Group, señala que “la media de voto favorable de todas las asambleas realizadas está en el 94 por ciento” (Empresa XXI 2015, p. 6).

En las organizaciones donde se obtiene la confianza mayoritaria de los trabajadores se inicia el proceso, pero en aquellas en que no se logra se da por terminado el mismo (García Valdivieso 2010) ya que, según Jabi Salcedo “ner se apoya en el trabajo autónomo de los trabajadores y la implantación del estilo no resulta muy viable si existe un grupo demasiado grande que no está dispuesto a integrarse” (Empresa XXI 2015, p. 6).

7 Según Jabi Salcedo (Presidente de ner Group) algunas empresas de no más de 100 personas que tenían hasta 28 niveles salariales antes de aplicar el ner, tras su incorporación al mismo “... en esas Compañías, solo tienen 5 niveles salariales” (Empresa XXI 2015, p. 8).

8 Varía “entre el 25% y el 30% del resultado generado” (K2K emocionando 2013, p. 114) dependiendo de la forma jurídica de la organización.

Iniciado el proceso de implementación, pueden aparecer dificultades llegando a provocar la suspensión del proceso y la salida de ner Group, como en los casos de Kondia en Elgoibar (liquidada posteriormente en 2016) o TTT Goiko en Zumarraga que abandona ner Group en 2015.

3.5. El ner y el cooperativismo vasco

Los orígenes de la importante realidad empresarial que representa el cooperativismo en el País Vasco pueden datarse en 1956 cuando el padre Arizmendiarrreta comienza a desarrollar su actividad pastoral y social en Mondragón-Arrasate (Gipuzkoa), con una innegable capacidad de liderazgo y movilización. Su trabajo se basa en el cooperativismo del trabajo asociado, en el sentido “humano del trabajo”⁹ (Ormaetxea 1997) y tiene por objeto conseguir una empresa más justa y solidaria que respete la libertad, la dignidad y el desarrollo del ser humano, y de la comunidad en que se inserta. Este fenómeno empresarial ha sido profusamente estudiado a nivel internacional (Whyte y Whyte 1991; Cheney 1999, 2009; Huet 2000; Azkarraga et al. 2012) desde que el economista Robert Oakeshott (1973, 1976) publicase un artículo sobre el grupo cooperativo de Mondragón, al que llegó a definir como “a Spanish oasis of democracy” y presentase esta experiencia al mundo angloparlante.

En las primeras cooperativas creadas en Mondragón se establece un sistema de remuneración basado en el reparto de resultados en el que la diferencia entre el salario máximo y el mínimo no debe exceder el ratio 1:3 y la relación entre trabajadores debe ser democrática y contribuir al desarrollo personal (MacLeod y Reed 2009). El referente de este movimiento es el Grupo Cooperativo Mondragón el cual hacia 1985 agrupa a 70 cooperativas industriales que guían su actividad por los principios de: equidad, solidaridad, responsabilidad y democracia (Molina 2005). Hoy en día, la Corporación Mondragón Centro Cooperativo (MCC)¹⁰ es el primer grupo empresarial del País Vasco y el décimo en el Estado Español. Sin embargo, la quiebra de Fagor Electrodomésticos en 2013, tras haber acumulado una deuda de más de 800 millones de euros, con la consiguiente destrucción de más de 4000 empleos, ha constatado un importante problema de adecuación de los principios fundacionales del cooperativismo a la práctica de la gestión día a día en la actual coyuntura socio económica. Esta situación no ha surgido de repente y fue el motivo por el cual importantes grupos cooperativos, Irizar y Ampo, abandonaron MCC en 2008¹¹. Frente al mito del cooperativismo vasco (Ramírez 2013) es necesario analizar las causas que han provocado la actual crisis interna, de dimensiones y consecuencias impredecibles.

Debido a la globalización, numerosas empresas se relocalizan en zonas del mundo donde los costes salariales y de otros inputs son más baratos, lo que ha obligado a las cooperativas a diseñar una estrategia de internacionalización, con el objetivo último de preservar la red de cooperativas y puestos de trabajo en el País Vasco, que les permita seguir siendo

9 Basada en la idea *Humanity at work – Gizatasuna lanean*. (Ormaetxea, 1997).

10 Integrada por 260 empresas y cooperativas, tiene 74117 empleados, de los cuales el 41% son cooperativistas, y constituye el mayor consorcio en régimen de cooperativa del mundo. <http://www.mondragon-corporation.com/> mayo 2016

11 El diario vasco, 23 de mayo de 2008

competitivas y captar nuevos mercados: estrategia de “multi-localización”. Pero se observa que no han sido capaces de crear un verdadero modelo internacional cooperativo, transnacional, en el que todos los trabajadores puedan participar en condiciones de igualdad “... the overseas subsidiaries have been established as joint stock companies and workers are employees, not co-op members” (MacLeod y Reed 2009, p. 134) y la diferencia máxima salarial en MCC ha llegado al ratio 1:12 (Ormaechea 2006), todo lo cual permite afirmar a varios autores que los valores cooperativos se han resentido con la internacionalización “...esta trayectoria de expansión internacional plantea algunos interrogantes respecto al devenir industrial de Mondragón y a los valores y principios democráticos que originalmente se encontraban en el núcleo de la expansión cooperativa” (Errasti 2014, p.32) “...la lógica del mercado y de la competencia se ha impuesto sobre los valores de participación y democracia originarios de la experiencia” (Errasti, 2014 p. 52). Hay quien llega a afirmar que “...la búsqueda del objetivo de maximización del beneficio, definido en los términos de la empresa capitalista, no resulta directamente extrapolable a los objetivos de las cooperativas” (Zubiaurre et. al. 2016, p. 163).

Sin duda, el cooperativismo se enfrenta a grandes retos y contradicciones en la actual coyuntura internacional (Flecha y Ngai 2014) ya que los últimos estudios realizados revelan que “...no se ha avanzado significativamente en el fomento de la participación de los trabajadores de las filiales extranjeras” (Bretos y Errasti 2016, p. 15) y que “... no existe un interés real en potenciar procesos de democratización en las filiales capitalistas, debido a que esa pérdida de control sobre ellas puede poner en peligro los puestos de trabajo de los socios cooperativistas en las matrices vascas” (Bretos y Errasti 2016, p. 28).

En el caso de Fagor, el estudio de su trayectoria permite concluir que “... ha basado su expansión internacional siguiendo modelos capitalistas” (Errasti 2014, p. 53) y que “La organización internacional de Fagor se basa en una clara jerarquía en la que la dirección de la cooperativa, elegida y controlada por los socios trabajadores, decide las estrategias generales en materia de producción, I+D, las inversiones, alianzas estratégicas, etcétera para la matriz y el conjunto de filiales extranjeras” (Errasti 2014, p. 54). Proceso de internacionalización “... apoyado sin fisuras por MCC, llegando incluso a utilizar instrumentos puramente “capitalistas” y que en ocasiones chocaban frontalmente con el modelo cooperativo originario” (Alustiza 2015, p. 330).

Aunque el ner comenzó a desarrollarse en Irizar durante los años en que Koldo Saratxaga estuvo al frente de la cooperativa, su creador e impulsor es muy preciso al señalar las diferencias entre la realidad actual de las cooperativas y el modelo que él ha diseñado, el cual está funcionando en la práctica no sólo en organizaciones cooperativas sino también en sociedades anónimas, sociedades limitadas... “De entrada, las cooperativas son de economía social según sus estatutos, pero en su mayoría funcionan con un modelo piramidal y cumple con la sociedad según les obliga la Ley, y no siempre. He conocido muchas y no tenían nada que ver con el modelo relacional del ner. Hay cooperativas ¿pero hay cooperativistas? La pregunta es esa. Es una manera de ir al registro y pagar menos. El primer enfoque es ese. El siguiente es ¿somos cooperativistas? ¿Y qué hacemos como tal? ¿Qué hacemos entre nosotros? ¿Cómo nos llevamos, cómo nos desarrollamos, cómo desarrollamos nuestro entorno? ¿En qué modelo de jerarquía estamos?” (Empresa XXI 8 de abril de 2015, pp. 4-5).

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Durante los primeros meses del año 2015, se lleva a cabo un estudio empírico con el fin de conocer y analizar la percepción que tienen las personas que forman parte de las organizaciones de ner Group de las características culturales (Figura 1) que definen el ner.

La población objeto de estudio está constituida por las 1310 personas que forman parte de las organizaciones ubicadas en Bizkaia y Gipuzkoa, quedando fuera del mismo las integradas en organizaciones localizadas en otras zonas del Estado o en el ámbito internacional.

Para la recogida de datos se elabora un cuestionario ad-hoc¹² a partir del estudio de diferentes modelos de análisis de la cultura organizacional (Price y Mueller 1986; Schein 1988; García Echevarría 1990, 2007; Denison y Neale 1994, 2000; Cameron y Quinn 1999; Ashkanasy et al. 2000; Hofstede y Minkov 2010; Covey 2012) considerándose también las importantes aportaciones que realizan el modelo XQ de Franklin Covey y el cuestionario denominado Denison Organizational Culture Survey de Denison y Neale (1994, 2000).

El cuestionario diseñado incluye cuatro conjuntos de preguntas¹³ que corresponden a las cuatro categorías culturales en que se agrupan las características culturales del ner: *Implicación*, *Consistencia*, *Misión* y *Adaptabilidad* (Denison and Neale 1996) (Figura 1) y una serie de preguntas sobre variables socio-demográficas de interés para el estudio (edad, sexo, puesto de trabajo, antigüedad en la organización y nivel de estudios).

El cuestionario se valida con un pre-test realizado a 40 personas representativas de las diferentes organizaciones y estructuras, lo que permite recoger un conjunto de sugerencias y propuestas que se incorporan al cuestionario definitivo.

El trabajo de campo se inicia a principios del mes de marzo de 2015 y finaliza en la primera semana de mayo de ese mismo año, adaptándose a la realidad de cada organización: turnos de mañana, tarde y noche. Se logran cumplimentar correctamente 937 cuestionarios, el 80,2% de la población objetivo, alcanzándose en algunas organizaciones el 100% de las personas y en la que menos el 66,3%.

En este artículo se analizan sólo los resultados correspondientes a los rasgos culturales del ner más relacionados con la economía humana: personas y equipos autogestionados (*Implicación*); responsabilidad, libertad y confianza (*Consistencia*); y solidaridad interna y externa: reducción de las diferencias salariales, reparto de resultados, no despidos e integrados en la sociedad (*Adaptabilidad*).

5. RESULTADOS

El análisis de fiabilidad realizado para medir la consistencia interna de los ítems en los que se solicita el nivel de acuerdo¹⁴ con diversas afirmaciones sobre los rasgos culturales básicos del ner relacionados con la *Implicación* y *Consistencia*, ofrece un Alfa de Cronbach de

12 Se puede solicitar.

13 Nivel de acuerdo con diversas afirmaciones sobre los rasgos culturales básicos del ner relacionados con la Implicación y Consistencia. Valoración de distintas situaciones, conductas y actitudes relacionadas con la Misión y Adaptabilidad.

14 Escala de Likert de 5 puntos: 1 Totalmente en desacuerdo 5 Totalmente de acuerdo

0.925¹⁵. En el caso de los ítems que solicitan la valoración¹⁶ de distintas situaciones, conductas y actitudes relacionadas con las categorías *Misión* y *Adaptabilidad*, el Alfa de Cronbach es 0.940.

5.1. Análisis descriptivo

A. Implicación

La Implicación (Gráfico 1) de las personas es determinante para alcanzar la identificación con los proyectos y objetivos de las organizaciones. En las organizaciones de ner Group, la mayoría (58,3%) está de acuerdo con que *las personas están comprometidas con la organización*, siendo una importante mayoría (73,7%) las que *se consideran los pilares básicos de la organización*. Estos resultados posibilitan una importante integración entre los proyectos y las personas, ya que estas perciben (61,9%) que *es posible conocer información sobre toda la organización* porque *la comunicación es fluida y habitual* (53,8%) y, en consecuencia, la mayoría (56,7%) son *conscientes de su aportación e importancia* en sus organizaciones.

La identificación personas-proyectos se materializa en los equipos autogestionados, considerados por la gran mayoría (74,3%) *los pilares básicos de la organización*, en los que *la dinámica de trabajo se basa en la colaboración* (57,8%) y en donde se refleja que *el compromiso con el equipo posibilita el funcionamiento de la organización* (71,2%). Los equipos alcanzan así un carácter cuasi instrumental por cuanto posibilitan que las personas se sientan protagonistas de su actividad y al mismo tiempo de la marcha de la organización.

Gráfico 1

Personas, información y equipos autogestionados en la organización



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

15 El Coeficiente alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan la misma dimensión teórica. Según señalan George y Mallery (2003, p. 231) cuando el coeficiente es superior a 0.9 puede considerarse excelente.

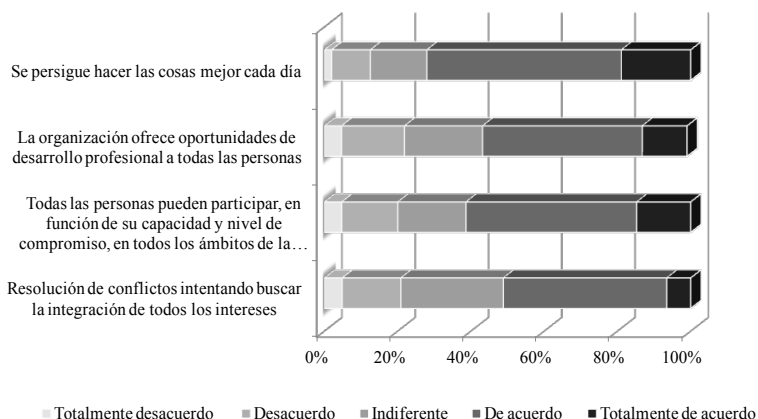
16 Escala de 10 puntos, 1 la mínima y 10 la máxima.

B. Consistencia

Las organizaciones son consistentes y están bien integradas a partir de un conjunto de valores que determinan el comportamiento de las personas en sus diferentes ámbitos de actividad. En las organizaciones de ner Group (Gráfico 2), una importante mayoría (72%) percibe que *se persigue hacer las cosas mejor cada día* y que *la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional a todas las personas* (56,8%) porque *todas las personas pueden participar en todos los ámbitos de la organización según la capacidad y el nivel de compromiso* (61,3%). Estas percepciones respecto a valores fundamentales de las relaciones entre las personas y del funcionamiento de la organización permiten el ajuste de todos los demás valores, dotándolos de equilibrio y dando sentido, en última instancia, a todos los rasgos culturales del ner. Puede afirmarse que sirven incluso para la adecuada gestión de los conflictos ya que una mayoría (51,1%) percibe que *se intentan solucionar los conflictos con la integración de todos los intereses*.

Gráfico 2

Confianza, libertad y responsabilidad

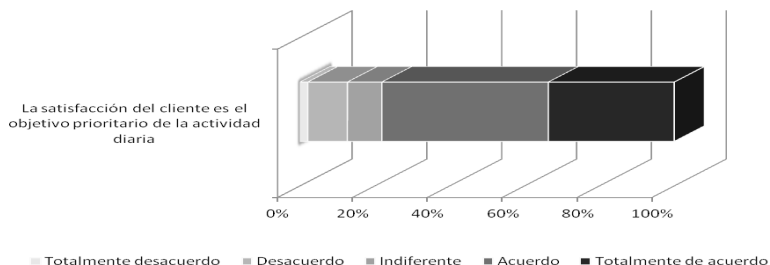


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

Esta consistencia e integración de valores, junto con el compromiso de las personas con los equipos, posibilitan que la gran mayoría (78,1%) de las personas tenga la *satisfacción del cliente como objetivo prioritario de la actividad diaria*, y que la eficiencia de la organización se convierte en un objetivo compartido en la organización (Gráfico 3).

Gráfico 3

Satisfacción del cliente



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

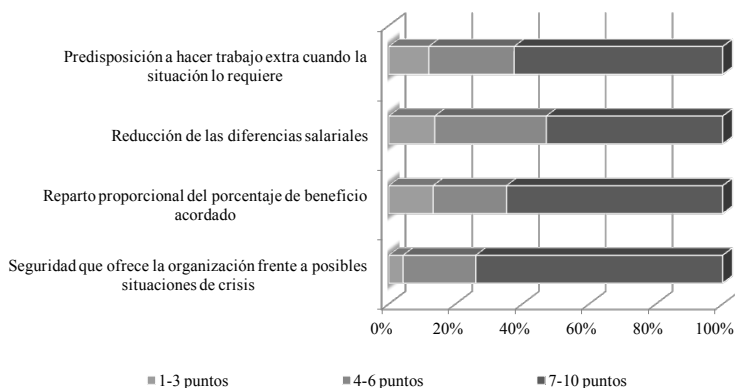
C. Adaptabilidad

Las personas de las organizaciones de ner Group tienen un importante grado de adaptabilidad interna y externa, resultado de la implicación de las personas, quienes comparten unos valores y un proyecto conjunto de futuro que dotan de equilibrio a la organización.

La **ADAPTABILIDAD INTERNA** (Gráfico 4) se manifiesta mediante una actitud solidaria y equitativa, otorgando la gran mayoría (62,4%) una puntuación máxima¹⁷ a la *predisposición a hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere*, a la *reducción de las diferencias salariales* (52,8%), al *reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado* (64,7%) y a la *seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis* (73,9%). Esta última característica, que se materializa en el sistema de reubicaciones voluntarias, obtiene la media estadística más elevada (7,4) y un alto nivel de homogeneidad, convirtiéndose en seña de identidad de ner Group.

Gráfico 4

Adaptabilidad interna en la organización



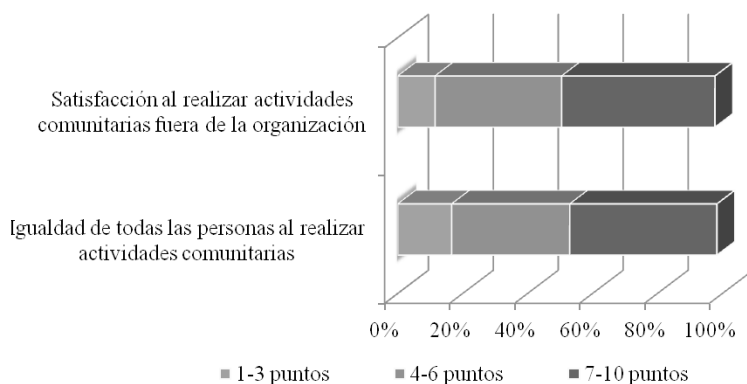
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

¹⁷ Escala de 10 puntos, 1 la mínima y 10 la máxima. Recodificada en tres categorías: 1-3, 4-6 y 7-10

La **ADAPTABILIDAD EXTERNA** (Gráfico 5) se manifiesta en el compromiso social de las organizaciones de ner Group, integradas en diferentes proyectos de carácter comunitario y es percibida favorablemente por las personas. Una mayoría (49,5%) otorga la puntuación máxima a la *satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización*, y un porcentaje muy similar (47%) da esa puntuación máxima a la *igualdad de todas las personas al realizar actividades comunitarias fuera de la organización*. Esta implicación y compromiso con la sociedad tiene como objetivo devolver a la misma parte del valor que obtienen las organizaciones, y ser sujetos activos con el fin de alcanzar un mejor Desarrollo Humano, Justo y Sostenible.

Gráfico 5

Adaptabilidad externa en la organización



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

5.2. Análisis relacional

Realizadas las correspondientes pruebas de independencia entre las percepciones de los rasgos culturales relacionados con la *Implicación*, *Consistencia* y *Adaptabilidad (interna y externa)* y las variables socio-demográficas consideradas (sexo, edad, puesto de trabajo, estudios realizados y antigüedad) puede afirmarse que no existe relación entre ellas.

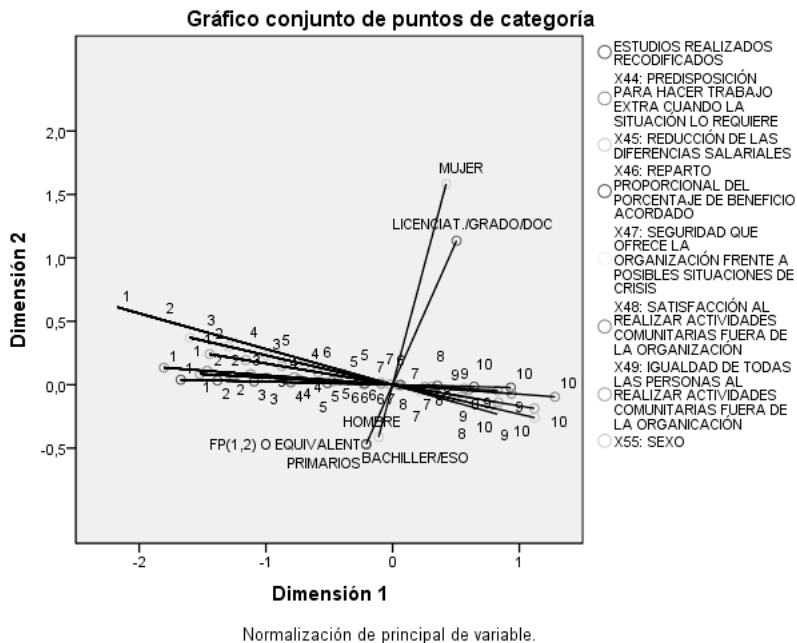
No obstante, sí se observa que las mujeres, las personas más jóvenes, las que tienen estudios de licenciatura/grado/doctorado, las que trabajan en la oficina y las que tienen una menor antigüedad son las que manifiestan mejores percepciones de los rasgos culturales de la *Implicación* y *Consistencia* y quienes otorgan una valoración más elevada a los rasgos culturales analizados de la *Adaptabilidad (interna y externa)*. Este grupo, formado fundamentalmente por mujeres, aunque tiene una presencia reducida en el conjunto de ner Group (20,9% del total de personas estudiadas) son las personas más jóvenes (el 54,8% tiene 40 años o menos), poseen un mayor nivel de estudios (el 53,3% de ellas tiene Licenciatura/Grado/Doctorado), su presencia es mayoritaria (72%) en la actividad de oficina y son las que menor antigüedad presentan (el 54,8% tiene 10 años o menos de antigüedad).

Sólo se ha detectado relación de dependencia¹⁸ entre la percepción de las características de la *Adaptabilidad (interna y externa)* y el sexo y los estudios realizados, aunque estas asociaciones no son muy fuertes¹⁹.

Desarrollado el Análisis de Componentes Principales Categóricos (CATPCA)²⁰, método que permite representar conjuntamente las valoraciones obtenidas para la *Adaptabilidad (interna y externa)* y las variables socio-demográficas sexo y estudios, se observa (Gráfico 6) que la primera dimensión explica el 71,17% de la varianza total y distingue los que otorgan altas valoraciones a las características estudiadas de la *Adaptabilidad* del ner, mujeres con altos niveles de estudios, de aquellos que otorgan bajas puntuaciones, hombres con menor nivel de estudios.

Gráfico 6

Adaptabilidad, valoración, sexo y estudios realizados



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

18 Con confianza del 99,9%.

19 Coeficientes de contingencia entre 0,171 y 0,331.

20 Método de escalonamiento óptimo que permite reducir la dimensionalidad de un conjunto de variables que no están en escala métrica.

6. CONCLUSIONES

El grado de *Implicación* que manifiestan las personas de las organizaciones de ner Group es muy importante. La gran mayoría considera que son los pilares básicos de la organización, están comprometidas con ella y son conscientes de su aportación e importancia en la misma, sintiéndose valoradas y consideradas. Esta realidad confirma la característica cultural básica del ner, la importante identificación entre las personas y las organizaciones en las que realizan su actividad, reforzada por el acceso significativo que tienen a toda la información que se produce en la organización, con una comunicación fluida y habitual.

Los equipos autogestionados son percibidos como los pilares de la actividad; permiten anuar esfuerzos orientados a la consecución de los objetivos y la eficiencia de la organización, posibilitando y potenciando la integración, identificación y el desarrollo del compromiso y la responsabilidad de las personas con la organización. Tienen una gran capacidad de autogestión para definir su propia dinámica de funcionamiento, elegir los líderes u organizar el trabajo interno, siendo instrumentos básicos para la actividad diaria y depositarios del compromiso de las personas con el funcionamiento de la organización. En ellos se hace realidad el ner, con el fin de sumar sinergias en torno a la eficiencia de la organización.

En las organizaciones de ner Group, el ner es un instrumento organizativo y de gestión que facilita que las personas orienten su actividad hacia la satisfacción del cliente como objetivo prioritario, y así lo percibe la gran mayoría²¹. El ner no es una mera propuesta teórica de cultura organizativa, sino una realidad que incide directamente en la actividad de las organizaciones al objeto de conseguir la eficiencia y garantizar la pervivencia de las mismas.

Siendo la *Implicación* y los equipos autogestionados fundamentales, se precisa una consistencia organizativa en valores que proporcione confianza, responsabilidad y libertad a las personas para realizar estas actividades e interacciones. Consistencia que es claramente percibida y manifestada por las personas de ner Group y que posibilita relaciones recíprocas de igualdad entre las personas que trabajan con esos valores compartidos para dar lo mejor de sí y orientarse hacia la consecución de los objetivos tanto de los equipos como de la organización. Libertad con responsabilidad y responsabilidad con libertad, en un ámbito de confianza mutua que garantizan una cohesión e integración entre personas, equipos y organizaciones.

Toda organización que adopte el ner y se incorpore a ner Group debe asumir un Compromiso con la Sociedad, de cara a ser sujetos activos para alcanzar un mejor Desarrollo Humano, Justo y Sostenible que incluye una doble vertiente: un compromiso interno con las personas de la organización y, un compromiso externo con el conjunto de la sociedad, *Adaptabilidad (interna y extena)*. Las personas de ner Group otorgan elevadas puntuaciones al compromiso con la solidaridad interna en las organizaciones, la cual garantiza una reducción de las diferencias salariales, una distribución más equitativa del beneficio, un compromiso con el equipo y sus integrantes para realizar la actividad necesaria al objeto de lograr los objetivos fijados; y la seguridad que ofrece ner Group frente a posibles situaciones de crisis mediante el sistema de reubicaciones, el rasgo cultural mejor valorado y con mayor homogeneidad de puntuaciones.

21 Casi ocho personas de cada diez.

Estos resultados muestran la realidad de una práctica empresarial en el País Vasco en un momento en que los modelos organizativos imperantes, las características del mercado laboral y las condiciones socio-laborales impuestas por las sucesivas reformas laborales se orientan hacia otros parámetros y variables muy diferentes a los que configuran los rasgos culturales del ner en el día a día de las organizaciones estudiadas. Indudablemente, sería interesante comparar los datos obtenidos con los de otros modelos organizativos diferentes, pero este ejercicio presenta un alto grado de dificultad por diversos motivos: la especificidad propia de los rasgos culturales del ner que no se encuentran en su totalidad en otros modelos organizativos; las relaciones entre los diferentes grupos empresariales cuyos modelos organizativos pueden ser potencialmente comparables.

El elevado porcentaje de personas que percibe y valora positivamente los rasgos culturales analizados nos presenta un estilo aceptado por las personas de las organizaciones de ner Group y claramente diferenciado de la gran mayoría de los modelos de gestión imperantes en nuestro entorno organizativo y productivo. Es evidente que existen importantes aspectos y elementos del ner, relacionados con algunos de los rasgos culturales estudiados, que precisan mejorar (el papel de los líderes en los equipos, los niveles de confianza, la implicación de todas las personas con el compromiso hacia la organización...) pero esto no debe ocultar los resultados más significativos de este estudio: la importante valoración que se otorga y el alto grado de socialización de los rasgos culturales analizados que forman parte del ner; la clara identificación, socialización y satisfacción con el estilo implantado.

En consecuencia, teniendo en cuenta las características básicas de funcionamiento del mercado de trabajo, los indicadores de tipología del trabajo, los modelos hegemónicos de gestión que imperan en la gran mayoría de las empresas de nuestro entorno... podemos concluir que nos encontramos ante un caso que presenta un alto interés por sus peculiaridades, sus características absolutamente diferentes y diferenciadas. Un estilo organizativo altamente interesante que satisface a una importante mayoría de las personas que forman parte de sus proyectos y que capacita a las organizaciones para gestionar eficazmente las personas y su conocimiento, con el objetivo de adaptarse y sobrevivir en el escenario económico productivo actual definido y determinado por la Tercera y Cuarta Revolución Industrial.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, P.L., 2015. Toward a new HR philosophy. *McKinsey Quarterly*, April 2015.
- Alustiza, A., 2015. El impacto de la crisis de Fagor en el cooperativismo vasco. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 49, 321-338.
- Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. y Falkus, S., 2000. Questionnaire measures of organizational culture. In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom & M. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage. 131- 146
- Azkarraga, J., Cheney, G. y Udaondo, A., 2012. Workers participation in a globalized market: reflections on and from Mondragon. En: Atzeni, M., ed. *Alternative Work Organizations*. New York: Palgrave Macmillan, 76-102.
- Bailey, T., 1993. *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Working paper, New York: Columbia University.
- Baker, E.L., 1980. Managing organizational culture. *Management Review*, 69, 8-13.

- Barbería, J.L., 2014. Punto de inflexión en la cooperativa vasca. *El País*. San Sebastian. 17 de Agosto.
- Bass, B., 2008. *The Bass handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications*. 4th ed. New York: Free Press.
- Beer, M. et. al., 1990. Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, November-December, 158-166.
- Bennis W. y Nanus B., 2008. *Lideres. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Bretos, I. y Errasti, A., 2016. Dinámicas de regeneración en las cooperativas multinacionales de Mondragón: la reproducción del modelo cooperativo en las filiales capitalistas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC*, 86, abril 2016, 5-34.
- Brynjolfsson, E. and McAfee, A., 2011. *Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*. Digital Frontier Press, Kindle Edition.
- Burns, J.M., 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron, E. y Green, M., 2015. *Making Sense of Change Management: A complete guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. London: Kogan Page Limited.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E., 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on The Competing Values Framework*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Cappelli, P. y Singh, H., 1992. Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management. En: Peter Sherer, David Lewin, and Olivia Mitchell, eds. *Research Frontiers in Industrial Relations*. Madison, Wis.: Industrial Relations Research Association series, 165-92.
- Casadesus-Masanell, R. y Mitchell, J., 2006. Irizar in 2005. *Harvard Business School Case*. March 2006 (Revised September 2006), 706-424.
- Cheney, G., 1999. *Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragon*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- _____, 2009. *The Importance of Co-operative values during times of economic crisis*. Arizmendi topaketak. Mondragon, País Vasco: Gizabidea.
- Conger J. A., Spreitzer G. M. y Lawler E. E., 2000. *El manual del cambio para líderes*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Covey S. R., 2012. *El 8º hábito*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Daly, H.E., 1990. Toward some operational principles of sustainable development. *Ecological Economics*, 2, 1-6.
- Damanpour, F., 1991. Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Deal, TA. y Kennedy AA., 1985. *Cultura Corporativa*. México DF: Fondo Educativo Interamericano.
- Deming W.E., 1989. *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Denison, D.R. y Neale, W., 1994. *Denison Organizacional Culture Survey*. Ann Arbor: Aviat.

- _____ y Neale, W., 2000. *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.
- _____, 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Drucker F., 2000. *El management del siglo XXI*. Barcelona: Edhasa.
- _____, 2007. *The Effective Executive*. 2^a ed. London: Routledge.
- Empresa XXI. Periódico quincenal de la industria vasca. 2015. 8 de abril.
- Errasti, A., 2014. Tensiones y oportunidades en las multinacionales cooperativas de Mondragón: el caso Fagor Electrodomésticos, Sdad. Coop. *Revista de Estudios Cooperativos*, 113, 30-60.
- Etxebarria Caño, M., 2001. *Irizar, caminando a lo largo de tres siglos*. Ormaiztegui: Ed. Irizar S.Coop.
- Flecha, R. y Ngai, P. 2014. The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. *Organization*, 21(5), 666-682.
- Frost, J., 1985. *Organizational Culture Paperback*. Thousands Oaks, CA: SAGE Publications.
- García Echevarría, S., 1990. *El reto empresarial español*. Madrid: Ed. Díaz de Santos
- _____, 2007. Cultura e Innovación como marco de la participación en la empresa. *Instituto de Dirección y Organización de Empresa*, 311, Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.
- _____. , 2015. Perspectiva societario-económica del trabajo. La evolución del mundo del trabajo y su dimensión ético-empresarial. *Instituto de Dirección y Organización de Empresa*, 374, Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.
- García Valdivieso, O., 2010. *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*. Bilbao: K2K emocionando.
- Gbe-ner elkarte (2010). *Revista Hurbilean*. 1, diciembre, 13.
- George, D. y Mallery, P. 2003. *Spss for windows step by step: a simple guide and reference. 11.0 update*. 4^a ed. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Goñi Zabala, J.J., 2012. *Mentefactura. El cambio de modelo productivo*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Gordon, G., 1985. The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance. En: R.H. Kilmann, M, J. Saxton, R. Serpa y Asociados. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 103-125.
- Guest, D., 2002. Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44 (3), September, 335-358.
- Hamel G. y Breen B., 2008. *El futuro del management*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Heisenberg, W., 1974. *Más allá de la física*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos.
- Hofstede, G., 1980a. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- _____, 1980b. Motivation, leadership, and organizations: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9, 42-63.
- Hofstede, G.J. y Minkov, M., 2010 *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. USA: McGraw-Hill.

- Huet, T., 2000. Can MCC go global? *Peace Review*, 12(2), 283-286.
- Huselid, M.A., 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- K2K emocionando., 2013. *Experiencias ner 2012. Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas*. Bilbao: K2K emocionando.
- Kilmann, R., Saxton, M.J., Serpa, R. y Associates., 1985. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kirkman, B. y Shapiro, D.L., 1997. The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-managing Work Team Effectiveness. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. July 1997, 730-757.
- _____, 2001. The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Management Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance. *The Academy of Management Journal*, 44 (3), June, 557-569.
- Gluckhohn, F. y Strodtbeck, F.L., 1961. *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row Peterson.
- Kogut, B. y Zander, U., 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3 (3), 383-97.
- Kotter J., 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. March-April, 59-67.
- _____, 1996. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- _____, 1997. *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.
- Kotter, J. y Rathgeber, H., 2006. *Our Iceberg is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions*. London: Macmillan; Reprints edition (1 Sept. 2006)
- _____, 2016. *That's Not How We Do It Here!: A Story About How Organizations Rise, Fall-and Can Rise Again*. New York: Portfolio Penguin.
- Kotter, J. y Cohen, D.S., 2012. *The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Lazear, E. y Gibbs, M., 2011. *Economía de los Recursos Humanos. Gestione el personal de su empresa para crear valor e innovar*. Barcelona: Antoni Bosch, editor S.A.
- Lawler III, E.E. et al., 1995. *Creating High Performance Organizations. Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Macduffie, J., 1995. Human Resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221.
- MacLeod, G. y Reed, D., 2009. Mondragon's Response to the Challenges of Globalization: a Multi-Localization Strategy. En: Reed y J.J. McMurtry, eds. *Cooperatives in a global economy: The challenges of co-operation across borders*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing, 111-140.
- Mansfield E., Schawarts M. y Wagnes S., 1981. Imitation Cost and Patents: An Empirical Study. *The Economic Journal*, 91, issue 363, 907-918
- Martin, J. y Siehl, C., 1983. Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*. 22, (2), 52-65.
- Molina, F., 2005. *Jose María Arizmendiarieta (1915-1976)*. Mondragón: Caja Laboral.

- Oakeshott, R., 1973. Mondragon: Spain's Oasis of Democracy. *The Observer*, January 21
- _____, 1976. "Grass roots" Enterprises Thrive amid the Basques. *The Financial Times*, July 9.
- Ormaetxea, J.M., 1997. *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*. Errenteria: Litografía Danona S.Coop.
- _____, 2006. El trabajo asociado ante la globalización. En: *Cooperativas, Globalización y Deslocalización*. Mondragón: Mondragón University Press, 89-115.
- Ouchi, W., 1984. *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Turlock, CA: Ed. Orbis.
- Pascale, R. y Athos, A., 1981. *The art of Japanese management*. New York: Simon & Schuster.
- Peters Th. J. y Waterman R. H., 1987. *En busca de la excelencia*. Barcelona: Folio.
- Pfeffer J., 1994. *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- _____, 1996. *Ventaja competitiva a través de la gente*. México: Compañía Editorial Continental.
- _____, 1998. *La ecuación humana*. Barcelona: Gestión 2000.
- Piderit, S.K., 2000. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional view of Attitudes Toward and Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783-794.
- Porter, M.E., 2002. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Alay Ediciones.
- Price, J.L. y Mueller, C.W., 1986. *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pitman.
- Ramírez, S., 2013. *El cooperativismo vasco: mito y realidad*. *Rebelión* <http://www.rebellion.org/noticia.php?id=176993> (falta fecha de acceso)
- Ramos P., 2008. *Modelo organizativo en red. El diseño de las empresas del siglo XXI*. Madrid: Pearson Educación.
- Rao J. y Chuán F., 2012. *Innovación 2.0. ¿Por qué cuando hablamos de innovación nos olvidamos de las personas?* Barcelona: Profit editorial.
- Robbins, S.P. y Coulter, M., 2012. *Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Sampedro, J.L., 2009. *Economía Humanista. Algo más que cifras*. Madrid: Editorial Debate.
- Saratxaga, K., 2007. *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Madrid: Pearson Educación.
- Senge M., 1999. *La quinta disciplina*. Barcelona: Ed. Granica.
- _____, 2000. *La danza del cambio*. Barcelona: Gestión 2000.
- Schein, E. H., 1988. *La cultura organizacional y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Schumpeter, J., 1978. *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Schwartz, H. y Davis, S. M., 1981. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10 (1), 30-48.
- Trice, H.M. y Beyer, J.M., 1993. *The cultures of work organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Ugarte, L., 2004. *¿Sinfonía o Jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar*. Barcelona: Granica.
- Ulrich, D., Zenger J. y Smallwood N., 2000. *Liderazgo basado en resultados: cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan los beneficios*. Barcelona: Gestión 2000.
- Wackernagel, M. et. al., 2002. Tracking the ecological overshoot of the human economy. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, PNAS*, v. 99, 9266-9271, July 2002.
- Walton, R. E., 1985. From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, March, 77-84.
- Whyte, W. y Whyte, K., 1991. *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*. 2ª ed. New York: Cornell University-ILR Press.
- Winslow Ch.D. y Bramer W. L., 1995. *La nueva organización del trabajo*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Zubiaurre, M.A., Andicoechea, L. y Saitua, A., 2016. Sociedades cooperativas de trabajo asociado versus sociedades de capital. Análisis comparado de fortaleza financiera y rentabilidad en el País Vasco. *Revista Española de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC*, abril, 86, 155-194.

