



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 56, noviembre 2006, pp. 161-186**

Modas de gestión en el siglo XX y modelo cooperativo: convergencias implícitas hacia una empresa de alto rendimiento

Alfonso Carlos Morales Gutiérrez

Estudios Cooperativos-ETEA. Universidad de Córdoba

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 2006 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Modas de gestión en el siglo XX y modelo cooperativo: convergencias implícitas hacia una empresa de alto rendimiento

Alfonso Carlos Morales Gutiérrez

Estudios Cooperativos-ETEA. Universidad de Córdoba

RESUMEN

En el presente trabajo intentamos desvelar la falsedad de cierta sensación de inferioridad latente del modelo de empresa que propugna la economía social. Para ello describiremos y analizaremos algunas modas "recientes" de gestión –con orígenes que van desde las postrimerías de la segunda guerra mundial hasta finales del XX- clasificadas en cuatro tendencias. La formación para el trabajo en equipo de la década de los cuarenta, los equipos auto-dirigidos de los ochenta o el marketing interno de los noventa, podrían ser consideradas como tendencias hacia lo democrático. La participación en beneficios y los diversos mecanismos de incentivación colectiva –vía beneficios o acciones- podríamos encuadrarlos como tendencias hacia la participación económica. Los círculos de calidad y la gestión de la calidad total, en la medida que exige la implicación de todos, la situaríamos como modas dentro de la tendencia hacia la excelencia. Por último, modas tales como la dirección por valores o la responsabilidad social corporativa las agruparíamos dentro de una tendencia que enfatiza la relevancia de los valores. Nuestra hipótesis es evidente: existe una convergencia implícita de estas tendencias y modas con el planteamiento empresarial que se deduce del modelo de gestión "específico" de empresa cooperativa desde su especial énfasis para el logro de objetivos en la participación social y económica. Si se asume –aunque sea parcialmente- esta convergencia se tendrían que poner en tela de juicio tanto lo infundado de lo democrático y participativo como "desventaja competitiva" del modelo alternativo como su originalidad no reconocida.

PALABRAS CLAVE: Modas de gestión, calidad, valores, participación, democracia económica, excelencia, cooperativas, Teoría O.

CLAVES ECONLIT: L200, J540, M120, M140, M190, M540, P130.

Modes de gestion au XXème siècle et modèle coopératif : convergences implicites vers une entreprise à haut rendement

RÉSUMÉ: Dans le présent travail, nous essayons de réfuter l'idée d'un certain sentiment d'infériorité latente du modèle d'entreprise défendu par l'économie sociale. Dans ce but, nous décrivons et analyserons certaines modes « récentes » de gestion – dont les origines s'étalent de la fin de la seconde guerre mondiale à la fin du XXème siècle – classifiées en quatre tendances. La formation pour le travail en équipe des années quarante, les équipes autogérées des années quatre-vingt ou le marketing interne des années quatre-vingt-dix, pourraient être considérés comme des tendances vers le démocratique. La participation aux bénéfices et les divers mécanismes de stimulation collective – via des bénéfices ou des actions- pourraient être définis comme des tendances vers la participation économique. Les cercles de qualité ainsi que la politique du zéro défaut, dans la mesure où ils exigent l'implication de tous, seraient définis comme des modes au sein de la tendance vers l'excellence. Enfin, les modes telles que la direction par valeurs ou la responsabilité sociale corporative seraient regroupées au sein de la tendance qui souligne l'importance des valeurs. Notre hypothèse est évidente : il existe une convergence implicite de ces modes et tendances avec l'approche d'entreprise qui découle du mode de gestion « spécifique » d'entreprise collective depuis son effort particulier pour la réalisation d'objectifs dans la participation sociale et économique. Si on assume –même si ce n'est que partiellement - cette convergence, on devrait remettre en question tant l'infondé du démocratique et du participatif en tant que « désavantage concurrentiel » du modèle alternatif que son originalité non reconnue.

MOTS CLÉ: Modes de gestion, qualité, valeurs, participation, démocratique économique, excellence, coopératives.

Management trends in the 20th century and the cooperative model: implicit convergence towards a high performance company

ABSTRACT: In this study we endeavour to expose the falseness of a certain sense of underlying inferiority in the company model advocated by the social economy. We will do so by describing and analysing certain "recent" management trends whose origins run from the end of the Second World War to the close of the 20th century and which can be grouped into four tendencies. Teamwork training in the 'forties, self-managed teams in the 'eighties and the internal marketing in the 'nineties could be seen as trends that lean towards democracy. We could classify participation in profits and various collective incentive mechanisms (through profits or shares) as tendencies with a slant towards economic participation. Quality circles and total quality management could be considered trends that lie within a tendency towards excellence, in the sense that they require everyone's involvement. Lastly, we would group trends such as values-based management and corporate social responsibility within a tendency that places particular emphasis on values. Our hypothesis is clear: the business approach represented by the "specific" management model employed in cooperative enterprises entails an implicit convergence of these tendencies and trends due to their particular emphasis on achieving the objectives of social and economic participation. By assuming this convergence, be it only in part, we would have to question the unfounded nature of democracy and participation, and the "competitive disadvantage" of the alternative model and its unacknowledged originality.

KEY WORDS: Management trends, quality, values, participation, economic democracy, excellence, cooperatives.

1.- Modas y prácticas en la gestión empresarial y economía social: ¿fenómenos paralelos?

La moda suele considerarse como un fenómeno cultural pasajero. Las modas en el ámbito de la gestión constituyen un fenómeno más estructural, si bien pueden comportarse, en muchas ocasiones tan compulsivas y pasajeras como las otras. Abrahamson (1996) las ha definido como *unas creencias colectivas relativamente transitorias que difunden quienes las dictan*. Generalmente se presentan desde prescriptores -tales como "gurús" y empresas consultoras de referencia- como innovadoras, racionales y funcionales, orientadas a promover un mayor rendimiento de la organización. Su vigencia temporal está en función de su capacidad para resolver problemas más o menos generalizados. Si esta eficacia se demuestra -con buenos resultados económico-financieros- se incorpora como *práctica*, hasta que, posiblemente, sea puesta en "entre dicho" por una nueva moda que se sitúe con "superioridad" a los procesos precedentes. De esta forma, y en términos generales, las nuevas prácticas son antiguas modas¹.

Paralelamente, prácticamente hasta mediados de los ochenta, se han realizado aportaciones académicas sobre la viabilidad y las posibilidades de futuro de una empresa propiedad de los trabajadores (Morales, Chaves y Monzón, 2003). Las posturas más críticas (Alchian y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling, 1979; McCain, 1982; Bonin y Putterman, 1985) han señalado como principales limitaciones la dificultad para adoptar decisiones eficientes, los problemas de incentivos, las dificultades del control mutuo y de reparto de rentas, y los relacionados con sus expectativas temporales y la innegociabilidad de las participaciones en el capital, entre otros (Morales, 2002). Rara vez se ha señalado el modelo cooperativo (MGCOOP) como paradigma empresarial excepto en el caso de la experiencia mondragoniana. De hecho ha sido propugnado como modelo alternativo al paradigma americano y al japonés en sus reglas de funcionamiento (Bradley y Gelb, 1985), lo que no significa que se encuentre exento de críticas (White y White, 1991). Los trabajos recientes de Forcadell (2005) insisten en una serie de prácticas que, a diferentes niveles, pueden extraerse y replicarse en otras organizaciones.

En el presente trabajo intentamos desvelar la falsedad de cierta sensación de inferioridad latente del modelo de empresa que propugna la economía social. Nuestra hipótesis es evidente. Existe una convergencia implícita de estas tendencias y modas con el planteamiento empresarial que se deduce del modelo de gestión "específico" de empresa cooperativa (MGCOOP)² que brota desde sus genuinos valores -centralidad de la persona en la actividad económica y solidaridad- genuinos.

1.- En una situación parecida encontramos la moda de la planificación estratégica que se ha ido convirtiendo en una práctica generalizada -sobre todo el análisis DAFO- y transformándose -dado lo desfasado de la palabra planificación- en procesos de reflexión estratégica.

2.- Lo que vendría a reforzar un nuevo paradigma empresarial que adoptaría el cooperativismo como prototipo: el arquetipo denominado como Teoría O (ROSEN Y YOUNG, 1991, WINTHER, 1999, MORALES GUTIÉRREZ, 2002) contrapuesto a las empresas tipo X, tipo Y y tipo Z. Desde este enfoque la propiedad de los trabajadores que otorga derechos en el gobierno de la institución y en la participación de los excedentes junto con una participación responsable en la gestión constituye una ventaja competitiva en determinadas condiciones de los factores de contingencia (origen, tamaño, cultura,...etc).

Para ello describiremos algunas modas “recientes” de gestión –con orígenes que van desde las pos-trimerías de la segunda guerra mundial hasta finales del XX- reconocidas en diversos trabajos (Abrahamson, 1996a, 1996b; McKinley, 1996; Worren, 1996; Ettore, 1997; Carson, Lanier, Carson, y Berkenmeier, 1999; Gibson y Tesone, 2000). La formación para el trabajo en equipo de la década de los cuarenta, los equipos autodirigidos de los ochenta o el marketing interno de los noventa, podrían ser consideradas como tendencias hacia lo *democrático*. La dirección por objetivos, la participación en beneficios y los diversos mecanismos de incentiación colectiva podríamos encuadrarlos como tendencias hacia la *participación económica*. Los círculos de calidad y la gestión de la calidad total, en la medida que exige la implicación de todos, la situaríamos como modas dentro de la tendencia hacia la *excelencia*. Por último, modas tales como la dirección por valores o la responsabilidad social corporativa las agruparíamos dentro de una tendencia que enfatiza la relevancia de los *valores*. En estas cuatro tendencias descritas o factores de énfasis, más o menos, permanente, podemos interpretar determinados enfoques subyacentes –técnico, social, estructural (Guillén, 1995, Morales, 2004)- sobre las organizaciones, ya sea de una forma predominante o ecléctica: la *participación económica* (técnico), la *democracia* (social), la *excelencia* (técnico-social-estructural) y los *valores* (social-estructural). A propósito de estas “macro-tendencias” indicaremos algunos trabajos empíricos en el ámbito de la economía social que profundizan sobre estos aspectos.

Como posible limitación al planteamiento global del trabajo podría argumentarse que se ignoran modas -como es el caso del *benchmarking*³ o la *reingeniería de procesos de negocio*⁴- en donde su

3.- El término *Benchmarking* se puso de moda entre altos ejecutivos en la década de los ochenta –Xerox lo aplicó en 1979- aunque, tradicionalmente, eran los ingenieros industriales los encargados de aplicar los principios fundamentales en los que se basa: medir y mejorar la productividad y el rendimiento. A medida que se afianzan las iniciativas de calidad total, los altos directivos reconocen que la idea de establecer indicadores de rendimiento puede aplicarse de forma más general, a través del *Benchmarking*, con el fin de mejorar el rendimiento global de la organización. *Benchmarking* es el proceso continuo de identificar, comparar y aprender los fundamentos de la ventaja competitiva de otras empresas, competidoras o no, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de factores que sustentan y definen dicha ventaja. Es el proceso por el cual las organizaciones aprenden. CAMP (1997: 16). A menudo se practica como parte del proceso de implantación de estrategias de calidad encaminadas a cubrir las necesidades de los clientes. Empresas como Xerox, Motorola, Digital Equipment y Ford, entre otras, hablan de los beneficios conseguidos a través de esta técnica. A principios de los noventa, el Centro Internacional de *Benchmarking* estudió los procesos de *Benchmarking* de cuarenta y dos compañías líderes –entre ellas Motorola, Westinghouse, Xerox y Digital Equipment Corporation-, descubriendo que sus procesos planteaban más semejanzas que diferencias. La mayoría de las empresas seguían los pasos básicos que describimos a continuación, si bien no los empleaban todos necesariamente en cada uno de sus estudios: 1) planificar el proyecto; 2) elegir el proceso objeto del *Benchmarking*; 3) recoger datos del propio proceso; 4) preparar la selección de un socio. 5) escoger al socio de *Benchmarking*; 6) recopilar datos preliminares sobre los procesos de la otra empresa, del otro socio. 7) organizar una reunión. 8) recoger los datos que se desprenden del cuestionario o la visita; 9) analizar los datos; 10) aplicar lo aprendido. Sobre el tema puede verse: SPENDOLINI, M.J. (1992), *The Benchmarking Book*, New York, American Management Association (AMACOM); BENDEL, T., BOULTER, L. y KELLY, J. (1994), *Ventajas Competitivas a través del Benchmarking. Análisis comparativo de la competencia para obtener ventajas competitivas en nuestra empresa*, Barcelona, Ediciones Folio, Colección Biblioteca de Empresa, Volumen 19; Varios trabajos (1997) en el nº 16 de la revista *Excelencia*.

4.- La *Reingeniería de los Procesos de Negocio* (B.P.R.; *Business Process Reengineering*) se pone de moda en los noventa sobre todo a partir de la experiencia que HAMMER (1990) difunde de la Ford. Esta herramienta implica la realización de cambios radicales dentro de la organización mediante la correcta aplicación de técnicas centradas en observar el negocio como un conjunto de procesos –enfoque horizontal-, en vez de como un conjunto de funciones –enfoque vertical- teniendo en mente al cliente y buscando, en definitiva, ventajas competitivas a largo plazo (eficiencia en costes, niveles de servicio y rentabilidad) (M. HAMMER Y J. CHAMPY, 1994). Los principios fundamentales sobre los que se sustenta el BPR son, pues, la identificación del cambio y su implantación pensando en el cliente y la realización del rediseño en los procesos clave que suponen el verdadero motor de la actividad de la organización. Según la mayor o menor amplitud de los cambios necesarios, se pueden identificar tres niveles para el rediseño de los procesos. El primer nivel se refiere al rediseño originado en factores internos de la organización, y tiene como objetivo la mejora intrínseca de la eficiencia y la eficacia operativa del propio proceso. Un segundo nivel es aquél en el que el objetivo global es equipararse con los competidores. En este caso, el rediseño se utiliza como medio para cerrar el gap competitivo, y suele tener su origen en factores externos del mercado. El tercer nivel, y el más ambicioso de todos ellos, es aquél cuyo objetivo es conseguir una ruptura estratégica (cambio). El BPR afecta a todos los aspectos de la organización. Para abordarlo con éxito, es fundamental considerar los siguientes factores críticos: autoevaluar la posición competitiva (análisis estratégico que profundice en el conocimiento de las necesidades e inquietudes de los stakeholders,...) involucrar a las personas adecuadas (especialistas –tanto operativos como funcionales y tecnológicos-, apoyo de la alta dirección, comunicación fluida y regular entre directivos y empleados), utilizar adecuadamente las tecnologías de la información (herramientas de simulación y sistemas expertos) y resolver las resistencias (personales y culturales); mantener el cambio y proponer la mejora continua.

relación con el MGCOOP, resultaría bastante forzada. No obstante, conviene precisar que además de ser “pocas” las obviadas en nuestro análisis, también podrían incluirse alguna de ellas dado que, en su filosofía o en sus mecanismos de puesta en práctica, se hace mención indirecta a la participación como factor a considerar en su implantación. Además, tampoco se consideran otras tendencias no reconocidas en la literatura como modas –como es el caso de la necesidad de aumentar la formación en las empresas o su congruencia con los paradigmas académicos (Moya, 1995, Vargas, 2002)- en el que el carácter precursor del MGCOOP resulta evidente.

2.- Tendencias hacia “lo democrático”

2.1. Modas de “democracia” en la gestión

A) La formación para el trabajo en equipo

Nacida entre mediados y finales de la década de los cuarenta, la formación para el trabajo en equipo tuvo su origen en un seminario sobre relaciones intergrupales impartido en la Facultad de Pedagogía de New Britain (Connecticut), bajo la dirección de Kurt Lewin⁵, padre de la psicología social y fundador del Centro de Investigación de Dinámica de Grupos del Instituto Tecnológico de Massachusetts. Los *grupos T* fueron alcanzando una considerable popularidad durante los años sesenta a medida que este método de formación en el laboratorio fue emergiendo gradualmente desde el ámbito experimental y trasladándose a las empresas. Una sesión de *grupos T* (training), contaba con la participación de entre 10 y 12 participantes voluntarios pero desvinculados entre sí, y uno o dos coordinadores entrenados, en donde se generaba una experiencia formativa a partir de la dinámica interpersonal producida por los asistentes (French y Bell, 1983).

Las expectativas de su eficacia no se cumplieron totalmente lo que suscitó diversos problemas respecto a las condiciones metodológicas y al alcance de los resultados (Gibson y Tesone, 2000). En primer lugar, no era infrecuente que las sesiones de formación estuviesen dirigidas por coordinadores con escasa formación y faltos de experiencia por lo que, en situaciones críticas y conflictivas, resultaban incapaces de cohesionar nuevamente el grupo. En segundo lugar, la formación adquiría una dimensión enteramente nueva cuando personas interdependientes, en lugar de desconocidos, participaban en el proceso. En tercer lugar, o eran escasas o no existían pruebas –excepto las puramente anecdóticas– de que los frutos de la formación tuviesen impacto en el trabajo en la medida suficiente para justificar el tiempo y el dinero invertidos.

5.- A principios de 1947, poco después de fallecer Lewin, sus tres colaboradores (Kenneth Benne, Leland Bradford y Ronald Lippitt) crearon los Laboratorios Nacionales de Formación (Maine). Simultáneamente, en el Instituto Tavistock (Inglaterra), y en el Departamento de Dinámica de Grupos de la Universidad de Kyushu (Japón), se llevaron a cabo proyectos de investigación paralelos (HARVEY Y BROWN, 1992).

A medida que estas deficiencias se hacían más evidentes, los *grupos T* iban perdiendo influjo en los centros de trabajo. Sin embargo, el concepto de formación para el trabajo en equipo resurgieron en lo noventa en la medida que fueron utilizados en los programas de diversidad y de prevención del acoso en el lugar de trabajo⁶.

B) Equipos autogestionados

Los equipos autogestionados –autodirigidos o de alto rendimiento–, alcanzaron una notable popularidad durante el último decenio del siglo XX⁷. Se basaban en una síntesis de las teorías contemporáneas sobre el comportamiento grupal y la dirección de equipos, incluidas la teoría de los sistemas participativos de gestión y la teoría de los sistemas sociotécnicos (Yeatts, D. E. y Hyten, C. 1998). Sus antecedentes a nivel práctico hay que situarlos en la utilización del método de dirección rotativa de los equipos, que facilitó, por un lado, el abandono del sistema de dirección basado en las órdenes y el control, y por otro permitió la creación de unos grupos de trabajo no jerarquizados que se responsabilizaban de los resultados del trabajo para la organización (Moravec, Johannessen, y Hjemas, 1998).

Diversos estudios demostraron que, la autonomía y el control colectivo de las variables vinculadas al trabajo proporcionaron, entre otros efectos, un incremento de la productividad, una mayor satisfacción, una reducción de la tasa de rotación y un crecimiento de la motivación de los trabajadores de la empresas (Garson y Stanwyck, 1997; Wall, Kemp, Jackson, y Clegg, 1986).

En la literatura de esta área se definían una serie de factores fundamentales para el éxito de los equipos autogestionados en las empresas. Por ejemplo, la incorporación a estos equipos exigía un desplazamiento del comportamiento funcional, desde las actividades especializadas hacia las más generales. En efecto, los miembros de los equipos autogestionados se implicaban, incluso, en el proceso de selección del personal, al participar en la toma de decisiones sobre contratación. Además, en una época de reducción de la dimensión de las empresas, la seguridad en el empleo se consideraba un elemento esencial de la exitosa implantación de los equipos autogestionados. El éxito de la iniciativa se asociaba igualmente a los sistemas de remuneración, en los que se incluían los programas de participación en las ganancias y los beneficios, y se indicaba que los programas oficiales de promoción del trabajo en equipo y las políticas de apoderamiento alentaban las iniciativas de desarrollo de los equipos autogestionados (Pfeffer, 1999).

6.- "Si bien aquellas sesiones de catarsis y autenticidad de los años sesenta han pasado a la historia, algunos de los objetivos del aprendizaje de laboratorio no nos han abandonado: aprender a admitir los errores, los sentimientos y las dudas; tolerar y aplaudir, incluso, la franqueza. Y algunas de las técnicas del aprendizaje en grupo de los primeros tiempos han sobrevivido en una forma algo más moderna" (HARVEY Y BROWN, 1992; 295).

7.- La literatura psicossociológica se hace eco del éxito de este tipo de iniciativas en Dinamarca –años setenta–, en Holanda entre 1969 y 1972 –concretamente en la empresa Phillips–, en Italia –con las islas ensambladoras de la empresa Olivetti–, y en 1969 en Suecia –y la famosa experiencia en Volvo (COOPER Y MUNFORD, 1979; ROMERO Y GONZALEZ, 1999).

Diversas empresas aseguran haber tenido éxito en la implantación de los equipos autogestionados⁸ aunque los estudios realizados a nivel empresarial no son muy alentadores⁹. Si nos situamos a nivel académico, parece existir cierto declive a mediados de los noventa¹⁰ aunque se sigue investigando sobre sus impactos positivos a nivel empresarial (Aritzeta y Ayestarán, 2002). Los críticos del sistema señalan que en la literatura especializada se han exagerado las mejoras del rendimiento (Chaston, 1998). También se ha aducido en su contra, la resistencia individual a la participación en los equipos y el argumento de que esta técnica no se ha revelado como beneficiosa para muchas empresas (Moravec, 1997).

C) Modas recientes: desde el marketing interno a la empresa democrática

El *marketing interno*, asume de manera explícita, de la existencia a nivel empresarial tanto de mercados internos como externos. Así, de la misma forma que el marketing constituye una función esencial para el desarrollo de la empresa a nivel externo, existen una serie de actividades que pueden asimilarse a los objetivos, productos, técnicas, etc. pero que tienen que aplicarse a nivel interno. El marketing interno sería entonces el conjunto de técnicas que permiten "vender" la idea de empresa (sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes) en un "mercado" constituido por los trabajadores (clientes-internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su satisfacción laboral y productividad (Collins 1991, Hales, 1994).

Se trata por tanto de una filosofía de la dirección y de la gestión de personas -cada trabajador es cliente de otro trabajador- fundamentada en el intercambio constante entre la empresa y sus trabajadores, entre los trabajadores entre sí y entre la organización, sus trabajadores y los clientes y cuyo principal objetivo es mejorar la organización, los servicios y la motivación de los trabajadores. Sus orígenes se derivan de los postulados de la dirección participativa (Quintanilla y Bonavía, 1993) aunque la participación en el gobierno de la empresa no se plantea como condición esencial.

Además de estos planteamientos parciales, y que de alguna forma reducen la participación a una cuestión secundaria a nivel "funcional", podemos encontrar otras apuestas más globales como los trabajos Cloke y Goldsmith (2002) de Manville y Ober (2003), Malone (2004). Merece una mención especial el estudio de prácticas democráticas en empresas de éxito de Gratton (2004). Esta experta en recursos humanos (2004) propone seis principios para considerar a una empresa como *democrática*

8.- Por ejemplo, los directivos de BP Norge han citado varios ejemplos paradigmáticos de apoderamiento que han contribuido a mejorar los resultados de la organización. Por su parte, los directivos de 3M mencionan la fluidez del mercado como una de las principales ventajas de la implantación de los equipos autogestionados. Se citan las palabras de Andrew Grove, presidente de Intel, en el sentido de que el sistema de equipos autogestionados ha permitido forjar una identidad colectiva y mantener, al mismo tiempo, un sentido de responsabilidad personal (MORA-VEC, M., JOHANNESSEN, O. J. Y HJEMAS, T. A. 1998)

9.- Un estudio de la Oficina de Contabilidad del Gobierno, realizado entre las empresas Fortune 1000, descubrió que, en 1990, el 90% de las organizaciones no utilizaba para nada equipos autogestionados, el 79% no empleaba los incentivos basados en grupo, y el 70% no empleaba círculos de calidad para resolver los problemas (citado en PFFEFER, 1997:54)

10.- Una medida de la difusión de una moda de gestión es el número de veces que se la cita en los textos publicados. Así, en la base de datos de ABI/Inform se citan ocho artículos anteriores a 1986 dedicados al tema de los equipos autogestionados. La mayoría de los artículos citados -143 en total- se escribieron entre 1986 y 1995, al tiempo que el número de artículos posteriores a 1995 es menor -33- (GIBSON Y TESONE, 2000).

- 1º Las relaciones entre el individuo y la organización son de adulto-adulto (relaciones de confianza, transparencia, reconocimiento...);
- 2º Las personas se consideran como inversores en el desarrollo y construcción de capital humano (autoformación, planes de carrera,...);
- 3º Las personas son capaces expresar sus diversas cualidades y de desarrollarse dentro de la organización independientemente de edad, sexo o rasgos étnicos ;
- 4º Las personas son capaces de participar en la determinación de las condiciones de su vinculación a la empresa;
- 5º La libertad de las personas no es a costa de la libertad de otras;
- 6º Las personas tienen responsabilidades y obligaciones consigo mismo y con la organización.

¿No entrevemos en alguno de estos rasgos las raíces de principios cooperativos tales como el de gestión democrática –primero, cuarto, quinto sexto-, formación –segundo- o incluso el de puertas abiertas –tercero-?

2.2. Participación y economía social

La participación constituye un eje esencial del funcionamiento en las empresas de economía social, en general, y de las cooperativas en particular. Por eso han sido frecuentes los trabajos a nivel empírico que han profundizado en este aspecto y resaltar, entre otros aspectos, la vigencia de los postulados teóricos del MGCOOP en cooperativas agrarias (Mozas, 2002) como de trabajo asociado (Delicado et al, 1991; Romero Ramirez, 1997, 1999, 2003; Bayo-Moriones, 2002).

Centrándonos a nivel de empresa autogestionada -cooperativas de trabajo asociado y sociedades laborales¹¹- podemos resaltar las conclusiones de al menos tres trabajos. El estudio de Delicado y otros (1991) se detectan, a nivel empírico, hasta cinco “climas” de participación en las cooperativas de trabajo asociado de la Comunidad Valenciana que van desde los propiamente participativos -participativo de transición; participativo consultivo; participativo autogestionario- hasta los más centralizados -autoritario coercitivo y autoritario paternalista-. En el estudio de Romero Ramírez (1997, 1999, 2003) -referido a cooperativas de la comunidad autónoma andaluza- se constatan cuáles son las distintas variables constitutivas del proceso de participación que más influyen sobre la cultura organizacional: el grado de información recibido, el órgano de mayor importancia en la toma de decisiones, el grado de influencia de las opiniones personales sobre el proceso de toma de decisiones, las características de la propuesta más influyentes en la toma de decisiones, el grado de responsa-

11.- GARCÍA BLANCO Y GUTIÉRREZ (1990) detectan en su estudio sobre sociedades laborales, que este tipo de empresas se inclinan desde un modelo más participativo (pequeñas empresas) o hacia otro más representativo (empresas de mayor tamaño). En el mismo trabajo se detectaron que casi tres cuartas partes opinaba que la toma de decisiones importantes -tanto en su control como en su nivel de influencia- era un proceso más o menos restringido, existiendo una división casi a la mitad entre los que creían que era muy restringido (la dirección sola) y bastante restringido (la dirección con algunos trabajadores). Estos bajos niveles percibidos de influencia y participación aumentaban ligeramente si del ámbito global de la empresa pasaba a nivel del departamento/área de trabajo o al de los grupos y puestos de trabajo. Dado que ninguna de las empresas estudiadas puso en marcha procesos destinados a introducir métodos de organización del trabajo más participativo, individual o grupalmente, manteniéndose prácticamente intactos los métodos tradicionales, todo parecía indicar que esta mayor influencia proviene del mero control ejercido de hecho por el trabajador sobre el proceso de trabajo en su ámbito más inmediato.

bilidad otorgado a los miembros de la cooperativa sobre su marcha y el grado de participación propiamente dicho.

Además de otros trabajos en donde se insisten en enfoques descriptivos no comparativos¹² y estudios de casos¹³, resulta especialmente interesante el estudio empírico de Bayo-Moriones, Galilea-Salvatierra y Merino-Díaz de Cerio (2002) donde se realiza una comparación de los efectos de la participación en los resultados utilizando una muestra de 965 empresas, concluyendo, por un lado, que no existen diferencias significativas entre las empresas cooperativas y no cooperativas, y que la introducción de prácticas participativas generan efectos positivos independientemente del tipo de empresa en donde se introduzcan.

3.- Tendencias hacia la excelencia y sus condiciones participativas

3.1. La calidad como moda

A) Los círculos de calidad y la participación obrera como punto de partida

En la segunda posguerra mundial, la industria japonesa puso en marcha una iniciativa integral a escala nacional con el fin de mejorar la calidad de sus productos y conquistar así una mayor cuota de mercado. Los *círculos de calidad*, insertos totalmente dentro de dicha estrategia, constituían grupos permanentes de estudio del proceso productivo. Se encontraban formados voluntariamente por un reducido número de miembros (menos de diez), que realizaban tareas afines, analizaban problemas y elaboraban soluciones asistidas por un moderador¹⁴ en el transcurso de reuniones celebradas durante la jornada de trabajo.

12.- En el estudio de FONDO FORMACIÓN (1992), referido también a entidades cooperativas en este caso andaluzas, se preguntaron dos cuestiones relacionadas con el esquema más o menos participativo de funcionamiento. Al margen de que los cooperativistas entendiesen el alcance de estas estructuras, las dos más elegidas fueron la simple-descentralizada (45%) y la familiar (34%) mientras que la relación de com-pañerismo en donde prima el grupo (64%) resultó mayoritaria. Estos datos pueden interpretarse como la resultante de organizaciones poco formalizadas como consecuencia lógica, en la mayoría de los casos, de su constitución reciente y su pequeña dimensión.

13.- A nivel de estudio de casos de empresas "emblemáticas" de economía social pueden citar los trabajos de FORCADELL (2000, 2005, 2006b) sobre la implantación de los equipos de trabajo dentro de la estrategia de cambio en la empresa Irizar (UGARTE, 2004, FORCADELL, 2006) –empresa perteneciente a MCC-.

14.- En función de cuatro grandes magnitudes –hombre, máquina, materiales y métodos– se analizaba el proceso y se detectan defectos. Éstos y sus causas solían ordenarse según el clásico diagrama-IK. Una vez detectadas las causas de los defectos, era preciso valorarlas en cuanto a su doble impacto: en los resultados y en los costes. Un cuadro de frecuencias acumuladas de costes, sobre los dos ejes anteriores (análisis de Pareto) ilustraría gráficamente dicha valoración. De la misma saldrá una estrategia de actuación encaminada a concentrar las mejoras en aquellos puntos que más inciden en las deficiencias del resultado final.

En la década de los setenta¹⁵, a medida que se desvanecía la formación para el trabajo en equipo, los círculos de calidad se hicieron sumamente populares. A principios de los noventa, se habían registrado en Japón más de un millón de círculos de calidad. Al igual que muchas otras innovaciones en este terreno, los círculos de calidad llegaron a Estados Unidos a través de Japón. No obstante, los programas de desarrollo de los círculos de calidad se popularizaron rápidamente en Estados Unidos, tanto a nivel empresarial¹⁶ como académico¹⁷, sobre todo en la década los ochenta. En España¹⁸ también tuvo una amplia acogida sobre todo en grandes empresas pertenecientes a la industria en general y al sector automovilístico, en particular (J. J. Castillo, V. Jiménez y M. Santos, 1991).

Aunque Deming propugnaba el empleo de los círculos de calidad en el marco de un programa mucho más amplio, el sistema solía considerarse como una vía rápida para incrementar la participación de los trabajadores (Gray, 1983). Sin embargo, si se planificaban e implantaban cuidadosamente, los círculos de calidad se traducían, tanto en un ahorro sensible de costes, como en un enriquecimiento sustancial de las relaciones humanas, en forma de un mejor comportamiento y unas actitudes más positivas de los trabajadores (Juran y Gryna, 1993). De hecho, si bien el número de iniciativas basadas en los círculos de calidad se ha reducido en las empresas estadounidenses¹⁹, no es menos

15.- Se cree que el primer círculo de calidad se registró en el Sindicato Japonés de Científicos e Ingenieros (JUSE) en 1962. El primer testimonio escrito del funcionamiento de los círculos de calidad en Estados Unidos data de comienzos de la década de los setenta y se produjo en Lockheed Missile and Space Company (GRAY, 1983).

16.- Los programas de desarrollo de los círculos de calidad se popularizaron rápidamente en Estados Unidos. En 1980, Donald L. Dewar, de la Asociación Internacional de Círculos de Calidad, estimaba que existían entre 2.000 y 3.000 círculos de calidad funcionando en más de 100 compañías estadounidenses (NELSON, J. "Los círculos de calidad se contagian". *Industry Week*, 14 de abril de 1980, 99). En 1982, se informó de que en 6.300 centros de trabajo del país funcionaban los círculos de calidad (STIMSON Y MOSSBURG, 1983). A mediados de los ochenta, los círculos de calidad funcionaban en más del 90 % de las 500 grandes compañías de la revista *Fortune*, incluidas IBM, TRW, Honeywell, Digital Equipment y Xerox (TANG, T. L. Y BUTLER, E. 1997). Sin embargo, un estudio realizado en 1988 puso de relieve que más del 80 % de las 500 grandes compañías de *Fortune*, que habían puesto en práctica los círculos de calidad, habían abandonado el sistema (ABRAHAMSON, 1996).

17.- Un exponente de la popularidad de una determinada moda es el número de artículos que le dedica la prensa especializada. Así, en la base de datos empresariales ABI/Inform, el número de artículos dedicados a los círculos de calidad pasó, de un número modesto en sus inicios a mediados de los setenta, al pico alcanzado en la curva acampanada en 1981. A partir de 1983, se registra una contracción rápida y sostenida (ABRAHAMSON, 1996).

18.- Ford España afirma haber sido pionera, desde 1979, en la introducción de círculos de calidad: 331 en 1985, con un total de 3.051 empleados. Los sindicatos «según un directivo», al principio, «intentaron boicotarlo basándose en que el programa, con el aporte de ideas de los empleados, podía influir en la disminución de puestos de trabajo». Peugeot-Talbot atravesaba, según un directivo, en su fábrica de Villaverde (Madrid) una situación caótica, con gran conflictividad laboral debida a la aplicación de políticas de reducción de plantillas. El «Nuevo Sistema de Calidad» (NSC) «pretende involucrar al operario en la responsabilidad de su trabajo desde el principio» y comenzó a aplicarse en 1986. En Citroen-Hispania, de Orense, según información presentada al Congreso de Círculos de Calidad de 1987, las acciones en esa área específica (12 círculos en 1986) se insertan en una «política de organización del trabajo fundada en una serie de pilares básicos», con planes especiales globales relativos a la calidad y a la «mejora constante y continua de la calidad y la productividad, teniendo en cuenta el factor humano y la optimización de los métodos industriales» (Plan Mercurio). «La nueva organización ha de estar asentada en un sistema participativo a todos los niveles». En SEAT de la Zona Franca (Barcelona) se llevan a cabo desde 1983 (Memorias de la AECICA) experiencias de círculos de calidad en la oficina técnica que controla los utillajes de producción de prensas, que se extiende luego a otras áreas de producción y administración, con buenos resultados que se manifiestan en cambios en el ambiente de trabajo y en las relaciones operarios-mandos. En 1987 se implantan 140 círculos en las cuatro plantas de Barcelona, El Prat, Martorell y Pamplona. En 1989, con una plantilla de 23.777 empleos, en las cuatro plantas, existían 113 círculos, de los cuales la mayoría (95) han sido desarrollados en Producción. Sobre estas experiencias puede verse el trabajo de J.J. CASTILLO (1991), "Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores", en J.J. CASTILLO, *La automoción y el futuro del trabajo*, Madrid. Ministerio de Trabajo, 2ª edición, pp.261-336.

19.- Por otra parte, las grandes empresas dan razones concretas para abandonar el programa de círculos de calidad. Se dice que Kevin Coney, vicepresidente de Whirlpool, ha afirmado que los círculos de calidad no generaban más calidad. En efecto, las reuniones no se centran en los problemas concretos y los empleados no conocen suficientemente los objetivos; por consiguiente, Whirlpool abandonó la iniciativa de los círculos de calidad. Idénticamente, General Electric llegó a la conclusión de que los círculos de calidad no generaban la mejora prevista en la calidad: "En los círculos de calidad, los trabajadores examinan los problemas planteados en decenas de áreas diferentes, a menudo aislados entre sí y, además, están en tal medida dirigidos desde arriba que raras veces realizan aportaciones sustanciales". Por consiguiente, General Electric comenzó por reemplazar los círculos de calidad por un programa denominado "Solución", basado, más en el reconocimiento individual que en el colectivo, y pensado para inducir a los trabajadores a proponer ideas revolucionarias (GIBSON Y TESONE, 2000).

cierto que algunos investigadores consideran que la filosofía subyacente de participación y atención a la calidad se ha convertido en el fundamento de otras técnicas, como los equipos de trabajo auto-gestionados –analizados en otro apartado anterior- o la gestión de la calidad total –a la que nos referiremos seguidamente- (Warren, 1990).

B) Gestión de la calidad total (TQM)

Paralelamente al declive de los círculos de calidad en los años ochenta, iban madurando otras metodologías nacidas del movimiento japonés en favor de la calidad a partir de los trabajos de Deming, Juran, Crosby y otros, que ponían el acento, entre otros aspectos, en los criterios fijados por los clientes, el *empowerment* o apoderamiento de los individuos (mayor participación en los procesos de decisión), el análisis de situación y el apoyo de la alta dirección, en las medidas cuantitativas y, en definitiva, en la mejora continua (Leal y Vazquez, 1995)²⁰. En este contexto surge *la gestión de calidad total* (TQM) como: una nueva forma de afrontar la dirección de las organizaciones (Chorn, 1991), un camino global para mejorar su funcionamiento (Hunt, 1993), una alternativa al *management by control* (Price, 1989) o incluso como un paradigma de cambio (Ross, 1993; Luthans, 1993).

La “búsqueda” de esa piedra filosofal que era la “excelencia” se difunde a nivel mundial con el famoso libro (*En busca de la excelencia*) de autores Peters y Waterman (1982), avalados por una prestigiosa consultora a nivel mundial (McKinsey), que nos brindan *las lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos*. Todo ello ha ido promoviendo determinadas “buzzwords” –como *excelencia*-, convergiendo con la gestión de calidad total consolidó la adopción de modelos globales de gestión, como el “modelo EFQM²¹” –en sus diversas versiones (europea, iberoamericana,...).

A pesar de que la mayoría de las empresas se incorporaron a este enfoque en los años ochenta, el fracaso de los proyectos de gestión de la calidad total se convirtió en un hecho frecuente (Wiersema,

20.- Según LEAL Y VAZQUEZ (1995) los valores centrales característicos del enfoque de la calidad total son los siguientes: (1) Orientación hacia clientes: los métodos, procesos y procedimientos se diseñan para atender las expectativas de los clientes tanto externos como internos; (2) Liderazgo: la alta dirección debe comprender íntegramente el proceso de la calidad -siguiendo el mismo proceso de formación y entrenamiento que los demás- y apoyar la estrategia de manera ejemplar; (3) Participación total: la formación en calidad, la perspectiva, los objetivos, las técnicas y herramientas para la mejora de la calidad son asumidas a todos los niveles; (4) Incentivos: existe un sistema que recompensa la calidad para garantizar un apoyo continuo a los esfuerzos de mejora; (5) Reducción del ciclo de tiempo: se sigue la máxima si no puede hacerse mejor, centrarse en hacerlo más rápido. Existe un gran esfuerzo para reducir los ciclos de tiempo tanto en productos/servicios como en las funciones staff; (6) Prevención, no detección: la calidad se hace, no se controla. El énfasis se pone en la prevención del error en lugar de hacerlo en su detección y corrección posterior; (7) Gestión a través de la realidad: sólo lo que se puede medir, se puede mejorar. Los directivos usan información para medir el progreso. La intuición pasa a un segundo plano; (8) Perspectiva a largo plazo: ¿qué nivel de calidad deberemos proporcionar a los clientes en los próximos 12 a 36 meses, y cómo podemos conseguirlo? Existe un seguimiento constante del entorno para responder adecuadamente a esta cuestión; (9) Desarrollo de la cooperación: la organización promueve la cooperación con proveedores, distribuidores y clientes para desarrollar un sistema en red que ayude a conseguir la calidad y, a la vez, compartir bajos costes; (10) Responsabilidad pública: la organización acepta una responsabilidad social que hace posible compartir información con otras organizaciones y trabajar solidariamente. Existe un esfuerzo conjunto para reducir el impacto negativo que su gestión pueda causar en la comunidad, eliminar la generación de desperdicios y residuos, así como molestias causadas a sus consumidores. Si asumimos la filosofía de la gestión de la calidad total con esta formulación, la convergencia con el modelo cooperativo es, si cabe, aún mayor.

21.- El modelo EFQM propone un marco de trabajo dinámico, no prescriptivo, que enfatiza la importancia la autoevaluación. Surge en 1991 con el apoyo de la Comisión Europea. Su filosofía se puede sintetizar en la siguiente frase: “Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos, y los procesos”.

1998). Por eso, muchos ven indicios de declive a partir de la década de los noventa²². Por su parte, en la literatura especializada se suscitaron numerosas críticas como: el aumento de los costes generales y de la burocratización (Lee y Skarke, 1995), un escaso efecto en los resultados empresariales (Holand y Dey, 1996), e incluso la disminución de la participación laboral por incremento de la normalización de procesos (McConnell, 1992).

3.2. Calidad y economía social

En el ámbito de la economía social encontramos diversos trabajos que se hacen eco de este enfoque, o de su vertiente más aplicada -el modelo EFQM-. Así dicho modelo es citado como práctica seguida en el estudio del caso de la cooperativa Irizar (Forcadell y Guadamillas, 2002) y como elemento de autoevaluación para las cooperativas consumo en Andalucía (Espasandín y Ortigueira, 2006).

A nivel comparativo encontramos al menos dos trabajos que adoptan la calidad como objeto de estudio. Así, Hernández Perlines (2003) estudia a nivel empírico las prácticas de los recursos humanos orientadas al aumento de la calidad en comparación con empresas mercantiles y no encuentra diferencias significativas en aspectos tales como la comunicación, formación, creatividad, participación y motivación. Landeta, Albizu y Charterina (2006) evalúan la calidad de gestión entre empresas cooperativas y no cooperativas en el País Vasco a partir de la metodología del modelo EFQM.

22.- En un estudio de la revista *Fortune* (JACOB, R. 1993. "La gestión de la calidad total, ¿algo más que una moda pasajera?". *Fortune*, 128(9): 66-72) se citaba la existencia de unos elevados niveles de frustración con las iniciativas de gestión de la calidad total entre las empresas del mundo occidental y se aludía a los resultados de unas encuestas según las cuales no menos del 66% de los directivos consideraban que la gestión de la calidad total había fracasado en sus empresas. Así, el número de aspirantes al premio Baldrige, exponente de la excelencia en la práctica de la gestión de la calidad total, alcanzó su cota máxima en 1991 para reducirse drásticamente después. A principios de los noventa apareció un nuevo tipo de consultores especializados en reflotar los programas fallidos de gestión de la calidad total, y en 1993 se publicó en *The Washington Post* un artículo titulado "Gestión de la calidad totalizada". En otros trabajos se ha asociado la desaparición de la gestión de la calidad total al de la moda que la ha precedido, la dirección por objetivos, aunque se aboga por la perpetuación de los programas de control de calidad a pesar de la crítica recibida en esta literatura (YOUSSEI, M.A., LIBBY, P., AL-KHAFAJI, A., Y SAWYER, G., JR. 1998).

4.- Tendencias hacia la participación económica

4.1. Los incentivos colectivos como moda

A) Dirección por objetivos

La dirección por objetivos se difundió en la década de los cincuenta dentro del ámbito empresarial²³ gracias a los trabajos del "gurú" Peter F. Drucker (1954, 1964) y otros autores. Esta herramienta promueve una toma de decisiones participativa, a través de la fijación colectiva de los objetivos en todos los niveles de la organización y de una evaluación de los resultados basada en el logro de los objetivos propuestos. Desde mediados de la década de los setenta hasta bien entrado el decenio siguiente, la popularidad de esta técnica de gestión experimentó un crecimiento extraordinario²⁴. Se pone en tela de juicio, no tanto en la teoría, como en la praxis empresarial²⁵: la dirección por objetivos se consideraba una moda largamente superada a mediados de los noventa (Lee y Sharke, 1996). Aunque probablemente sea cierto que ha dejado de ser una moda de gestión, esta técnica sigue aplicándose, aunque envuelta en la terminología de las nuevas modas: la participación en beneficios, los equipos de trabajo autogestionados o incluso los círculos de calidad (Broadwell, 1995).

B) Participación en resultados

La crisis de los setenta reaviva la urgencia por incrementar la productividad en la empresa clásica. Entre los caminos de solución se reaviva el interés por los efectos de una mayor participación de los trabajadores en la eficacia empresarial²⁶. Prácticas generalizadas tales como la participación en bene-

23.- La administración federal norteamericana comenzó a utilizar la dirección por objetivos en los años setenta, en tiempos del presidente Nixon, quien introdujo esta técnica en la gestión de diferentes organismos públicos.

24.- En 1992 se publicó que la dirección por objetivos constituía un procedimiento operativo regular en el 80% de las 500 principales compañías de la revista Fortune, en la clasificación de las firmas mejor gestionadas de Forbes y en la lista publicada por Duns de las empresas mejor gestionadas (ODIORNE, 1992)

25.- Cierta crítica aduce que la dirección por objetivos se centra, con excesivo énfasis, en los aspectos organizativos asociados a los resultados, en los que la alta dirección suele imponer una serie de objetivos del rendimiento financiero QUIGLEY, P. E. (1993): "¿Puede ser compatible la dirección por objetivos con la calidad?". IIE Solutions, 25(7): pp. 14-17.

26.- Como indica de forma rotunda el estudio del Departamento de Salud, Educación y Bienestar de los Estados Unidos: En ninguno de los casos de los que tenemos constancia, el esfuerzo por aumentar la participación del trabajador ha producido un descenso, a largo plazo, de la productividad (UNITED STATES DEPARTMENT OF HEALTH, EDUCATION AND WELFARE, 1973: 112). Nueve años más tarde, al analizar su recopilación de estudios empíricos, JONES Y SVEJNAR (1982) informan que parece ser que existe un apoyo consistente a la postura que dice que la participación de los trabajadores en la dirección origina una productividad más elevada.

ficios²⁷ (profit sharing) o el gain-sharing²⁸, o planes popularizados²⁹ desde empresas de éxito, como pueden considerarse el Plan Scanlon³⁰, el Plan Rucker o el modelo Improshare, muestran en parte, el arraigo de alguna de estas ideas.

Pero es sin duda el conjunto de investigaciones de los años noventa que apoyan esta tesis bajo la dirección de Alan Blinder (1990) quién más difunde esta cuestión. Levine y Tyson (1990: 203-204), por ejemplo, resumen sus análisis de unos cuarenta y tres estudios distintos con estas palabras: *Nuestra valoración global de la literatura empírica de la economía, de las relaciones industriales, de la conducta organizativa y de otras ciencias sociales, es que la participación normalmente conduce a unas pequeñas mejoras a corto plazo en la realización y a veces conduce a mejoras significativas y duraderas... Casi nunca hay un efecto negativo.* Además, llegan a otra conclusión: la participación tiende más a incrementar la productividad cuando viene combinada con 1) la participación en beneficios, 2) el empleo garantizado a largo plazo, 3) unos abanicos salariales relativamente ajustados y 4) unos derechos laborales garantizados (Levine y Tyson, 1990: 205-214). La convergencia con el MGCOOP es innegable.

C) Participación accionarial

La participación accionarial es un fenómeno que podríamos situar en la década de los setenta dentro del desarrollo del “capitalismo popular”. Esta “doctrina”³¹ predica que la devolución al trabajador-propietario de las acciones de su sociedad implica un aumento de la motivación, un incremento de la productividad y, por consiguiente, la demostración de la superioridad del capitalismo sobre cualquier sistema basado en el intervencionismo estatal. Bajo este prisma, el Congreso de los Estados Unidos promulgó en el periodo comprendido entre 1974 -fecha en que aparece por primera vez la Ley sobre la Seguridad de los ingresos de los Jubilados (ERISA)- hasta 1985, dieciséis leyes que la contemplan como un tipo especial de “plan de jubilación”.

27.- *Retribución diferida consistente en la percepción de una cantidad de dinero en función de los resultados empresariales calculados a medio plazo, es decir, por el logro de un determinado nivel de beneficios económicos en un periodo de tiempo concreto. Con el profit sharing se logran varios objetivos, entre otros: a) retribuir en función de los resultados de la empresa, b) compartir con el éxito empresarial con los empleados, c) aumentar la competitividad, y d) mejorar el clima laboral de la plantilla.*

28.- *El gain sharing establece una bolsa o compensación grupal fundamentada en los ahorros obtenidos con las mejoras de productividad -cantidad, calidad, mermas, costes, etc.- alcanzadas con respecto a unos estándares de referencia previamente acordados. Las características de este sistema son: (1) incentivo colectivo. Las bonificaciones se distribuyen entre todos los miembros de un colectivo de participación; (2) ausencia de discrecionalidad. Requiere la existencia previa de una fórmula y un mecanismo de reparto conocido y aceptado; (3) sistema de remuneración variable que se autofinancia. Las primas se pagan solamente en la medida en que se generen ganancias para compartir; (4) constituye un sistema cultural basado en los principios de gestión participativa. Este sistema no resulta efectivo dentro de un entorno laboral tradicional (OSORIO, TOVAR Y FORNIELES, (1997): "Gain Sharing: Cómo generar y estimular la participación y el compromiso de los empleados mediante la política retributiva", Capital Humano, nº 98, pp. 45-50).*

29.- *Estos planes son relativamente sencillos de diseñar, implantar y administrar: una vez definido el beneficio a repartir, los porcentajes, etc. Además, son planes que se autofinancian, ya que sólo hay pago de incentivo cuando la empresa consigue los niveles de beneficios estipulados como objetivo.*

30.- *También puede considerarse el Plan Scanlon como una de las derivaciones de la dirección por objetivos, cuya principal novedad era la creación de comités de producción departamentales, integrados por representantes electos de los trabajadores y por un miembro nombrado por la dirección (ROMERO, GONZALEZ, 1999).*

31.- *El capitalismo popular es desarrollado por Louis Kelso, un jurista de negocios e inversiones bancarias de San Francisco, autor entre otras de: Manifiesto del Capitalismo (en respuesta al Manifiesto Comunista), Cómo transformar a ocho millones de trabajadores en capitalistas con dinero prestado. Sobre este tema puede verse www.kelsoinstitute.org.*

En este desarrollo de “planes especiales de jubilación” podemos situar el modelo ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*) cuya popularidad en EEUU y Gran Bretaña aumentó considerablemente desde la segunda mitad de los años ochenta³²: se trata de un modelo que surge a partir de uno de los métodos de adquisición de acciones más utilizados en la Bolsa de Nueva York (incluso ha originado un índice bursátil específico). El fenómeno ESOP podríamos englobarlo como un procedimiento financiero, promovido por el Estado mediante incentivos fiscales³³, de acceso de los trabajadores a la propiedad capitalista de su empresa (Ellerman, 1985, Morales Gutiérrez, 1996).

La mejora de la competitividad en empresas propiedad de los trabajadores parcialmente bajo la fórmula ESOP (debido a la reducción de conflictos, mejora en los incentivos, aumento del compromiso, entre otros aspectos) en los países anglosajones ha sido estudiada empíricamente por diversos estudios (Morales, Chaves y Monzón, 2003): al menos treinta y dos en los últimos veinte años (Kruse, 2002). En estos estudios se comprueban, entre otros aspectos, los resultados entre empresas con ESOP y sin él, o los efectos en las empresas después de acogerse a un plan de estas características.

32.- Los mayores ESOP's estadounidenses constituidos a mediados de los ochenta fueron los siguientes: Health Trust (1987, gestión de hospitales, 30.000 trabajadores); Avis (alquiler de coches, 1987, 12.500); EPIC Healthcare Group (gestión de hospitales, 1988, 10.000); Charter Medical (gestión de hospitales, 1987, 9.000); Parsons (ingeniería-construcción, 1974, 8.600); Amstead Industries (maquinaria, 1986, 8.300); Weirton Steel (siderurgia, 1984, 8.200); Avondales Industries (construcción naval, 1985, 7.500); Dan River (producción textil, 1983, 7.000); Austin Industries (construcción, 1987, 6.500), Wyatt Cafeterías (comedores en autoservicio, 1988, 6.500). Fuente: National Center for Employee Ownership. (Citado en MORALES, 1996).

33.- El proceso de constitución-funcionamiento de la ESOP consta de las siguientes fases: en primer lugar, una entidad financiera presta dinero al ESOP, que a su vez hace lo mismo a una sociedad, confiándole ésta, por el importe correspondiente, una cifra equivalente de acciones para los trabajadores adscritos al ESOP encargándose de administrarlas en nombre de éstos, y sirviéndole igualmente, de garantía para el préstamo. Como consecuencia de los beneficios obtenidos por la sociedad ésta realiza su distribución anual en forma de dividendos cuyos destinatarios serán, en parte, miembros del ESOP. Dichos recursos serán utilizados para amortizar su deuda con el Banco. A medida que el préstamo se reintegra, se va realizando la asignación correspondiente de acciones a cada trabajador que se convierte al final del proceso en propietario de la sociedad. Al término de su vida laboral, el trabajador puede optar por vender sus acciones al ESOP -de ahí que sea considerado como un plan de jubilación- dando cabida a que otro trabajador se inserte en el proceso. La clave la encontramos en un mecanismo de incentivos fiscales (MORALES, 1996).

5.- Tendencias que enfatizan los valores

5.1. Los valores como moda

A) Dirección por valores

Esta moda se plantea a mediados de los noventa como una «nueva» herramienta de liderazgo estratégico que se hace heredera de los conocimientos planteados por el denominado Desarrollo Organizativo³⁴, como la cristalización de una serie de reflexiones realizadas sobre la importancia de los valores en las organizaciones empresariales.³⁵

Una de las finalidades más relevantes de esta moda es la simplificación como estrategia para atenuar el aumento de la complejidad del entorno derivada de: las necesidades: de calidad y orientación al cliente, autonomía y responsabilidad de los profesionales, de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles, y de otro tipo de líderes. De esta forma también se plantea como un estilo de dirección alternativo a otras modas -como la dirección por instrucciones y la dirección por objetivos (García y Dolan, 1997, 2002; Quilez, 2005).

Esta nueva dirección, tal y como advierten García y Dolan (1997: 31), *debe estar orientada a rediseñar culturas y facilitar así el gobierno de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones internas*. Conformer, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo-líder ha de desempeñar si desea promover conductas orientadas al éxito de su empresa. Las ventajas de esta nueva dirección serían evidentes: los trabajadores comprenden a dónde quiere llegar la empresa y el proceso que los fines estratégicos comportan. Los valores compartidos establecen los modos de actuación, de comportamiento y de interacción entre empleados -potenciando y garantizando su implicación y el compromiso-, así como con los clientes.

34.- El desarrollo organizativo consiste en una actividad consciente (planificada, dirigida, de intervención), centrada en los procesos organizativos (resolución de problemas, comunicación, cambio), que se desarrolla durante un período de tiempo (a largo plazo, institucionaliza-dora), requiere una determinada competencia (áreas del comportamiento, tecnologías sociales, investigación) y propugna unos determinados valores (colaboración) que afectan al conjunto del sistema (cultura, ámbito de la organización) de forma positiva (salud, eficacia). Sobre este tema puede verse: R. BECKHARD (1969): *Organization Development. Strategies and models*-, Addison-Wesley; W. BENNIS (1969): *-Organization Development: its nature, origins and prospects*-, Addison Wesley; C. ARGYRIS, (1970): *-Intervention Theory and Method: a behavioral Science view*-, Addison-Wesley; W.L. FRENCH., C.H. BELL. (1973): *Organization Development*, Englewood Cliffs, Prentice Hall; J. A. GARMENDIA (1990): *-Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa*-. Madrid. ESIC.

35.- En el núcleo de este interés encontramos dos acontecimientos. En primer lugar, la componente etnográfica de la cultura empresa- rial japonesa constituía una variable explicativa de su éxito en los mercados internacionales (PASCAL, ATHOS, 1981). Posteriormente se editó el best-seller de PETERS WATERMAN (1982) *En busca de la excelencia*, en el que se investigan las empresas americanas de mayor relieve, en las que los valores compartidos constituyen precisamente un distintivo y en donde ya se manifiesta lo que hemos denominado como ajuste de legitimación: tira y afloja simultáneo: hay que centralizar una serie de valores fundamentales. Más tarde COLLINS Y PORRAS (1996) habla- rían de tiranía de la disyuntiva: preservar lo fundamental y estimular el progreso.

B) La responsabilidad social empresarial (RSE)

Si tuviésemos que datar los orígenes de esta moda –actualmente en todo su apogeo- tendríamos que situarnos en la década de los setenta, y en concreto el famoso trabajo de Milton Friedman (1970) *The social responsibility of business is to increase its profits*³⁶. De él se han derivado interesantes reflexiones y teorías –como el enfoque de los stakeholders- en donde se asume que la empresa es una organización que realiza sus operaciones en una sociedad pluralista. De esta idea se deriva una serie de implicaciones para la empresa: el control de la influencia empresarial por parte de aquellos grupos que se dedican a la protección del medio ambiente; la defensa de los intereses patronales mediante asociaciones; la participación de la empresas en proyectos con otros grupos responsables con el fin de mejorar la sociedad -acción social de la empresa-; la existencia de conflicto o acuerdo entre grupos; y por último, la consciencia de cada grupo de lo que hacen los otros.

Parece reconocerse que el fenómeno de la RSE es una revitalización –auspiciada por un fuerte rechazo social y una oleada de protestas ante determinadas prácticas empresariales- de una manera de entender los procesos económicos que hace ya mucho tiempo dio sentido a un determinado tipo de organización: el MGCOOP. Por un lado, se liga el sentido de responsabilidad social a sus creencias y valores. Por otro lado, se apela a la “larga tradición” y “rica experiencia” en combinar la viabilidad económica con otros aspectos sociales dando lugar a una integración de la RSE en el “corazón” del negocio de estas organizaciones, lo cual se da como un hecho cierto e indudable³⁷. Además se presupone que las organizaciones de la economía social han desarrollado mejor –o a diferencia- que otras un diálogo entre diferentes partes (*stakeholders*) implicadas, garantizando una participación más democrática en la toma de decisiones³⁸.

Desde otro punto de vista, también nos encontramos con que se sitúa al MGCOOP como un referente en cuanto a la utilización de instrumentos y herramientas de RSE. Así, se reconoce que muchas empresas de este ámbito publican regularmente informes sobre sus medidas de RSE, o usan instrumentos específicos tales como auditorías sociales o balances sociales³⁹ para valorar sus actividades.

36.- Reproducido en G.D. CHRYSSIDES, J. KALER (1993) *An introduction to Business Ethics*, International Thompson Business Press, pp. 249-254. Por citar otros trabajos posteriores de interés: GOODPASTER, K.E., MATTHEWS, J.B. (1982) *¿Pueden tener conciencia moral las empresas?*, *Harvard-Deusto Business Review*, nº12, 5-18; MUÑOZ FERNANDEZ, M.A, AGOTE MARTIN, A.L. (1997), “Responsabilidad social. Una vez más ¿cuántas páginas serán necesarias?”, *Capital Humano*, nº 99, Abril, pp. 12-22.

37.- Muchas PYME encuentran la motivación para integrar la RSE en las creencias y valores personales de los fundadores/propietarios/directivos y empleados. Esto será más obvio en las cooperativas y otras empresas sociales, donde el núcleo de su negocio es una meta social. *Recomendaciones y resultados finales del European Multistakeholder Forum sobre RSE*, parte V, p. 6.

38.- Las cooperativas y otras empresas de tipo mutualista y asociativo tienen una larga tradición en combinar viabilidad económica y responsabilidad social gracias al diálogo entre las partes interesadas y a la gestión participativa (...). *COM (2002) 347 final*, p. 11

39.- Sobre el tema del “balance social” puede verse el nº 38 de la Revista CIRIEC-España.

5.2. Análisis de los valores en la economía social⁴⁰

Los estudios empíricos sobre valores en el ámbito de la economía social no son muy numerosos. En el estudio ya citado de Fondo Formación (1992) se realizó una caracterización del perfil cultural vislumbrado en las empresas cooperativas andaluzas en función de una serie de rasgos incluidos en el cuestionario de identificación de culturas en función de cuatro perfiles: *emprendedor* (flexible y abierto al entorno), *tecnocrático* (rígido y abierto al entorno), el *burocrático* (rígido y cerrado al entorno), y por último el *clan* (flexible y cerrado al entorno). En un 59% de los rasgos explorados la respuesta emprendedora es mayoritaria. Es especialmente significativa la homogeneidad de respuesta en rasgos como las comunicaciones, la moral más apropiada, el valor del tiempo y el posicionamiento ante el cliente⁴¹.

A nivel comparativo destacar un estudio interesante realizado sobre la escala de valores de los miembros de cooperativas de trabajo asociado a nivel directivo es el de Ayerbe (1994). En dicho trabajo, elaborado en el contexto del País Vasco, se utiliza el modelo de valores de Hall para cuestionarse la existencia de diferencias, o no, entre el mapa de valores de los directivos de cooperativas y el de los directivos de empresas capitalistas⁴²: Las principales conclusiones del estudio están referidas a los valores personales y a los valores en el contexto laboral. Así, los directivos de empresas autogestionadas presentan un mapa de *valores personales* diferente al directivo de empresas capitalistas, por lo que se concluye que el entorno cooperativo y los valores personales guardan cierta relación⁴³.

Dentro del enfoque de dirección por valores (Ariza y Morales, 1998) realizamos un estudio donde, mediante un análisis de varianza verificamos empíricamente la existencia de diferencias en el uso de distintos mecanismos de influencia –coercitivo, remunerativo y simbólico– sobre los comportamientos individuales en organizaciones públicas, privadas y cooperativas, lo que provocaba el que los niveles de compromiso de los integrantes de estas organizaciones no fuesen coincidentes.

A nivel estudios de casos Quílez Pardo, Vivas López, Pelacho López y Santonja Gómez (2006) adoptan explícitamente el enfoque de la dirección por valores y realizan una evaluación en una gran cooperativa –CONSUM– de una serie valores culturales a través del cuestionario distinguiendo entre valores percibidos y deseados, así como determinadas prácticas asociadas a la dirección por valores (creación de equipos gestores de valores, evolución de indicadores, etc.).

40.- Remitimos al lector al número 53 de la Revista CIRIEC-ESPAÑA sobre "Responsabilidad Social y Economía Social" en donde puede profundizarse sobre esta moda desde diversos aspectos.

41.- En cualquier caso conviene reseñar que en el estudio se muestran diferencias en este perfil en función del origen y del sector de actividad.

42.- En total son 42 valores en los que las diferencias son significativas, de los 125 valores estudiados, lo que representa una prueba manifiesta de que el ejercicio de la profesión en un entorno cooperativista conlleva unos valores diferentes.

43.- Los directivos de empresas autogestionadas presentan mayor preferencia por valores que en el mundo laboral le permitirán ser entre otros aspectos: menos amante de seguridades materiales y sociales, más dispuesto a asumir riesgos empresariales, más independiente pero, a la vez, más interdependiente, mejor fundamentado para avanzar en el proceso de desarrollo humano, más participativo y delegante, y menos jerárquico y autoritario, más dispuesto al cambio, la innovación y la creatividad, más comunitario pero menos institucionalista, más integrador internamente y más competitivo externamente, menos cortés, hospitalario y servicial, aunque más considerado con la dignidad de la persona, menos empático, aunque dispuesto a informar, comunicarse, intimar y decidir en grupo, menos dispuesto a ser controlado, a dar cuenta y responder ante jefaturas y jerarquías, aunque mejor orientado a integrarse en una misión conjunta.

6.- A modo de conclusión: el modelo empresarial cooperativo como precursor en modas de gestión

Así, las reglas para la competitividad del viejo paradigma, que dictaban el éxito desde enfoques tayloristas (reducción de costes, papel residual de los recursos humanos, jerarquía,...), se han visto reemplazadas por nuevas normas –posfordistas- que partiendo de las sinergias desaprovechadas en el esfuerzo colectivo se han ido polarizando hacia la calidad total (*total quality*), hacia el aprendizaje (*learning*) y de aquí parecen desplazarse hacia la generación de estructuras de innovación y mejora continua a escala global (*world-class*). La economía social se ha posicionado en muchas ocasiones con cierto complejo ante estas tendencias y modas. La hipótesis implícita –rudimentaria en su formulación- ha sido, más o menos, la siguiente: ante todo somos “empresas” y hemos de subirnos “al tren de las modas de gestión” como lo hacen otras si queremos sobrevivir y ser competitivos.

No obstante si se asume –aunque sea parcialmente- a través de lo expuesto en los apartados precedentes, la convergencia entre modas –que parecen ideas nuevas- y el modelo “tradicional cooperativo” se tendrían que poner en tela de juicio al menos dos cuestiones. Por un lado, lo infundado de ciertos prejuicios hacia la incompatibilidad de determinados valores y la ineficiencia de lo democrático y participativo como “desventaja competitiva” del modelo alternativo planteado desde el sector de la economía social (MGCOOP). Por otro, la originalidad del MGCOOP, ya que habría de reconocerse como un modelo precursor en donde se proponen ideas para una empresa de futuro, y que presentan en sus prácticas de alto rendimiento (Pfeffer, 1997, 1999), fundadas en valores, herramientas para lograr la competitividad que exige la actividad económica en mercados cada vez más abiertos y complejos (Cuadro 1).

Cuadro 1. Convergencia entre modas de gestión y MGCOOP

TENDENCIAS	MODA	INICIOS (aprox.)	CONVERGENCIA CON EL "MODELO DE GESTIÓN COOPERATIVA" (MGCOOP)
CALIDAD Y EXCELENCIA	<i>Círculos de Calidad</i>	1960	Gestión democrática; participación en las decisiones operativas y tácticas. El sistema solía considerarse como una vía rápida para incrementar la participación de los trabajadores (GRAY, 1983).
	<i>Gestión de la Calidad Total (TQM) y EFQM</i>	1980	Gestión democrática; participación en las decisiones operativas y tácticas
PARTICIPACIÓN ECONÓMICA	<i>Dirección por objetivos</i>	1960	Promueve una toma de decisiones participativa, a través de la fijación colectiva de los objetivos en todos los niveles de la organización y de una evaluación de los resultados basada en el logro de los objetivos propuestos.
	<i>Participación en beneficios</i>	1960	Equidad y distribución de excedentes. La participación tiende más a incrementar la productividad cuando viene combinada con 1) la participación en beneficios, 2) el empleo garantizado a largo plazo, 3) unos abanicos salariales relativamente ajustados y 4) unos derechos laborales garantizados (LEVINE Y TYSON, 1990: 205-214).
	<i>Participación accionarial</i>	1980	Gestión democrática: Control de las decisiones más importantes (nivel estratégico). Existen relaciones positivas o neutras entre competitividad y empresas propiedad de los trabajadores (KRUSE Y BLASI, 1997), diferencias en la productividad entre empresas con ESOP y sin él en torno al 6,2%, aumentos en la productividad después de que una empresa se acoge a un ESOP en torno al 4,4% (KRUSE, 2002)
DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN SOCIAL	<i>La formación para el trabajo en equipo</i>	1960	Espíritu de cooperación; su principal objetivo era "que los participantes aprendan a conocerse y a tener conciencia de sí mismos, que aumenten su nivel de sensibilidad al efecto que producen en los demás.... Esto permite que los participantes regresen al trabajo enriquecidos con nuevas formas de comportamiento y de colaboración con los demás" (HARVEY Y BROWN, 1992; 295).
	<i>Equipos autogestionados</i>	1980	Gestión democrática; participación en las decisiones operativas, tácticas e incluso estratégicas, como p.e., participación en la contratación de personal (como los socios en una cooperativa de trabajo asociado); Estabilidad en el empleo (compromiso de la cooperativa con el socio)
	<i>Marketing Interno</i>	1990	Los trabajadores son "clientes internos"
	<i>Empresa democrática</i>	2004	Principio de formación: Las personas se consideran como inversores en el desarrollo y construcción de capital humano (autoformación, planes de carrera,...); Principio de puerta abierta: Las personas son capaces expresar sus diversas cualidades y de desarrollarse dentro de la organización independientemente de edad, sexo o rasgos étnicos; y de participar en la determinación de las condiciones de su vinculación a la empresa; (GRATON, 2004)
ÉNFASIS EN VALORES	<i>Dirección por valores</i>	1990	Identificación con los valores. Compromiso
	<i>Responsabilidad social corporativa</i>	1970	Solidaridad y transformación social. Las cooperativas de trabajadores y los sistemas de participación, así como otras formas de empresas (cooperativas, mutualistas o asociativas) integran estructuralmente los intereses de otros interlocutores y asumen espontáneamente responsabilidades sociales y civiles. COM (2001) 366 final, punto 23.

Fuente: elaboración propia.

Bibliografía

- ABRAHAMSON, E. (1996a): "Modas en la gestión". *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 254-285.
- ABRAHAMSON, E. (1996b): "Modas en la gestión, modas académicas y verdades permanentes", *Academy of Management Review*, 21(3), pp. 616-619.
- ALCHIAN, A. y DEMSETZ, H. (1972): "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, (62), pp. 777-795.
- ARITZETA, A. y AYESTARAN, S. (2002): "Utilidad de los Equipos de Trabajo para incrementar la participación, autogestión, interdependencia, satisfacción e integración de conductas cooperativas y competitivas", *CIRIEC-España*, nº 40, pp. 195-214.
- AYERBE, M. (1994): "Valores de los directivos cooperativos", *Anuario de Estudios Cooperativos*, 1994, Universidad de Deusto, Bilbao.
- BAYO-MORIONES, GALILEA-SALVATIERRA y MERINO-DIAZ DE CERIO (2002): *Participation, cooperatives and performance: an analysis of spanish manufacturing firms*. nº 201, Documentos de Trabajo - Lan Gaiak Departamento de Economía - Universidad Pública de Navarra.
- BONIN, J. P. y PUTTERMAN, L. (1985): *Economics of Cooperation and the Labor-Managed Economy*, Fundamentals of Pure and Applied Economics., Harwood Academic Publishers London.
- BONIN, J. P., JONES, D. C. y PUTTERMAN L. (1993): "Theoretical and Empirical Studies of Producers Co-operatives: Will the Twain Meet?", *Journal of Economic Literature*, 31 (Sept.), pp. 1290-1320.
- BLINDER, A. (1990): *Paying for Productivity: a look at the evidence*, Washintong, Brookings Institution.
- BROADWELL, M. M. (1995): "Por qué no desaparecerán el mando y el control". *Training*, 32(9), pp. 63-69.
- BROCKA, B. y BROCKA, M. S. (1992): *Quality management: Implementing the best ideas of the masters*. Homewood Il, Business One Irwing.
- CAMP, R.C. (1997): "Cómo medirse con los mejores", *Excelencia*, nº 16, Mayo, pp. 16-18.
- CARSON, P. P., LANIER, P.A., CARSON, K. D. y BERKENMEIER, B. J. (1999): "Perspectiva histórica de la adopción y el abandono de las tendencias: Desarrollo de la teoría a partir de la selva de las tendencias en la gestión", *Journal of Management History*, (5), pp. 320-333.
- CASTILLO, J. J., JIMENEZ, V. y SANTOS, M. (1991): "Nuevas formas de organización del trabajo y de implicación directa en España", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 56, pp. 115-141.

- COLLINS, B. (1991): "Internal Marketing: a new perspective for HRM", *European Management Journal*, (9)3; Septiembre, pp. 261-269.
- COOPER, C.L. MUNFORD, E. (1979): *Quality of working life in Western and Eastern Europe*, Londres, Associated Business Press.
- CHASTON, I. (1998): "Los equipos autogestionados: valoración de sus ventajas para las pequeñas empresas del sector servicios", *British Journal of Management*, 9(1): pp. 1-12.
- CHORN, N. H. (1991): "Total quality management: Panacea or pitfall?", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, (21)8, pp. 31-35.
- DELICADO, FERNANDEZ y BELLMUNT (1991): *Cultura organizacional cooperativa en el País Valenciano*, IPFC, Conselleria de Treball y Afers Socials, Comunidad Valenciana.
- DOLAN, S.L. y GARCIA, S. (2002): "Managing by values. Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the 21st. century", *Journal of Management Development*, (21)2, pp. 101-117.
- DRUCKER, P. (1954): *The practice of management*, Nueva York, Harper & Row.
- DRUCKER, P. (1964): *Managing for results*, Nueva York, Harper & Row.
- ESPASANDIN F. y ORTIGUEIRA, (2006): Las cooperativas de consumo andaluzas y el modelo EFQM: una autoevaluación, *Revista de Economía Social: Sociedad Cooperativa*, nº 30, septiembre, pp. 42-46.
- ETTORRE, B. (1997): "¿Cuál será la próxima palabra de moda en los negocios?". *Management Review*, 96(9), pp. 33-35.
- FONDO FORMACION (1992): *Las necesidades de formación en las cooperativas*, Junta de Andalucía, Sevilla.
- FORCADELL, F. J. (2000): "Success in the practical application of cooperative principles at Spain's Mondragón Cooperative Corporation", *National Productivity Review*, (19)3, pp. 59-71
- FORCADELL, F. J. (2005): "Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa", *Journal of Business Ethics*, Vol. 56, pp. 255-274.
- FORCADELL, F. J. (2006): "Mondragón: Medio siglo de experiencia cooperativa", *Revista de Economía Social: Sociedad Cooperativa*, nº 26, abril, pp. 9-15.
- FORCADELL, F. J. (2006): "Gestión del cambio y excelencia: El caso de Irizar", *Revista de Economía Social: Sociedad Cooperativa*, nº 30, septiembre, pp. 35-40.
- FORCADELL, F. J. y GUADAMILLAS, F. (2002): "A Case Study on the Implementation of a Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation", *Knowledge and Process Management*, 9(3), pp.162-171.

- FRENCH, W. L. y BELL, C. H. JR. (1995): *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. 5ª edición, Englewood Cliffs, N J, Prentice-Hall.
- GARCIA BLANCO, J. M. (1990): *Defendiendo el Empleo*, Informes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- GARCIA, S. y DOLAN, J. (1997), *La dirección por valores*, Madrid, McGraw-Hill.
- GARSON, B. E. y STANWYCK, D. J. (1997): "Centro de control e incentivos en los equipos autogestionados", *Human Resource Development Quarterly*, 8(3): pp. 247-258.
- GIBSON, J. y TESONE, D. V. (2000): "Modas en la gestión: surgimiento, evolución e implicaciones para los directivos", *Academy of Management Executive*, 14(4), reproducido y traducido al castellano en *Revista de Empresa*, pp. 80-96.
- GRATTON, L. (2004): *The democratic enterprise*, Prentice Hall. Toronto.
- GRAY, G. R. (1983): "Los círculos de calidad: Actualización. S.A.M.", *Advanced Management Journal*, 58(2), p. 41.
- GUILLÉN, M. F. (1995): "Tendencias organizativas y métodos de gestión: hacia la era de la confluencia", *Harvard Deusto Business Review*, nº 66, pp. 13-24.
- HALES, C. (1994): "Internal Marketing as an approach to human resource management: ¿a new perspective or a metaphor too far?", *Human Resource Management Journal*, (5)1, pp. 5075.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994): *Reingeniería de la empresa*, Barcelona, Parramón Editores.
- HARVEY, D. F. y BROWN, D. R. (1992): *An experiential approach to organization development*. Englewood Cliffs, N J, Prentice-Hall.
- HERNANDEZ PERLINES, F. (2003): "Los recursos humanos y la aplicación de modelos de calidad: diferencias entre las empresas mercantiles y las cooperativas de trabajo asociado de Castilla-La Mancha", *CIRIEC-España*, nº 45, pp. 189-220.
- HODGETTS, R. M. (1996): *Implementing TQM in small & mediumsized organizations*, New York, Amacom.
- HOLAND, C., y DEY, K. (1996): "Sacar partido de la calidad", *Telephony*, 230(3), pp.34-40.
- JACOB, R. (1993): "La gestión de la calidad total, ¿algo más que una moda pasajera?", *Fortune*, 128(9), pp. 66-72.
- HUNT, V. D. (1993): *Managing Quality: Integrating Quality and Business Strategy*, Homewood, Irwin.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1979): "Rights and Production Functions. An Application to Labor Managed Firms and Codetermination", *Journal of Business*, (52) 4, pp. 469-506.
- JURAN, J. M. (1992): *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*. Nueva York, The Free Press.

- JURAN, J. M. y GRAYNA, F. M. (1993): *Quality planning and analysis: From product development through use*, 3ª edición, Nueva York, McGraw-Hill.
- KRUSE, D. (2002): *Research Evidence on Prevalence and Effects of Employee Ownership, Testimony before the Subcommittee on Employer-Employee Relations, Committee on Education and the Workforce*, U.S. House of Representatives, February 13.
- KRUSE, D. (1996): 'Why do firms adopt profit sharing and employee ownership plans', *British Journal of Industrial Relations*, nº 34, pp. 515-538.
- KRUSE, D. AND J. BLASI (1997): "Employee Ownership, Employee Attitudes, and Firm Performance: A Review of the Evidence", *The Human Resources Management Handbook*, Part 1. Edited by David Lewin, Daniel J.B. Mitchell, and Mahmood A. Zaidi. Greenwich, CT.: JAI Press.
- KRUSE, D. AND WEITZMAN, M. (1990): 'Profit-sharing and productivity' in *Paying for Productivity – A Look at the Evidence*, A. Blinder (Ed.), The Brookings Institution, Washington, DC.
- LANDETA RODRIGUEZ, ALBIZU GALLASTEGUI, CHARTERINA ABANDO, (2006): "¿Existen diferencias de gestión entre empresas cooperativas y no cooperativas?", *Revista de Economía Social: Sociedad Cooperativa*, nº 28, junio, pp. 35-38.
- LEAL MILLÁN, A. y VAZQUEZ SANCHEZ, A. (1995): "Empresas en una economía globalizada: las organizaciones del nuevo paradigma total quality, learning, world-class". Ponencia presentada al *Congreso de AEDEM*, pp. 414-424.
- LEE, W. B. y SHARKE, M. G. (1996): "Las modas del valor añadido: del capricho pasajero a las verdades eternas", *Journal of Management Consulting*, 9(2), pp. 10-15.
- LUTHANS, F. (1993): "Meeting de new paradigm challenges through total quality management", *Management Quarterly*, pp. 2-13.
- MALONE, T. W. (2004): *The future of work*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- MCCAIN, R. A. (1973): "The Cost of Supervisions and the Quality of Labor: A Determinant of X-Efficiency", *Mississippi Valley Journal of Business and Economics*, (8)3, pp. 1-16.
- MCCONNELL, C. R. (1992): "La calidad, ¿una clave para los años noventa o la misma historia de siempre?". *The Healthcare Supervisor*, 10(4), pp.75-83.
- MCKINLEY, W. (1996): "Lo que es nuevo y lo que no lo es", *Academy of Management Review*, 21(3), pp. 614-616.
- MORAVEC, M. (1997): "Luz verde a los equipos autogestionados", *Management Review*, 86(7), pp. 42.
- MORAVEC, M., JOHANNESSEN, O. J. Y HJEMAS, T. A. (1998): "Los grupos de trabajo autodirigidos bien gestionados", *Management Review*, 87(6), pp. 56-58.

- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. (1996): *Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas*, Valencia, CIRIEC-INFES.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. (2002): "El imaginario social de la participación y el modelo cooperativo como arquetipo empresarial "tipo O"", *CIRIEC-España*, nº 40, abril, pp. 43-72.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. (2004): *Análisis y diseño de sistemas organizativos*, Thomson-civitas.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C.; MONZON, J. L. CHAVES, R. (Eds.) (2003): *Análisis económico de la empresa autogestionada*, CIRIEC-España editorial, Valencia.
- MOZAS, A. (2002): "La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica". *CIRIEC-España*, nº 40, pp.165-194.
- QUILEZ, M. (2005): "Los valores de las PYMEs", *Dirigir personas*, nº 37, pp. 56-58.
- QUÍLEZ PARDO, M., VIVAS LÓPEZ, S., PELACHO, J. y SANTONJA GÓMEZ, J. (2006): "La dirección por valores: el caso de Consum, S.C.V.", *Economía Social: Sociedad Cooperativa*. nº28, Junio, pp. 40-45.
- ODIORNE, G. S. (1992): "La dirección por objetivos implica tener un objetivo y un plan: no sólo un objetivo", *Management*, 44(1), pp. 8-14.
- PFEFFER, J. (1997): "La ventaja competitiva de las organizaciones". En *Reflexiones para competir en el tercer milenio*, Madrid, Alta Gestión, pp. 27-46
- PFEFFER, J. (1999): "Siete prácticas de las organizaciones que triunfan", *Health Forum Journal*, 42(1), pp. 24-27.
- PRICE, F. (1989): *Out of bedlam: Management by quality leadership*. *Management Decision*, vol. 97, pp. 15-21.
- RODRIGO, B. (1995): "La excelencia empresarial de la sociedad cooperativa", *CIRIEC-España* nº 19, abril, pp. 43-54.
- ROMERO RAMIREZ, A. J. (1999a): *Participación de los Trabajadores en el Cooperativismo de Trabajo Asociado en Andalucía*, Sevilla, Consejería de Trabajo e Industria.
- ROMERO RAMIREZ, A. J. y GONZÁLEZ GONZÁLEZ, J. M. (1999b): "La dirección participativa: mitos y realidades, Sociedad y Utopía", *Revista de Ciencias Sociales*, nº 14, pp. 31-50.
- ROMERO RAMIREZ, A. J. y PÉREZ GARCÍA, M. (2003): "Organizational Culture, Individual Differences and the Participation System in Cooperativism of Associated Workers in Andalusia", *Annals of Public and Cooperative Economics*, (74)2, pp. 283-320.
- ROSS, J. E. (1993): *Total Quality Management: text, cases and readings*, Delray Beach, F.L. St. Lucie Press.

- STIMSON, R. A. y MOSSBURG, P. A. (1983): "Los círculos de calidad, ¿la última moda?", *National Contract Management Journal*, 17(1), pp 41.
- TANG, T. L. y BUTLER, E. (1997): "Responsables del fracaso de los círculos de calidad en la solución de los problemas: Diferencias entre los directivos, el personal auxiliar y los miembros de los círculos de calidad". *Public Personnel Management*, 26(2), pp.203-225.
- UGARTE, L. (2004): *¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar*, Granica, Barcelona.
- VARGAS, A. (2002): "De la participación a la gestión del conocimiento: reflexiones en torno a la empresa cooperativa. *CIRIEC-España*, nº 40, abril, pp. 43-72.
- WALL, T. D., KEMP, N. J., JACKSON, P. R. y CLEGG, C.W. (1986): "Resultados de los grupos autónomos: una experiencia de campo a largo plazo", *Academy of Management Journal*, 29(2), pp. 280-304.
- WIERSEMA, W. H. (1998): "Producir más calidad con menos costes", *Electrical Apparatus*, 51(9), pp. 42-43.
- WINTHER, G. (1999): *Theory O- Is the Case Closed?*, Economic and Industrial Democracy, (SAGE, London, Newbury Park and New Delhi), vol. 20, pp. 269-293.
- WORREN, N. (1996): "Modas en la gestión", *Academy of Management Review*, 21(3), pp.613-614.
- YEATTS, D. E. y HYTEN, C. (1998): *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory to practice*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- YOUNG, K. M.; ROSEN, C. y CARBERRY, E. J. (1996): *Theory O. Creating an ownership style of management*, The National Center for Employee Ownership.
- YOUSSEI, M.A., LIBBY, P., AL-KHAFI, A., y SAWYER, G., JR. (1998): "Barreras a la implantación de la gestión de la calidad total en el mundo académico: un marco para la investigación futura", *International Journal of Technology Management*, 18(4-6), pp. 584-593.