Personas en cooperación: protagonistas del modelo de gestión corporativo de Mondragón

JOSÉ LUIS LAFUENTE
Grupo MONDRAGÓN

Resumen

La Corporación Mondragón, referencia mundial en cooperativismo de trabajo asociado, ha desarrollado un modelo de gestión propio, en el que las personas son las principales protagonistas, porque trabajando en equipo, colaborando, es decir, en cooperación construyen un proyecto compartido y se dotan de una organización participativa para llevarlo a la práctica. Este proyecto se lleva a cabo aplicando los conceptos más avanzados en la gestión para conseguir ser una empresa excelente que obtiene buenos resultados socioempresariales.

Para ilustrar el modo concreto en el que poner en práctica las orientaciones del modelo de gestión corporativo, Mondragón cuenta con una sistemática de identificación, validación y difusión de buenas prácticas de aplicación de sus conceptos, en empresas concretas.

Para la evaluación del progreso en la implantación del modelo se utiliza una herramienta propia de autoevaluación que permite el desarrollo de planes de acciones para dar respuesta a las áreas de mejora identificadas.

Palabras clave

Mondragón, *management*, organización, cooperativa, autoevaluación, planes acción, EFQM.

Abstract

Mondragón Corporation, a world reference in Workers´ Cooperatives, has developed its own Management model, in which People are main protagonists, because, working together, i.e. in Cooperation built a Joint Project and embrace Participative Organization in order to undertake it. This project is carried out by applying the most advanced management concepts to become an Excellent Company that obtains good Socio-entrepreneurial Results.

To illustrate specific mode in which to implement the Corporate Management Model guidelines, Mondragón has a systematic identification, validation and dissemination of Good Practice implementation of their concepts, in individual enterprises.

To assess progress in implementing the Model an own Self-Assessment Tool is used, that allows to develop action plans to address the identified improvement areas.

Keywords

Mondragón, *management*, organization, cooperative, autoevaluation, actions plans, EFQM.

---

1. Presentación de Mondragón

La Corporación Mondragón constituye una experiencia mundial única de desarrollo en cooperación.

Nacida en la localidad vasca de Mondragón en 1956, al amparo de una escuela profesional y de un pequeño taller de electrodomésticos, Mondragón ocupa hoy el séptimo lugar entre las empresas españolas por cifra de negocio y constituye el principal grupo empresarial del País Vasco. A finales de 2008 daba empleo a 92.773 personas que trabajaban en 256 entidades y empresas en cuatro áreas de actividad: finanzas, industria, distribución y conocimiento, área esta última que incluye 12 centros tecnológicos y una universidad de carácter cooperativo.

Las cooperativas de Mondragón continúan guiándose por la misma filosofía participativa y solidaria de sus inicios, en las que predomina la persona y la soberanía del trabajo, teniendo como principales objetivos la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores y el compromiso de desarrollo con el entorno social en que se asientan sus empresas.

Empresarialmente, Mondragón engloba la actividad de esos cuatro sectores: finanzas, industria, distribución y conocimiento, que funcionan autónomamente dentro de una estrategia de conjunto.

El área financiera comprende el negocio bancario de Caja Laboral y la actividad de Lagun-Aro, Entidad de Previsión Social de la Corporación, así como la de Seguros Lagun Aro. A finales de 2008 los recursos de clientes de Caja Laboral ascendían a 13.988 millones de euros y el fondo patrimonial de Lagun-Aro a 3.815 millones de euros.

Mondragón obtuvo en 2008 unos ingresos totales de 16.770 millones de euros, que supusieron un incremento del 6% respecto a 2007 en términos homogéneos, tomando como base las cooperativas actuales. De los 16.770 millones, 6.511 millones correspondieron al área industrial, 9.073 millones al área distribución y 1.186 al área finanzas.

El área industrial tiene una importante presencia internacional (58,2% de su facturación) canalizada a través de la exportación de productos y la implantación en el exterior, cuenta a finales de 2008 con 73 filiales en 16 países: China (13), Francia (9), Polonia (8), Chequia (7), México (7), Brasil (5), Alemania (4), Italia (4), Reino Unido (3), Rumanía (3), Estados Unidos (2), Turquía (2), Portugal (2), Eslovaquia (2), Tailandia (1) y Marruecos (1). En la figura 1 se presenta un mapa con las localizaciones de las implantaciones exteriores.

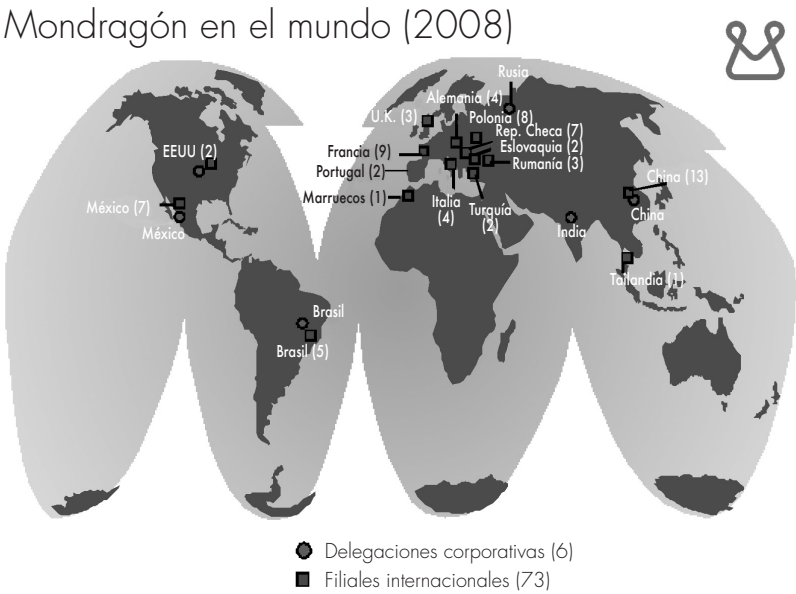


Figura 1: Implantaciones Internacionales.

De las nuevas plantas exteriores destacan las implantaciones de Batz en Chequia, México y China, situada esta última en el parque industrial promovido por Mondragón en Kunshan, próximo a Shanghai, junto con las de Fagor Industrial y Fagor Arrasate. Cabe subrayar también las negociaciones llevadas a cabo para proyectar otro Parque Industrial Corporativo en India, próximo a Mumbai, cuya construcción se ha iniciado en el segundo semestre de 2009.

En España, Mondragón ocupa puestos de liderazgo en la mayoría de los sectores industriales en los que está presente: electrodomésticos, componentes de automoción, componentes para electrodomésticos, máquina-herramienta, controles numéricos, máquinas de envase y embalaje, sistemas industrializados para la construcción y grandes estructuras metálicas. Para la innovación de productos cuenta con el soporte de los departamentos de I+D de las propias cooperativas y con 12 centros tecnológicos de carácter sectorial.

En el área distribución, liderada por Eroski, se produjo en 2008 la apertura de 164 nuevos establecimientos y se aprobó el proceso de cooperativización, por el que se inicia la conversión en cooperativas de las actuales sociedades participadas de Eroski, así como el paso gradual de sus trabajadores asalariados a socios de trabajo. Al finalizar el ejercicio, Eroski contaba con una red comercial de 115 hipermercados, 1.029 supermercados, 274 oficinas de viajes, 53 gasolineras, 44 tiendas de deporte Forum Sport, 300 perfumerías IF y 6 tiendas de ocio y cultura ABAC; además, disponía en Francia de 4 hipermercados, 16 supermercados y 17 gasolineras.

Otra actividad fundamental en la Corporación es la del conocimiento y la innovación, considerados elementos clave para la creación de nuevos empleos de mayor cualificación y más valor añadido. Una labor que se intensificó en 2008 a través de nuestro Plan de Ciencia y Tecnología, de la actividad de nuestra universidad que cuenta con cerca de 4.000 alumnos, de nuestros doce centros tecnológicos y del Polo de Innovación Garaia, que dio un decidido empuje a su desarrollo con la inauguración de Edertek, centro de investigación en materiales metálicos para automoción; la constitución de Etic, fruto del acuerdo con Microsoft, para aplicaciones microinformáticas basadas en tecnologías embebidas, y el inicio de la construcción del Centro Ikerlan-IK4 CIC Microgune, para la investigación en nanotecnologías.

Dentro de esta área del conocimiento, que constituye uno de nuestros principales diferenciales como grupo empresarial, cabe resaltar que Mondragon Unibertsitatea adaptó sus titulaciones a las exigencias del Espacio Europeo —el denominado Proceso Bolonia—, y comenzó la construcción del centro de

innovación en electrónica en el Polo de Innovación Garaia así como la nueva Facultad de Ciencias Empresariales en Oñati, villa próxima a Mondragón.

Mondragón cuenta además con Otalora, Centro de Formación Directiva y Cooperativa, que organiza seminarios sobre modernas técnicas de gestión y despliega una intensa actividad en la difusión de la cultura cooperativa y en la formación de directivos.

2. Evolución histórica del modelo de gestión corporativo

Es difícil definir con precisión qué es un modelo de gestión, pues el término está sujeto a diferentes interpretaciones. En este apartado hacemos referencia a la historia seguida desde que contamos con una explicitación escrita del mismo, lo que se produce por primera vez el año 1996.

Sin embargo, podríamos decir que mucho antes de contar con un documento que recopilara los aspectos que compone un modelo de gestión, la experiencia cooperativa de Mondragón ya contaba con muchas características diferenciadoras que ante un observador externo le daba cuerpo propio y diferenciador. Las principales especificidades de nuestra experiencia están relacionadas por la particular interpretación de los principios de la Alianza Cooperativa Internacional en el entorno de Mondragón, que ha derivado en la concreción de nuestros Principios Básicos Cooperativos recogidos en la figura 2.

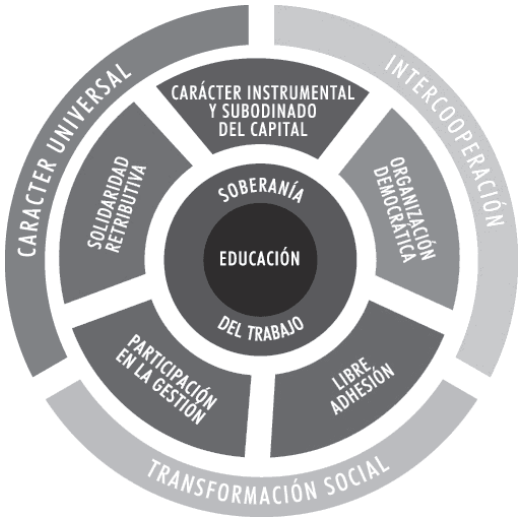


Figura 2: Principios Básicos Cooperativos.

Estos principios, que fueron aprobados en el Primer Congreso allá por el año 1987, tienen un reflejo en diferentes normativas que resultan de obligado cumplimiento para todas las cooperativas de Mondragón. Pero estas normativas hacen referencia a algunos aspectos muy concretos de carácter interno, pero no aportan orientaciones en los ámbitos habituales de la gestión empresarial: estrategia, clientes, proveedores, personas, sociedad, etcétera.

En una corporación tan extensa y diversa como la nuestra, necesitábamos contar con un modelo de gestión corporativo como elemento de referencia que aportara orientaciones concretas, susceptibles de particularización en cada empresa pero con una dirección compartida. El valor añadido de un modelo de gestión corporativo se hace más evidente, si cabe, con el continuo crecimiento experimentado por la corporación tanto en número de personas como de organizaciones que integra.

Mondragón explicita por primera vez su modelo de gestión corporativo el año 1996 para orientar a las empresas de la corporación, e intentar homogeneizar sus estilos de gestión. Esta primera versión del modelo estaba fuertemente influenciada por los principios de la calidad total y tenía una fuerte similitud con el modelo europeo de excelencia EFQM en algunos de sus apartados.

El año 2002 se realiza una revisión del modelo de gestión corporativo, al objeto de incorporar al mismo las últimas tendencias en gestión que se habían ido produciendo en los últimos tiempos, pero también con el propósito de conseguir que nuestro modelo de gestión fuera más propio de Mondragón. Sin embargo, como elemento de medición del progreso en la implantación del modelo, se mantuvo la herramienta de EFQM, lo que nos ha permitido cuantificar los avances en cada empresa, así como la comparación con otras organizaciones externas.

En diversas reflexiones realizadas a lo largo del año 2006 se manifiesta la convicción de que nos encontrábamos al final de una fase y que necesitábamos de un nuevo impulso en esta materia, por lo que decidimos abordar un proyecto de revisión en profundidad de nuestro modelo de gestión corporativo con dos únicas limitaciones:

a) El punto de partida debía ser lo que nos une a todas las empresas de la corporación, es decir, nuestra filosofía inspiradora, que en nuestro caso identificamos con los principios básicos cooperativos.
b) Tenía que establecer orientaciones genéricas pero susceptibles de particularización o concreción por parte de cada empresa.

Tras dieciocho meses de debates, contrastes, consenso, experiencias piloto, etcétera, en junio de 2007 aprobamos una nueva versión del modelo de gestión corporativo y una herramienta de medición asociada, que son las que se describen a continuación.

3. Descripción del modelo de gestión corporativo

El esquema principal del modelo de gestión corporativo resultante se recoge en la figura 3.

Figura 3: Modelo de gestión corporativo.

Como se puede observar, el modelo se descompone en cinco dimensiones identificadas cada una de ellas por una trama diferenciada.

Los principios básicos cooperativos no son una dimensión en sí misma, por lo que no tienen un desarrollo específico, sino que son el punto de partida. Ante la pregunta de cuál debería ser el centro, el motor del modelo de gestión corporativo, existía una gran unanimidad en que deberían ser las personas, pues son las principales protagonistas, pero no como elemento pasivo a satisfacer, sino trabajando en equipo, colaborando, es decir, en cooperación.

Son estas personas quienes construyen un proyecto compartido y se dotan de una organización participativa para llevarlo a la práctica.

Pero este proyecto se lleva a cabo en un contexto de producto mercado, con clientes, proveedores, aliados, etcétera, en el mismo entorno en el que se desarrollan sus competidores. Si bien el propio hecho cooperativo nos proporciona claras ventajas en la aplicación de los conceptos más avanzados en la gestión, es necesario ponerlos en práctica para conseguir ser una empresa excelente.

Los resultados obtenidos constituyen el principal punto de evaluación de la eficacia de la aplicación del modelo de gestión. No existen empresas excelentes con resultados deficientes. Es, por lo tanto, fundamental dotarse de un panel de mando adecuado, seleccionando los indicadores relevantes para comprobar que estamos obteniendo buenos resultados socioempresariales.

Éstas son las dimensiones de nuestro nuevo modelo de gestión corporativo, que actúan en una misma dirección, de un modo coordinado. Por esta razón el diseño circular y dinámico del modelo intentando mostrar, a través de su sentido de giro, la interrelación de las diferentes dimensiones, el dinamismo y el enfoque PDCA.

En realidad los principales conceptos de nuestro anterior modelo de gestión siguen estando presentes dentro de la dimensión empresa excelente, pero lo que lo que la nueva versión hace es añadir o enfatizar en otros aspectos, como el especial protagonismo de las personas, que son el motor de giro del propio modelo, y en el hecho de que realmente compartan un proyecto que puedan desarrollar a través de la práctica de la autogestión con tanta intensidad como sea posible.

4. Herramienta de evaluación del progreso

Lo que no se mide es muy poco probable que se mejore, y en consecuencia, necesitábamos dotarnos de una herramienta propia de medición que permitiera evaluar el grado de progreso en la implantación de los diferentes conceptos recogidos en nuestro modelo. Hemos desarrollado una metodología de actuación basada en el concepto de autoevaluación por un equipo de trabajo representativo de las diferentes sensibilidades de las personas de la organización. En la figura 4 se presenta el cronograma resumen de la metodología de autoevaluación.

Hemos definido una serie de aspectos mínimos que actúen como tractores para el progreso inicial y unas fases de evolución para etapas posteriores. En cualquier caso de la reflexión de la autoevaluación se identifican unas áreas de mejora susceptibles de su priorización y concreción en un plan de acciones.

Fase	Materia	Participantes	Cronograma / Semana n.º							
			1	2	3	4	5	6	7	8
A	PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO	COORDINADOR / GERENTE	2h							
B	PROPUESTA DE INDICADORES	COORDINADOR								
C	FORMACIÓN INICIAL Y CONCRECIÓN DE INDICADORES (reunión)	EQUIPO DE TRABAJO		4h						
D	RECOGIDA DE DATOS DE INDICADORES (y cuestionarlo si procede)	COORDINADOR								
E	TRABAJO INDIVIDUAL	EQUIPO DE TRABAJO								
F	PREPARACIÓN REUNIÓN DE CONSENSO	COORDINADOR								
G	REUNIÓN DE CONSENSO (reunión)	EQUIPO DE TRABAJO					4h	4h		
H	PREPARACIÓN DE PRIORIZACIÓN DE ACCIONES	COORDINADOR								
I	ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA (reunión	EQUIPO DE TRABAJO							2h	
J	APROBACIÓN DEL PLAN DE MEJORA (reunión)	CD / CR								
K	IMPLANTACIÓN	TODA LA ORGANIZACIÓN								

Figura 4: Metodología de autoevaluación.

Durante los años 2008 y 2009 se han realizado autoevaluaciones de un modo generalizado en las cooperativas de Mondragón, lo que ha servido para identificar las principales áreas de mejora en los nuevos ámbitos de medición en aspectos como: comportamientos cooperativos, proyecto compartido, autogestión, intercooperación, etcétera. Tras priorizar las áreas de mejora detectadas, se definen proyectos concretos de progreso que la mayor parte de las organizaciones ha integrado en el plan estratégico y su correspondiente despliegue en el plan de gestión anual. De este modo la planificación y seguimiento de los proyectos de mejora se realizan de un modo integrado con el resto de las variables de la gestión empresarial.

5. Buenas prácticas corporativas

Como hemos dicho anteriormente, el año 2002 se realiza un proyecto de revisión del modelo de gestión corporativo. Dentro de este proyecto, realizamos una reflexión en profundidad acerca del alcance que debería tener el

modelo, concluyendo que a nivel corporativo Mondragón, deberíamos contar con un modelo orientador a grandes rasgos, pero no de detalles o herramientas concretas de aplicación, pues por una parte éstas deben estar personalizadas a las características del entorno o sector en el que opera cada empresa, y por otra parte ésta puede adquirirlas de la oferta existente.

La razón por la que habíamos desarrollado herramientas concretas en el pasado era que las empresas demandaban una mayor concreción a la hora de poner en práctica las orientaciones del modelo de gestión, y esa demanda iba a seguir existiendo en el futuro. El modo en el que se nos ocurrió satisfacerla, fue desarrollando un proceso de transferencia de buenas prácticas corporativas, lo cual contribuiría por otra parte a potenciar los mecanismos de comunicación interna y conocimiento mutuo.

Así pues, desde el año 2002 contamos con un proceso de identificación, validación y difusión de buenas prácticas que ilustra el modo concreto con el que una cooperativa ha puesto en práctica alguno de los conceptos del modelo de gestión corporativo, de modo que el resto de las empresas de Mondragón puede inspirarse en ese modo de proceder para aplicarlo en su entorno con la adaptación requerida.

Como se puede observar en la figura 5, una experiencia va pasando por diferentes estadios: posible, propuesta, seleccionada y validada. Para la gestión del proceso y adoptar las decisiones correspondientes al paso de una a otra fase, contamos con comités de trabajo específicos por materias, cuyos miembros participan activamente en las visitas de validación, involucrándose personalmente en la toma de decisiones. Sin la colaboración de estas personas la gestión del proceso sería mucho más ineficaz, pero obviamente sería simplemente imposible sin la partición de los directivos de las empresas de la corporación que aportan desinteresadamente sus experiencias, dedicando su tiempo a documentar, a recibir visitas de los validadores, a presentar en público su experiencia, a atender llamadas telefónicas, a recibir visitas de otras empresas, etcétera.

Después de siete años de aplicación, la valoración que hacemos de la experiencia de transmisión de buenas prácticas corporativas, corroborada por la evolución de los indicadores establecidos, es altamente positiva, por lo que continuamos aplicando el proceso rediseñado. Contamos en la actualidad con cerca de un centenar de buenas prácticas validadas y dedicamos esfuerzos importantes a la divulgación para propiciar la replicación.

El proceso ha adquirido un cierto prestigio interno y ha sido a su vez copiado por cooperativas o grupos de cooperativas para propiciar el intercambio de experiencias a otro nivel de detalle más cercano al contexto del sector en el que desarrollan su actividad.

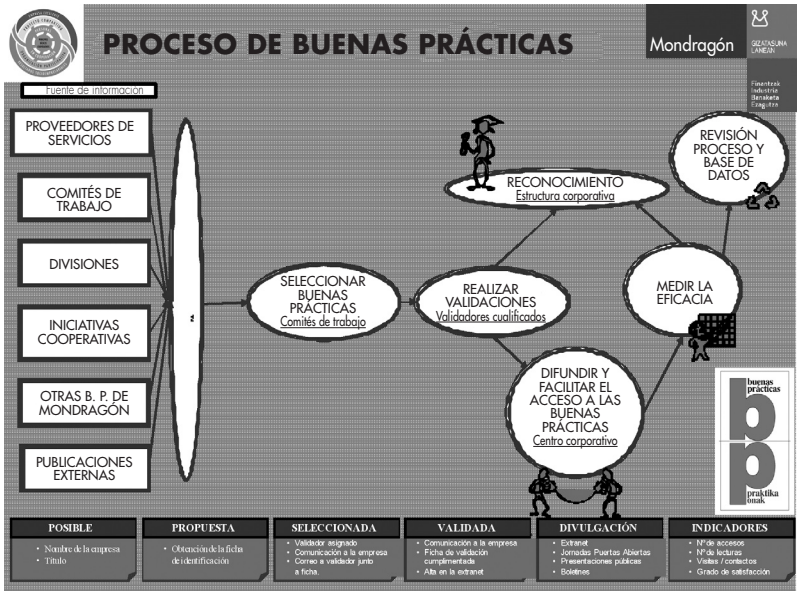


Figura 5: Proceso de buenas prácticas.

6. Resultados obtenidos

La herramienta de medición definida es susceptible de aportar una valoración cuantitativa del grado de progreso en la implantación del modelo de gestión corporativo, pero dado que su aplicación se realiza en modo de autoevaluación, la precisión de la puntuación obtenida puede resultar suficiente para el seguimiento en cada una de las empresas, pero no ofrece la suficiente fiabilidad para gestionar los datos a nivel corporativo. Sin embargo, se han definido un buen número de aspectos mínimos, procurando que la evaluación del cumplimiento o no de los mismos no esté sujeta a interpretaciones, sino demostrable a través de evidencias concretas. Éste es, por lo tanto, el indicador que seguimos a nivel corporativo, y se muestra en la figura 6 la evolución de este indicador, que se puede comprobar que es muy positiva. Por supuesto que, como su nombre indica, se trata de mínimos y por lo tanto lo lógico es que la mayoría de las empresas los cumplan a corto plazo, por lo que si bien nos sirve para constatar un progreso, y el efecto movilizador que tienen los mínimos, no es un indicador suficiente para constatar la eficacia de nuestro modelo de gestión corporativo.

Por esta razón seguimos evaluando el nivel de excelencia en la gestión a través de los rigurosos procesos de evaluación externa que tienen estable-

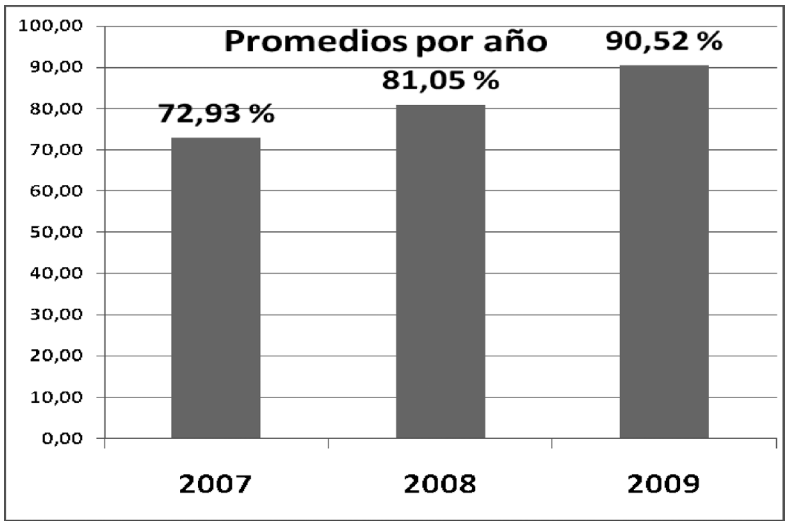
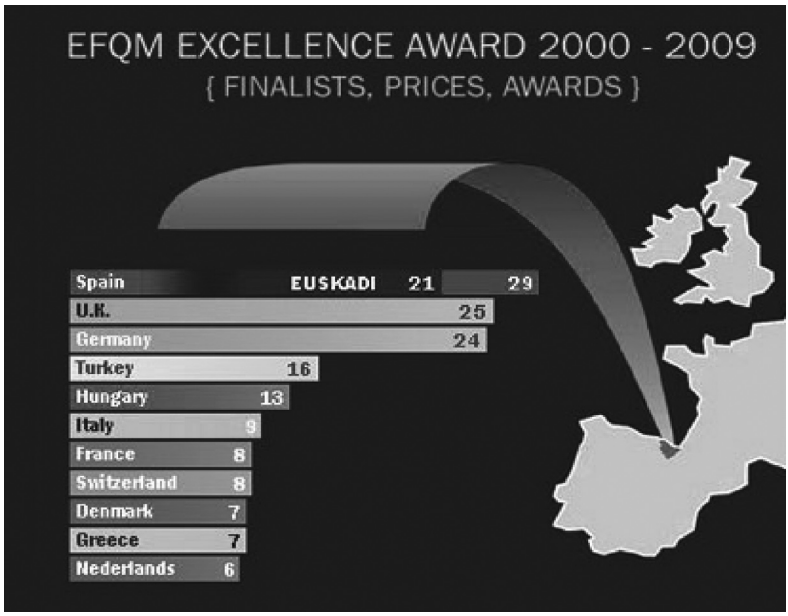


Figura 6: Porcentaje de cumplimiento de aspectos mínimos.

cidos EFQM y Euskalit, pues aunque contamos con una herramienta propia de medición, recomendamos también acudir a los procesos de reconocimiento externo a aquellas organizaciones que han progresado suficientemente. En la figura 7 se muestran los datos aportados por EFQM de su esquema de reconocimientos en la última década, en el que se constata el alto nivel alcanzado por Euskadi en excelencia en la gestión.

Estoy convencido de que en ello han influido las políticas de actuación establecidas por el Gobierno Vasco y la labor desarrollada por la Fundación Vasca para la Excelencia EUSKALIT, de la que somos patronos desde su creación. Pues bien, considerando el conjunto de los reconocimientos externos de esta materia de las organizaciones vascas (EFQM, Q Oro y Q Plata), Mondragón cuenta con 27 de los 223 reconocimientos (12%) y si nos fijamos sólo en el universo de empresas industriales, 14 de los 34 (41%). Considerando que Mondragón representa aproximadamente un 3,6% del PIB vasco y un 6,6 del PIB industrial vasco, los resultados obtenidos desde esta óptica son altamente satisfactorios.



Fuente. EFQM.

Figura 7: Premios europeos a la excelencia en la gestión.

7. Conclusiones

Tras la dilatada experiencia en la aplicación de modelos de gestión empresarial de carácter universal, hemos llegado a la conclusión de que en Mondragón debemos centrar nuestros esfuerzos en desarrollar aquellos aspectos que posibiliten el despliegue de dinámicas organizativas coherentes con el espíritu cooperativo por un lado y con una mejora competitiva en un mundo globalizado por otro.

Para dar respuesta a ambas inquietudes, nuestro Modelo de Gestión Corporativo sitúa a la persona como el elemento esencial de la organización, apuntando hacia la concepción de los individuos como seres sociales con dignidad, dotados de inteligencia y voluntad, como centro de conocimientos y emociones y como tales con necesidad de compartir proyecto con otras personas que tienen intereses en común. El diferencial que nos aportan las personas en cooperación nos permite aplicar con mayor eficacia muchas de las dinámicas que favorecen la eficiencia empresarial, como la gestión por procesos, la mejora continua, la orientación al cliente y, por supuesto, la innovación permanente.

Si bien nuestro modelo de gestión ha sido diseñado para desarrollar nuestros Principios Básicos Cooperativos, los conceptos incluidos en el mismo son trasladables con la adaptación pertinente a contextos no cooperativos. De hecho, ya contamos con las primeras experiencias de personalización del mismo para su implantación simultánea en ámbitos de gestión multinacionales en los que participan entidades jurídicas cooperativas y sociedades anónimas.

Obviamente, la bondad de un modelo de gestión no reside en su diseño conceptual, sino en el modo en el que realmente se ponen en práctica sus conceptos en cada realidad empresarial. En este sentido cabe apuntar que los puntos de partida y los ritmos de progreso son diferentes en cada organización, pero lo importante es que todas ellas progresen en una misma dirección y para ello cuentan con las herramientas y el apoyo corporativo necesario.

Referencias bibliográficas

The Mondragon Model A New Pathway for the Twenty-First Century by Joel-Barker - 2008: http://www.globaldialoguecenter.com/Joel-Barker-Mondragon-article.pdf

La Experiencia Cooperativa de Mondragón. Una síntesis general. Lanki 2009: http://issuu.com/di-da/docs/liburualanki

Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragon/Forcadel/2005:http://www.springerlink.com/content/x23n107418125677/fulltext.pdf?page=1

COOPERATIVISMO EN LA GLOBALIZACIÓN/CIRIEC 2004 http://www.springerlink.com/content/x23n107418125677/fulltext.pdf?page=1