

MIGUEL Á.
GARCÍA-CESTONA *
PEDRO ORTÍN-ÁNGEL *

La importancia de los recursos humanos en los cambios organizativos **

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Economía de las organizaciones y cambio organizativo. 2.1. La economía de las organizaciones. 2.2. Implicaciones para el cambio organizativo. 3. Dos casos empíricos. 3.1. Mondragón Corporación Cooperativa. 3.2. La creación de equipos de trabajo en Opel España. 4. Implicaciones para la gestión. 5. Conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

RESUMEN: El presente artículo complementa la literatura gerencial sobre cambio organizativo con recientes estudios económicos sobre el diseño interno de las organizaciones. La literatura económica ha efectuado importantes avances en la comprensión de los factores determinantes del éxito o fracaso de los distintos procesos de cambio. De especial relevancia han resultado sus contribuciones a la identificación de las causas de la inercia organizativa y de las herramientas que la gestión de recursos humanos ofrece para superarla. Los casos de Mondragón Corporación Cooperativa y Opel España ilustran la utilización de dichas herramientas en la gestión de los cambios producidos en las citadas organizaciones. Contrariamente al mimetismo que algunos autores descubren detrás de la adopción de cambios organizativos, los casos analizados muestran la necesidad de adaptar la gestión de los recursos humanos a las circunstancias particulares que rodean a cada empresa.

Palabras clave: Cambio organizativo, recursos humanos, inercia, incentivos, economía de las organizaciones.

ABSTRACT: In this paper, we extend the literature on organizational change through the analysis of the contributions that recent economic literature has made in the understanding of the internal organization of the firm. We show how this literature offers important insights on the available tools to overcome the inertia in organizations and to identify and enhance different kinds of organizational change. We provide evidence of how these tools have been used in the implementation of important organizational changes in two Spanish firms, Mondragón Corporación Cooperativa and Opel España. Contrary to the notion of mimetism that some authors

* Dpto. Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona.

** Este trabajo ha sido posible gracias a la colaboración de ejecutivos y trabajadores de MCC y Opel España a los cuales estamos profundamente agradecidos. El artículo forma parte de un proyecto de investigación más amplio desarrollado junto con I. Luis Santamaría y Jordi Surroca financiado por el Centre d'Economia Industrial y la DGICYT proyecto PB97-0185-C03-01.

Miguel Á. García-Cestona y Pedro Ortín-Ángel

seem to suggest in the adoption of changes, these cases show that the implementation of an organizational change requires many adaptations to the specific environment of the firms.

Key words: Organizational change, human resources, inertia, incentives, economics of organizations.

1. Introducción

Recientemente la teoría económica ha desarrollado un marco teórico para el análisis de los contratos, que denominaremos *economía de las organizaciones* y que está generando importantes implicaciones para la comprensión del funcionamiento de las organizaciones en general y para la gestión de los recursos humanos en particular (véanse, por ejemplo, LAZEAR, 1998; BARON y KREPS, 1999; o SALAS, 2000). El presente trabajo sintetiza las principales aportaciones que la *economía de las organizaciones* realiza al estudio del cambio organizativo, destacando especialmente el papel que la gestión de los recursos humanos deberá jugar en el éxito de su implantación.

Dentro de la literatura gerencial (véase, por ejemplo, RAJAGOPALAN y SPREITZER, 1996), los enfoques sociológicos y/o psicológicos han predominado en el análisis de los cambios organizativos. En este sentido, resulta sumamente clarificadora la taxonomía propuesta por los citados autores que engloban la literatura referida a cambio estratégico en dos escuelas, la de los contenidos estratégicos («content school») y la de los procesos de implantación («process school»).

La escuela de los contenidos estratégicos, en la cual se ubicarían las teorías institucionalistas procedentes del campo de la sociología, se centra en el análisis de los antecedentes y las consecuencias de los cambios estratégicos. La conexión entre el concepto de cambio del viejo institucionalismo (CLARK, 1972; SELZNICK, 1957) y la visión estática de las organizaciones del nuevo institucionalismo (POWELL y DIMAGGIO, 1991; SCOTT, 1995) ha centrado una parte importante del reciente debate en la literatura (HOFFMAN, 1999; KOGUT y PARKINSON, 1998; HIRSCH y LOUNSBURY, 1997; GREENWOOD y HININGS, 1996). Sin embargo, esta corriente ha pasado por alto, en la mayoría de los casos, la gestión del proceso de cambio.

Por su parte, la escuela de los procesos ha subsanado esta laguna centrándose en el análisis del proceso a través del cual se lleva a cabo el cambio. En esta última escuela las principales influencias provienen de las aportaciones de la psicología a los procesos de aprendizaje y, más recientemente, al impacto que las habilidades cognitivas de los directivos, tales como las capacidades emocionales o la inteligencia emocional, tienen en el proceso de cambio (HUY, 1999). Es precisamente este ámbito de la gestión del proceso del cambio donde creemos que la *economía de las organizaciones* hace sus principales contribuciones complementando a los modelos psicológicos anteriormente citados.

La *economía de las organizaciones* ofrece un análisis formal de la eficiencia de un abanico de posibles formas de establecer relaciones entre los directivos y el resto de los participantes en la empresa («stakeholders») evaluadas en términos del incremento de bienestar que proporcionan a todos sus participantes (COASE, 1960). En este sentido, el enfoque se concreta en el análisis de la influencia que diferentes formas de establecer las relaciones entre todos los participantes que configuran la empresa ejercen sobre la riqueza o bienestar que ésta finalmente genera (TIROLE y MARTIMORT, 1997). Centrándonos en la gestión de los recursos humanos, y más concretamente en las relaciones con los trabajadores, algunos de los factores claves

para la generación de riqueza destacados por esta literatura son: la formación y capacidades cognitivas de los trabajadores (ROSEN, 1982; GIBBONS y WALDMAN, 1999), la información disponible o el coste de acceder a la misma (BAKER, GIBBONS y MURPHY, 1999), la disponibilidad de tiempo (OI, 1983) y, finalmente, sus niveles de motivación (GIBBONS, 1998).

Reconociendo la importancia de estas variables, el presente trabajo extiende el modelo de RAJAGOPALAN y SPREITZER (1996) en una de las líneas sugeridas por estos autores: «¿Cuándo supera la presión que estimula la necesidad de cambio a la fuerza de la inercia que dificulta dicho cambio?» (p. 72). Para responder a esta pregunta proponemos extender la habitual clasificación (GREENWOOD y HININGS, 1993) de tipos de cambios organizativos, y pasar de radical (ROMANELLI y TUSHMAN, 1994) frente a cambio convergente (PETTIGREW, 1987), a cuatro categorías: i) cambio estratégico o cambio radical, ii) cambios en la estructura de los puestos de trabajo (extensiones/reducciones de la jerarquía, divisionalización), iii) cambios en el proceso de delegación/centralización de decisiones y iv) cambios en los mecanismos de motivación. La idea básica de nuestra propuesta es que, en la mayoría de los casos, el éxito de los cambios radicales se debe en gran medida a su complementariedad (MILGROM y ROBERTS, 1995) con el resto de los cambios citados.

El marco teórico descrito se utiliza para analizar los cambios organizativos producidos en dos empresas ubicadas en España: la introducción de los equipos de trabajo en la planta productiva de Opel en Figueruelas y la creación de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). En el primer caso se analizan las respuestas organizativas dadas por la planta de Opel a las exigencias de incrementar su productividad. El segundo de los casos se centra en los cambios experimentados por el grupo de más de cien cooperativas que configuran Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) como reacción al fuerte incremento de competencia y la necesidad de internacionalizar sus actividades. Los dos casos analizados ponen de manifiesto la importancia de la complementariedad de los distintos cambios propuestos y el papel básico de las políticas de recursos humanos en el éxito de su implantación.

El trabajo se estructura en cuatro secciones. En la primera sección se integra la literatura sobre economía de las organizaciones con los modelos anteriormente mencionados de cambio organizativo. En la segunda sección se describen los casos para, posteriormente y bajo el epígrafe de implicaciones, proponer un modelo que gestione el cambio organizativo. Una sección de conclusiones cierra el trabajo.

2. Economía de las organizaciones y cambio organizativo

2.1. LA ECONOMÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Por economía de las organizaciones entendemos una visión amplia de la denominada teoría de los costes de transacción (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985), de la cual describiremos brevemente los elementos básicos que vamos a utilizar para estudiar los procesos de cambio organizativo y sus relaciones con la gestión de los recursos humanos.

Como es habitual dentro del análisis económico, esta teoría supone que las personas actúan e interactúan unas con otras persiguiendo su propio interés de forma racional, aunque con sus inherentes limitaciones (SIMON, 1957). A este respecto, el

concepto de racionalidad limitada es quizá uno de los menos desarrollados por los economistas. Desde la perspectiva de Simon, la racionalidad limitada conlleva que la calidad de las decisiones tomadas dependa del tiempo específicamente dedicado a tomar dicha decisión, así como de la información y los conocimientos o habilidades cognitivas ya disponibles por parte del decisor. Como consecuencia de todo ello, para que las personas decidan relacionarse unas con otras y lleven a cabo transacciones libremente, éstas deben incrementar sus niveles de bienestar. Por tanto, evaluarán las aportaciones y ganancias (monetarias, psicológicas, sociológicas o cualquier consecuencia que pueda ser valorada por un individuo) vinculadas a dicha relación. Las mencionadas evaluaciones se hacen *a priori*, por lo que luego pueden mostrarse erróneas (de ahí el concepto de racionalidad limitada).

La contribución más importante de la teoría de los costes de transacción hace referencia a los instrumentos desarrollados para el análisis de cómo deben establecerse las relaciones entre los individuos para que la transacción sea lo más eficiente posible y genere el máximo valor para las personas participantes (COASE, 1960). En términos propios de dicha teoría, se trata de entender el proceso de elección entre las distintas fórmulas contractuales que se pueden establecer para coordinar una misma transacción. En este sentido, las organizaciones se pueden entender como una colección de contratos. Y en el caso de las empresas, una colección de contratos que relaciona a sus máximos dirigentes con el resto de las personas que intervienen en la empresa —«stakeholders»— (TIROLE y MARTIMORT, 1997). Un cambio en el contenido de la estrategia empresarial va a traducirse a su vez en un cambio en el tipo de transacciones realizadas, por ejemplo, en las actividades que los empleados estaban llevando a cabo hasta la fecha. La primera implicación es que los contratos que hasta este momento resultaban óptimos dejen ahora de ser los más adecuados para regular las nuevas transacciones. Ello permite explicar la famosa relación entre estrategia y organización propuesta por CHANDLER (1962) y profundizar en el tipo de cambios organizativos que implica un determinado cambio estratégico (KOGUT y PARKINSON, 1998).

La gestión estratégica de los recursos humanos (véase, por ejemplo, BARON y KREPS, 1999), se entiende en este contexto como el diseño de las relaciones contractuales entre los trabajadores y la dirección de la empresa. Los contratos son mecanismos de coordinación de las actividades de los trabajadores con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa (WILLIAMSON, 1967; BECKMANN, 1977). Así, la gestión de recursos humanos debería resolver problemas como ¿quién tiene el derecho a decidir qué? y/o ¿quién tiene el derecho a usar los activos de la empresa? (BAKER *et al.*, 1999). En general, en estos modelos la principal variable fuera del alcance de las empresas es el precio del tiempo en los mercados de trabajo, habitualmente segmentados por diferencias de capital humano, conocimientos o habilidades cognitivas. Por otro lado, esta literatura ha analizado, entre otras, las siguientes variables de decisión propias de la empresa: las personas a contratar, la asignación de derechos de decisión y acción a estos trabajadores, y el sistema de incentivos diseñado para obtener los objetivos estratégicos de la empresa.

Todas estas decisiones parecen estar interrelacionadas y, por lo tanto, constituyen un sistema que debe ir adaptándose (MILGROM y ROBERTS, 1995) a medida que se producen los cambios. A pesar de ello, y quizá debido a las dificultades de su modelización, la mayoría de los trabajos analizan por separado alguna de las decisiones anteriores. Los sistemas de incentivos, las políticas de promoción, salarios,

etc. (para una síntesis véase GIBBONS, 1998), juegan un papel clave en la reducción de los costes de supervisión de los trabajadores mediante el empleo de incentivos y utilizando indicadores más baratos, pero imperfectos, de su actuación. Distintas características del entorno, en este caso cambios en los objetivos de la empresa y características de las decisiones y acciones delegadas, moldearán el sistema de incentivos más adecuado para cada situación. Para aplicar dichos sistemas de incentivos es necesario asignar previamente los derechos de decisión, es decir, descentralizar o centralizar decisiones de la forma más adecuada. Aunque en algunos casos las decisiones de centralización/descentralización pueden estar relacionadas con problemas de supervisión (véase BAKER *et al.*, 1999), es más habitual relacionarlos con los problemas de asignación eficiente del tiempo o habilidades disponibles y suponer entonces que el sistema de incentivos funciona eficientemente (GEANAKOPOLOS y MILGROM, 1991; ROSEN, 1982; GIBBONS y WALDMAN, 1999). Personas con un nivel de habilidades o conocimientos superior pueden estar dedicando su tiempo a decisiones que requieren niveles inferiores de habilidad, lo cual conlleva que en algunos casos dejen de tomar decisiones o acciones para las cuales están capacitadas. Estos problemas se pueden ir acumulando, haciendo incluso necesaria la creación de niveles jerárquicos intermedios con la correspondiente asignación de derechos de decisión e incentivos (p. ej., WILLIAMSON, 1967; CALVO y WELLISZ, 1978)¹.

2.2. IMPLICACIONES PARA EL DEL CAMBIO ORGANIZATIVO

El trabajo de RAJAGOPALAN y SPREITZER (1996) es un excelente marco de referencia para situar las contribuciones de la economía de las organizaciones dentro de la literatura actual sobre cambio organizativo. Dichas aportaciones se centran en los factores que moderan la relación entre el deseo, por parte de los dirigentes de una organización, de cambiar el contenido de sus estrategias y la obtención de unos resultados reales. En este sentido, dicha literatura ayuda a reconocer algunos de los factores que favorecen la inercia dentro de las organizaciones y, también, los instrumentos de que dispone la dirección de la empresa para superarlos.

El hecho de que exista racionalidad limitada puede implicar la existencia de distintas perspectivas sobre el modelo de negocio más adecuado, aspecto apenas destacado dentro de la literatura económica. Siguiendo a DRUCKER (1994), la organización está en la mente del directivo, y para implementarla ha de desarrollar una serie de acuerdos o relaciones con el resto de los participantes, los «stakeholders» mencionados anteriormente. Los diferentes participantes sólo intervienen en la organización si están convencidos de que pueden incrementar su bienestar, por lo que previamente será necesario llevar a cabo un proceso de convencimiento, de dar sentido a la organización («sensemaking» en términos de WEICK, 1995), que habitualmente se plasma en la consecución de una serie de acuerdos o contratos. Desde esta perspectiva, el cambio requiere de un instigador, de una persona convencida de sus beneficios, y aunque en la mayoría de los casos los instigadores del cambio serán los actuales componentes del equipo directivo, también pueden existir modelos empresariales defendidos por otros miembros de la organización, o incluso por perso-

¹ Un análisis más pormenorizado de toda esta literatura escapa de los objetivos de este trabajo. Los lectores interesados pueden consultar a estos efectos BARON y KREPS (1999) o LAZEAR (1998).

nas externas a la misma. Todo ello puede dar lugar a una lucha entre los defensores de las distintas perspectivas e incluso puede derivar en el recambio del equipo directivo (DATTA y RAJAGOPALAN, 1998; VIRANY *et al.*, 1992). ¿Cuál de las distintas visiones prevalecerá? De acuerdo con los argumentos anteriores, la respuesta dependerá del poder de convicción que las distintas alternativas desplieguen. Aquella que pueda convencer mejor al resto de los participantes que confluyen en la empresa sobre las posibilidades de generar riqueza que su modelo de negocio tiene será quien previsiblemente se imponga.

Proposición 1.1. La implantación del cambio organizativo requiere la participación de una serie de personas («stakeholders») a las cuales se debe convencer para que participen en el mismo.

En este contexto, identificamos la inercia organizativa frente al cambio con la oposición al mismo que ejercen los actuales miembros de la organización, que a su vez es entendida como un conjunto de contratos establecidos para generar riqueza (DEMSETZ, 1988). El mantenimiento de relaciones a largo plazo se ha justificado habitualmente por la existencia de inversiones específicas. La continua renegociación de contratos dificultaría la creación de riqueza y reduciría los niveles de inversiones específicas a la relación, por lo que cierta estabilidad resulta necesaria para garantizar la continuidad de los contratos y, en ciertos casos, para generar cierta reputación en el cumplimiento de los mismos (véase apéndice B, BARON y KREPS, 1999). Este caso resulta especialmente relevante en las relaciones laborales, donde el ejercicio de la autoridad a lo largo del tiempo va generando un consenso sobre cuáles son los derechos y las obligaciones de cada parte contractual, creando así lo que en términos organizativos se conoce como inercia, estabilidad o cultura organizativa (GREENWOOD y HININGS, 1996). En este contexto, un cambio organizativo puede implicar una renegociación de los términos contractuales. La colaboración del resto de los participantes en dicho cambio organizativo, y básicamente de los empleados, conlleva un proceso de convencimiento de que no van a salir perjudicados con el cambio. Una de las herramientas para conseguirlo son las garantías contractuales recibidas sobre el mantenimiento de su nivel de *estatus* actual. Obviamente, la experiencia previa en la relación, la reputación del promotor del cambio, así como el éxito de experiencias similares dirigidas por personas con conocimientos y posiciones análogas pueden ayudar en este proceso de convencimiento.

Proposición 1.2. La participación de los «stakeholders» va acompañada de una serie de garantías contractuales sobre el reparto de los beneficios del cambio que favorecen la reducción de la inercia organizativa.

El proceso de convencimiento es el primer paso, pero los resultados posteriores pondrán de manifiesto el acierto o no del cambio estratégico. Por ello, no sólo hay que acertar en la estrategia, sino que hay que desarrollar los cambios organizativos que permitan implementar dicha estrategia con éxito. Es en este punto donde más puede ayudar la economía de las organizaciones, ofreciendo una orientación de cuáles son las variables clave para conseguir implementar una estrategia con éxito. En concreto, una adecuada definición de puestos, una asignación de derechos de decisión y unos mecanismos de incentivos que permitan asignar tareas y motivar a individuos con distintas capacidades o habilidades de la forma más eficiente posible.

Proposición 2.1. El cambio estratégico va acompañado de una serie de cambios en la estructura organizativa, una modificación de la estructura jerárquica, de

nas externas a la misma. Todo ello puede dar lugar a una lucha entre los defensores de las distintas perspectivas e incluso puede derivar en el recambio del equipo directivo (DATTA y RAJAGOPALAN, 1998; VIRANY *et al.*, 1992). ¿Cuál de las distintas visiones prevalecerá? De acuerdo con los argumentos anteriores, la respuesta dependerá del poder de convicción que las distintas alternativas desplieguen. Aquella que pueda convencer mejor al resto de los participantes que confluyen en la empresa sobre las posibilidades de generar riqueza que su modelo de negocio tiene será quien previsiblemente se imponga.

Proposición 1.1. La implantación del cambio organizativo requiere la participación de una serie de personas («stakeholders») a las cuales se debe convencer para que participen en el mismo.

En este contexto, identificamos la inercia organizativa frente al cambio con la oposición al mismo que ejercen los actuales miembros de la organización, que a su vez es entendida como un conjunto de contratos establecidos para generar riqueza (DEMSETZ, 1988). El mantenimiento de relaciones a largo plazo se ha justificado habitualmente por la existencia de inversiones específicas. La continua renegociación de contratos dificultaría la creación de riqueza y reduciría los niveles de inversiones específicas a la relación, por lo que cierta estabilidad resulta necesaria para garantizar la continuidad de los contratos y, en ciertos casos, para generar cierta reputación en el cumplimiento de los mismos (véase apéndice B, BARON y KREPS, 1999). Este caso resulta especialmente relevante en las relaciones laborales, donde el ejercicio de la autoridad a lo largo del tiempo va generando un consenso sobre cuáles son los derechos y las obligaciones de cada parte contractual, creando así lo que en términos organizativos se conoce como inercia, estabilidad o cultura organizativa (GREENWOOD y HININGS, 1996). En este contexto, un cambio organizativo puede implicar una renegociación de los términos contractuales. La colaboración del resto de los participantes en dicho cambio organizativo, y básicamente de los empleados, conlleva un proceso de convencimiento de que no van a salir perjudicados con el cambio. Una de las herramientas para conseguirlo son las garantías contractuales recibidas sobre el mantenimiento de su nivel de *estatus* actual. Obviamente, la experiencia previa en la relación, la reputación del promotor del cambio, así como el éxito de experiencias similares dirigidas por personas con conocimientos y posiciones análogas pueden ayudar en este proceso de convencimiento.

Proposición 1.2. La participación de los «stakeholders» va acompañada de una serie de garantías contractuales sobre el reparto de los beneficios del cambio que favorecen la reducción de la inercia organizativa.

El proceso de convencimiento es el primer paso, pero los resultados posteriores pondrán de manifiesto el acierto o no del cambio estratégico. Por ello, no sólo hay que acertar en la estrategia, sino que hay que desarrollar los cambios organizativos que permitan implementar dicha estrategia con éxito. Es en este punto donde más puede ayudar la economía de las organizaciones, ofreciendo una orientación de cuáles son las variables clave para conseguir implementar una estrategia con éxito. En concreto, una adecuada definición de puestos, una asignación de derechos de decisión y unos mecanismos de incentivos que permitan asignar tareas y motivar a individuos con distintas capacidades o habilidades de la forma más eficiente posible.

Proposición 2.1. El cambio estratégico va acompañado de una serie de cambios en la estructura organizativa, una modificación de la estructura jerárquica, de

los procesos de asignación de derechos y decisiones y de los esquemas de incentivos.

Estos elementos configuran un sistema en el que los individuos, además de poseer la información y los incentivos necesarios para llevar a cabo decisiones con la mayor diligencia posible, deben tener conocimientos acordes con el tipo de decisiones que deban tomar. Es por todo ello que la creación de un puesto jerárquico implicará la reasignación de decisiones o tareas nuevas no desarrolladas anteriormente por otros miembros de la organización. Para que dichas tareas se efectúen con la mayor eficacia posible es necesario llevar cierto control de la actuación de los trabajadores o, en su defecto, implantar los pertinentes sistemas de motivación.

Proposición 2.2. Modificaciones en la estructura jerárquica conllevan cambios en los procesos de asignación de derechos y decisiones y, como consecuencia, en los esquemas de incentivos.

El proceso de implantación del cambio puede necesitar pequeños ajustes, que irán permitiendo cada vez asignar de forma más eficiente tareas o decisiones a aquellas personas con las capacidades y la información necesarias para llevarlas a cabo. Estos cambios en las decisiones deben implicar ciertas modificaciones en los sistemas de control de la actuación de quienes las van a llevar a cabo o, en su defecto, incluirlas en sus sistemas de motivación vía incentivos salariales, criterios de promoción, etc.

Proposición 2.3. La modificación de los procesos de asignación de derechos y decisiones conllevan cambios en los esquemas de incentivos.

3. Dos casos empíricos

El objetivo de este apartado es presentar dos casos de cambios organizativos exitosos estructurando su exposición a través de las proposiciones anteriormente enunciadas. Para ello se analizan en profundidad los cambios ocurridos en Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) y en Opel España a través de entrevistas con distintos agentes que intervinieron en los mismos y con la documentación pública existente y que se encuentra referenciada en la bibliografía². Como cualquier otra metodología, el caso presenta ventajas e inconvenientes—véase BONACHE (1999) para una discusión más extensa—. Sin embargo, dicha metodología es considerada especialmente adecuada para el análisis de los cambios organizativos (VAN DE VEN y POOLE, 1990). Muestra de ello es el hecho de que el análisis de casos sea la metodología más utilizada en los trabajos empíricos existentes sobre el tema.

3.1. MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA (MCC)

Mondragón Corporación Cooperativa se erige como uno de los grupos industriales más importantes en España y, ciertamente, el mayor con capital íntegramente nacional. En la actualidad el grupo se compone de más de cien cooperativas, entre ellas unas ochenta de carácter industrial que facturan conjuntamente más de un billón de pesetas y proporcionan empleo a más de 50.000 personas³.

² Los autores pueden suministrar información adicional a todos aquellos que la soliciten.

³ Dicha información, referida al año 1999, puede actualizarse en www.mcc.es.

El inicio de la experiencia cooperativa de Mondragón gira en torno a la escuela profesional de esa localidad vasca, que ha dado lugar a la actual Escuela Politécnica de Mondragón, y se podría fechar en 1956 con la creación de Ulgor, precursora de la actual Fagor. En los alrededores de Mondragón fueron surgiendo rápidamente nuevas cooperativas de diversa índole, aunque a menudo relacionadas con la elaboración de componentes para Ulgor. En 1959 se constituye Caja Laboral Popular, una cooperativa de segundo grado⁴ creada por varias cooperativas industriales, Ulgor entre ellas. Caja Laboral ha jugado un papel importante en el proceso de consolidación y expansión de la experiencia cooperativa de Mondragón, siendo el nexo de unión y vertebración del conjunto de cooperativas que se fueron añadiendo durante las décadas de los años sesenta y setenta. De hecho, las cooperativas formalizaban un contrato de adhesión con la Caja, que actuaba como elemento vertebrador del grupo. Durante este período, la Caja llevaba a cabo las operaciones financieras de las cooperativas, siendo receptora de las demandas y recursos de las cooperativas: es decir, un banco exclusivo de y para las cooperativas. Asimismo, y a diferencia de otras entidades financieras, Caja Laboral contaba con una división empresarial que se centraba en la elaboración y análisis de oportunidades de inversión, tanto para las cooperativas ya existentes como para las que se pudieran crear. Fueron precisamente los responsables de esta división empresarial de Caja Laboral los primeros en abogar por una mayor coordinación entre las cooperativas del grupo que pertenecían al mismo sector industrial con el fin de aprovechar las sinergias y mejorar los resultados de las cooperativas individuales.

La adopción del cambio organizativo (Proposiciones 1)

Este convencimiento de algunos directivos en perseguir fórmulas organizativas que favorecieran la colaboración entre las entidades se vio reforzado por dos factores externos: a) el impacto de la crisis industrial de los años ochenta, que hizo que muchas de las cooperativas vieran peligrar su continuidad y se dispusieran a aceptar cambios, y b) la presión del Banco de España, organismo regulador de las entidades financieras, que en su vigilancia de la solvencia de la Caja Laboral, criticaba la excesiva asunción de riesgos de esta entidad en operaciones con el grupo cooperativo, lo que finalmente facilitó la apertura de la entidad a clientes ajenos al grupo, rompiendo así la relación de exclusividad entre las cooperativas y su banco que había prevalecido hasta ese momento.

Todos estos factores llevaron a la celebración en 1984 del primer Congreso Cooperativo, que dio lugar a lo que se denominó en 1987 Grupo Cooperativo Mondragón (GCM). Con ello, las diferentes cooperativas se articularon alrededor de diferentes grupos comarcales, de acuerdo con criterios geográficos y con el objeto de facilitar la movilidad de los trabajadores entre distintas cooperativas. Dichos grupos eran formalmente cooperativas de segundo nivel. Esta transformación minimizaba el impacto del cambio organizativo sobre los trabajadores ya que las cooperativas continuaron operando y adoptando decisiones de forma similar a como lo venían haciendo. No obstante, el grupo pasaba a ofrecer el soporte y promoción empresarial que previamente ofrecía la entidad financiera, Caja Laboral, que así po-

⁴ Los integrantes de una cooperativa de segundo grado son personas jurídicas, cooperativas de base en este caso.

día gozar de una mayor interdependencia. Al mismo tiempo, el grupo comienza a coordinar los posibles intercambios de empleados entre las cooperativas, de acuerdo con la situación económica general y las necesidades particulares de cada cooperativa. En este sentido, debemos destacar como una de las aportaciones más relevantes del Grupo Mondragón (GCM) la creación de un soporte institucional que posibilita la aparición de un foro de discusión y debate entre las diferentes cooperativas que lo configuran.

Es importante mencionar que, dada la naturaleza jurídica de las cooperativas, resulta prácticamente imposible la adquisición de unas cooperativas por otras, o por terceros sin la aprobación de sus empleados, por lo que algunos de los mecanismos habituales en el sistema de mercado (OPAs, integración vertical, adquisiciones...) no son posibles a la hora de fomentar o impedir el cambio organizativo. Además, la participación e incorporación de las cooperativas de base en el grupo GCM se produce de forma voluntaria. Una vez que los trabajadores de una determinada cooperativa deciden incorporarse al grupo, ésta procede a colaborar en el sostenimiento económico de las actividades del GCM mediante la aplicación de una parte de sus excedentes, y se procede a elegir un número de representantes en el Congreso (órgano similar a la Junta General de accionistas), en función del tamaño de la cooperativa. El Congreso es el órgano de gobierno encargado de elegir una comisión ejecutiva y una de control (Consejo General y Comisión Permanente en la terminología del grupo) similares al equipo ejecutivo y al consejo de administración de las sociedades anónimas. Dadas estas premisas, la influencia que el Consejo General puede ejercer sobre las cooperativas de base debe estar sustentada en la confianza de que dicha institución puede ayudar a las cooperativas individuales a generar unos mayores niveles de bienestar y riqueza para sus participantes.

La convicción de que una estructura de tipo divisional, por sectores de actividad, constituiría la forma más eficiente de organizar las cooperativas era ampliamente compartida entre los altos directivos, miembros del Consejo General de GCM, pero se enfrentaba a serias reticencias iniciales a nivel de las cooperativas individuales. El cambio de agrupación territorial a una estructura divisional por sectores de actividad sólo fue alcanzado después de seis años y tres Congresos, consistentes en reuniones de varios días donde se debatían en profundidad los temas, en diferentes sesiones y donde finalmente se votaba. También hay que mencionar que el proceso de organizar y seleccionar las propuestas que finalmente se presentaban en cada Congreso, estaba sometido a un amplio debate a nivel de los cooperativistas, por lo que la elaboración del mismo podía fácilmente ocupar un año de discusiones y preparaciones previas.

El cambio (Proposiciones 2)

Al fin, en 1991 y tras el tercer Congreso, ve la luz lo que actualmente conocemos como «Mondragón Corporación Cooperativa» (MCC), que agrupa a las diferentes cooperativas en divisiones de acuerdo con sus actividades económicas. Las cooperativas que se incorporan a MCC, y que fueron la gran mayoría de las que anteriormente integraban el grupo GCM pero no todas, delegan en la comisión ejecutiva de MCC la formulación de planes estratégicos conjuntos que vinculan a cada una de las empresas integrantes.

En lo que respecta a la composición de dicha comisión ejecutiva, el «Consejo General» en la terminología del grupo, forman parte de ella todos los presidentes de división y serán responsables de la elaboración, puesta en marcha y control de la estrategia de la división. Lógicamente, también deben participar activamente en la elaboración de las estrategias a nivel de las cooperativas individuales. Debemos remarcar que, a diferencia de lo que puede ocurrir en un «holding» empresarial, las cooperativas son siempre libres para decidir sus propias actuaciones y aceptar los acuerdos con la Corporación. Ésta sólo puede convencer de la utilidad de sus propuestas, sin imponerlas, y el máximo castigo que puede esgrimir, y sólo en circunstancias excepcionales, es la separación de la cooperativa disidente de la Corporación. Por tanto, la autoridad de los presidentes de las divisiones debe emanar de su capacidad para coordinar las acciones de las cooperativas mejor de lo que puedan hacer las propias cooperativas individualmente, para lo que deberán hacer uso de sus conocimientos, experiencia y reputación. También es importante señalar que estos presidentes participan en el proceso de selección y nombramiento del director de una cooperativa, aunque la decisión última recae nuevamente en los trabajadores de la cooperativa en cuestión.

Los mecanismos de incentivos

En lo que respecta a la estrategia de las cooperativas individuales, este proceso de delegación se ha traducido en un amplio número de normas y disposiciones que regulan los criterios de distribución de los excedentes generados en el seno de la Corporación con el objetivo de garantizar la participación de las diferentes cooperativas en Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). En este sentido, esas normas establecen severas restricciones sobre la capacidad de las cooperativas para establecer salarios («anticipos»), horas trabajadas y distribución de excedentes entre los partícipes de la cooperativa, que de no existir podrían dar lugar a comportamientos oportunistas. Por otro lado, también se detalla todo un compendio de normas encaminadas a conseguir la colaboración entre las diferentes cooperativas del grupo mediante la articulación de lo que denominan «reconversión de los resultados», consistente en asignar una parte de los excedentes de cada cooperativa individual que pertenece a una división o a una agrupación sectorial (cooperativas de segundo grado) a un fondo común. Los fondos así obtenidos serán posteriormente distribuidos siguiendo unos criterios de tamaño y número de cooperativistas entre el conjunto de cooperativas que han contribuido a ese fondo pero que, en cualquier caso, ayuda a homogeneizar las percepciones de todos los trabajadores que pertenecen a una misma división con independencia de la cooperativa para la que trabajen. La importancia de la contribución al fondo depende de las divisiones y respeta los acuerdos anteriormente alcanzados entre las cooperativas que, como en el caso del grupo de cooperativas de Fagor, en ocasiones alcanza hasta el 100 por 100 de los resultados.

Para concluir estos comentarios, queremos destacar también que los cambios ocurridos han ejercido una influencia notable en el estatus social y los niveles de compensación de los altos ejecutivos de MCC que, casi sin excepción, provienen de las cooperativas del grupo y han desarrollado la mayor parte de su carrera profesional en puestos de responsabilidad de las mismas. A modo de ejemplo, constatamos que se han podido romper, a pesar de las fuertes reservas de muchos cooperativistas, las reglas existentes anteriormente sobre compensaciones máximas, que es-

tablecian un techo a los salarios de los ejecutivos del orden de 4,5 veces el salario más bajo. En la actualidad, el salario de los ejecutivos se basa en la remuneración de mercado de otros ejecutivos de empresas no cooperativas con niveles de responsabilidad similares. A pesar de que la retribución de los ejecutivos está fijada en torno al 70 por 100 de dicho salario de mercado, las diferencias salariales que esto ha generado entre los miembros de las cooperativas han aumentado de forma considerable. Adicionalmente, también parecen existir signos externos que confirman que el estatus social de los directivos también ha mejorado, y prueba de ello es que algunos de los anteriores altos ejecutivos de MCC ocupan o han ocupado cargos de responsabilidad en las instituciones gubernamentales vascas.

3.2. LA CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN OPEL ESPAÑA

La planta que Opel España abrió en 1981 en Figueruelas, cerca de Zaragoza, ha presentado excepcionales resultados hasta fechas recientes, siendo la mayor planta de producción de coches en España, que a su vez es el quinto país productor del mundo. La planta da empleo a más de 9.000 trabajadores y genera cerca de 24.000 puestos de trabajo indirectos⁵. Las plantas que se están creando en la actualidad tienden a ser más pequeñas y especializadas. El interés de nuestro estudio por Opel España nace de los cambios organizativos acaecidos en su búsqueda de un incremento de la calidad y eficiencia productiva, donde por iniciativa del equipo directivo se introdujeron en 1995 los «equipos de trabajo». En el caso concreto de Opel España esto ha supuesto que los trabajadores jueguen ahora un papel más importante en la toma de decisiones vinculadas con el proceso productivo, así como la creación de una nueva figura dentro del organigrama de la empresa, el «coordinador», cuyas funciones describiremos más adelante. Es sorprendente observar que dicho cambio ha supuesto la creación de un nivel jerárquico adicional, lo que parece alejarse de la tendencia actual a adoptar estructuras organizativas más planas.

Para nuestro estudio, la planta de Opel en Figueruelas representa un ejemplo donde los buenos resultados se explican más por la forma organizativa adoptada que por razones tecnológicas. Hoy en día, las innovaciones tecnológicas se difunden rápidamente y casi todos los grandes productores de automóviles disponen de una maquinaria similar y, consecuentemente, las ventajas relativas, si existen, proceden de fuentes distintas a la tecnológicas. La planta productiva de Figueruelas ha sido considerada en repetidas ocasiones como la mejor planta del año de General Motors en Europa y una de las plantas productoras de automóviles cabecera en términos de eficiencia y calidad. Este éxito es el que nos ha llevado a analizar su organización en mayor profundidad, siendo uno de sus elementos clave la existencia de equipos de trabajo de los que carecen otras plantas competidoras, incluso dentro de la propia General Motors.

La adopción del cambio organizativo (Proposiciones 1)

La planta fue creada en 1981 y ya en 1993, en línea con el objetivo de General Motors, el equipo directivo de Figueruelas empezó a estudiar la implementación de

⁵ Los datos hacen referencia al año 1997.

los equipos de trabajo. No cabe duda de que uno de los elementos importantes que facilitaron el cambio fue la difícil situación que General Motors estaba atravesando en aquellos momentos tras una serie de resultados corporativos negativos que condujeron a la creación de la «Detroit Quality Network», con el objetivo explícito de mejorar la calidad y los niveles de producción de sus plantas. Finalmente, General Motors concedió una mayor libertad a los gerentes de planta permitiéndoles que experimentaran con diferentes alternativas. Ante esta situación, el equipo directivo de Figueruelas apostó por incrementar los niveles de participación de los trabajadores en el proceso productivo. Tras los primeros acuerdos y estudios piloto con un número reducido de trabajadores, se lanzó una campaña informativa sobre la adopción generalizada de este sistema de producción en planta y se realizó una votación consultiva con los trabajadores para la adopción de los equipos de trabajo. En esta consulta la propuesta fue rechazada por un estrecho margen, lo que constituyó una gran sorpresa para todos los negociadores, justificada posteriormente por una falta de información adecuada sobre las consecuencias que dichos cambios iban a producir. A pesar de no contar con el apoyo mayoritario de los trabajadores, el equipo directivo decidió implantar el sistema llevado por el convencimiento de que dicho cambio no iba a perjudicar a los trabajadores y la convicción de sus efectos positivos sobre los resultados. Así se crearon los primeros grupos de trabajo sobre la base de una participación voluntaria de los trabajadores y acompañado de un sistema de incentivos que se describe posteriormente. En la práctica, el buen funcionamiento de estos grupos de trabajo iniciales ha favorecido su propagación por toda la organización y en la actualidad la historia resulta bien distinta. La mayoría de los trabajadores participan en los grupos y las mejoras en resultados y motivación de los trabajadores parecen fuera de toda duda. ¿Por qué no se convenció a los trabajadores en primera instancia? Esta situación presenta una interesante ilustración de los beneficios de suministrar información adecuada.

Los resultados de la experiencia de Opel Figueruelas han sido bastante espectaculares y esto también puede ser útil a la hora de valorar la importancia real de los elementos culturales ya que, con las adaptaciones pertinentes, la planta de Figueruelas ha adoptado prácticas habituales de las empresas automovilísticas japonesas con resultados parecidos e incluso superiores en términos de calidad y eficiencia.

El cambio (Proposiciones 2)

A la hora de comprender la motivación e implicaciones que la figura del coordinador tiene, debemos dedicar un mayor esfuerzo a entender su papel dentro de la organización. En el momento de realizar el caso existían 424 equipos, todos ellos en la división de producción y donde cada equipo contaba con un coordinador. Éste es elegido por los miembros del equipo y se somete a un entrenamiento especial para ejercer dicha función. La proporción de trabajadores por coordinador era de 9/1, cifra sensiblemente inferior a la de inicio del proceso, 13/1, pero lejos todavía del objetivo marcado por la dirección, 5/1. No obstante, y para apreciar la importancia del notable cambio experimentado, debemos recordar que el supervisor, que era el primer superior jerárquico de los trabajadores de planta, debía tratar con 30-40 trabajadores a su cargo. En la situación analizada, donde la ventaja competitiva puede derivarse de la flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios, el intercambio de información entre los participantes, la delegación de decisiones, et-

cétera, la figura del coordinador se erige como el eslabón dentro de la organización que permite que la información y los conocimientos puedan fluir de una manera adecuada entre los distintos niveles jerárquicos. Los propios supervisores también han ganado con el cambio ya que ahora, liberados de una serie de tareas muy intensivas en dedicación, pueden dirigir sus esfuerzos a decisiones más relevantes, lo que conlleva un cambio en el tipo de decisiones que adoptan y, probablemente, en la calidad de las mismas.

Los mecanismos de incentivos

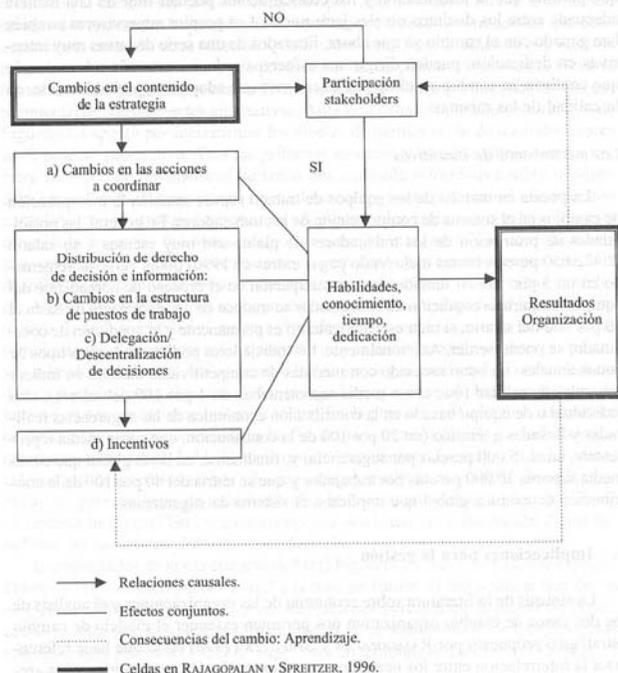
La puesta en marcha de los equipos de trabajo supuso también la incorporación de cambios en el sistema de compensación de los trabajadores. En general, las posibilidades de promoción de los trabajadores de planta son muy escasas y su salario (2.422.650 pesetas brutas incluyendo pagas extras en 1996) podía verse incrementado en un 5 por 100 en función de su participación en el proceso de aprendizaje del equipo. Adquirir la condición de coordinador se traduce en un incremento de hasta el 20 por 100 del salario, si bien este aumento no es permanente y la condición de coordinador se puede perder. Adicionalmente, los trabajadores podían recibir tres tipos de bonos anuales: un bono asociado con medidas de competitividad basadas en índices generales de calidad (que como media representaban un 1 por 100 del salario), otro individual o de equipo basado en la contribución económica de las sugerencias realizadas y llevadas a término (un 20 por 100 de la contribución, que como media representaba unas 15.000 pesetas por sugerencia) y, finalmente, un bono global que como media suponía 30.000 pesetas por trabajador y que se nutría del 40 por 100 de la contribución económica global que implicaba el sistema de sugerencias.

4. Implicaciones para la gestión

La síntesis de la literatura sobre economía de las organizaciones y el análisis de los dos casos de cambio organizativo nos permiten extender el modelo de cambio estratégico propuesto por RAJAGOPALAN y SPREITZER (1996) en lo que hace referencia a la interrelación entre los «cambios en el contenido de la estrategia» y los «resultados de la organización» (véase la figura 1 para más detalles). Para entender el proceso de implementación del cambio es necesario tener en cuenta que los «resultados de la organización» dependen de las acciones del conjunto de miembros que la componen, y no sólo de las acciones de sus máximos directivos. Obviamente, los máximos directivos pueden influir en el comportamiento del resto de los participantes a través de los diferentes acuerdos, contratos o relaciones que configuran la organización y que, de acuerdo con los modelos económicos, constituyen la principal herramienta para implementar el cambio estratégico. Es por ello por lo que los modelos de economía de la organización tienen importantes implicaciones para la gestión del cambio.

Primero: Destacan una serie de herramientas a disposición de los directivos, como es el diseño de los contratos, para actuar y superar la inercia o estabilidad de las organizaciones (GREENWOOD y HININGS, 1993). De acuerdo con el análisis económico, la inercia procede básicamente del peligro de que los distintos participantes en la empresa, «stakeholders», vean en el cambio un proceso de renegociación de sus contra-

GRÁFICO 1.—Un modelo de cambio organizativo



tos que pueda implicar reducciones en sus niveles de bienestar o en el valor de las inversiones específicas en la empresa. Ello implica la necesidad de convencer al resto de los participantes de que éste no es el objetivo de la dirección de la empresa. En el caso de MCC y Opel, este proceso comportó mucho tiempo y múltiples reuniones entre los distintos grupos afectados, cuya participación resultaba necesaria para llevar a cabo el cambio con éxito. La persuasión en estos casos no es sólo un proceso psicológico o sociológico, sino que debe basarse en un proyecto empresarial viable y unas garantías contractuales que respeten el *statu quo* de aquellas personas a las cuales se solicita su colaboración. Ilustrativo de ello es la elaboración de normas internas y los compromisos de los gestores presentes en los dos casos analizados, MCC y Opel.

Segundo: Convencer a otros de la viabilidad del proyecto empresarial no es tarea fácil, tal y como ilustran los casos de MCC y Opel. El éxito de otras experiencias puede ayudar a detectar nuevos procesos de cambio y convencer al resto de los parti-

cipantes de su necesidad. Ello explica, en parte, el mimetismo detectado en la adopción de cambios organizativos (POWELL y DIMAGGIO, 1991; SCOTT, 1995). No obstante, la evidencia presentada soporta la argumentación anterior sólo parcialmente. La estrategia sugerida por MCC o la creación de equipos de trabajo en Opel han sido utilizadas anteriormente con éxito en situaciones similares. Sin embargo, en ambos casos se produce un importante proceso de adaptación de dichos cambios a las situaciones específicas de cada empresa e incluso a grupos de trabajadores concretos.

Tercero: El resultado anterior revela la necesidad de estudiar con más profundidad el proceso de cambio y, en concreto, las acciones que la dirección puede desarrollar para implantarlo con éxito. En este sentido, la literatura económica y la evidencia empírica presentada sugieren la necesidad de extender la tradicional clasificación del cambio organizacional actual que distingue entre radical y convergente (GREENWOOD y HININGS, 1993) a una clasificación más amplia. Nosotros proponemos identificar cuatro categorías de cambio organizativo: *a)* cambios estratégicos o radicales, *b)* cambios en la estructura de los puestos de trabajo (extensión/reducción de la jerarquía, divisionalización), *c)* cambios que implican la delegación/centralización de decisiones y *d)* cambios en los sistemas de motivación. En este sentido, el cambio en las cooperativas de Mondragón se podría situar en la categoría *a)*, de cambios estratégicos o radicales, mientras que el ocurrido en Opel entraría en la categoría *b)*, de cambios en la estructura de puestos. El estudio en profundidad de dichos casos indica que estas categorías de cambio se encuentran superpuestas en la realidad. El éxito de los cambios estratégicos pasa por la realización, al menos, de cambios en la asignación de derechos de decisión entre los distintos miembros de la organización y, en la mayoría de los casos, por cambios en la estructura de puestos de trabajo, como ilustra la creación de divisiones y «agrupaciones sectoriales» en MCC. La efectividad de la reasignación de derechos de decisión dependerá de los incentivos y, por lo tanto, de la motivación de las personas que van hacer uso de los mismos. Los procesos de reconversión de resultados por parte de MCC y las primas a la productividad en Opel son ejemplos de ello. Incentivos implícitos y explícitos pueden favorecer un mejor uso de los derechos de decisión.

La clasificación propuesta ayuda a articular mejor el proceso de cambio organizativo en el sentido que, una vez definido el tipo de cambio organizativo (por ejemplo, estratégico), permite analizar de forma sistemática el tipo de acciones que se deben realizar para su correcta implantación [en el caso de *a)* cambio estratégico, *b)* la necesidad de nuevos puestos de trabajo, *c)* asignación de derechos de decisión y *d)* instrumentos de motivación].

Cuarto: La clasificación anterior no sólo puede ser útil para la implantación del cambio, sino también para la identificación de nuevos cambios. Preguntas como, ¿es correcta nuestra estrategia empresarial?, ¿por qué?, ¿qué cambios deben producirse para que deje de serlo?, ayudan a plantear la necesidad de realizar cambios estratégicos. Pero éstos no son los únicos que la empresa puede y debe plantearse. ¿Hay trabajadores con una asignación excesiva de tareas?, ¿hay tareas importantes que se dejan de hacer?, ayudarían a diagnosticar la necesidad de crear nuevos puestos jerárquicos. Por otro lado, ¿están los trabajadores tomando decisiones para las cuáles están sobrecualificados o infracualificados?, ¿es adecuada su utilización del tiempo? La respuesta a estas preguntas ofrecería líneas de mejora de la actual asignación de tareas y derechos de decisión. Finalmente, preguntas del tipo ¿están los

trabajadores llevando a cabo las actividades encomendadas?, ¿con qué nivel de eficiencia?, plantearían la necesidad de cambios en los sistemas de motivación. Cómo y cuáles son los cambios necesarios para cada situación concreta son temas que desbordan los objetivos de este estudio y que pueden consultarse en las obras citadas a lo largo del texto.

5. Conclusiones

Este trabajo utiliza una aproximación económica al análisis de la organización interna de las empresas para complementar y extender los modelos actuales de cambio organizativo y analizar sus principales implicaciones en dos organizaciones españolas envueltas en dichos cambios. A pesar de las limitaciones que todo estudio de casos supone, en los procesos de cambio analizados se pone de manifiesto la necesidad de una utilización coordinada de las variables básicas que configuran la gestión de recursos humanos y la estrategia empresarial para una implementación exitosa de los cambios organizativos. El trabajo postula extender la conocida clasificación de cambio radical y convergente, a una nueva basada en cambios estratégicos, cambios en los puestos de trabajo, en la asignación de derechos de decisión y en los incentivos. El propósito es poder sistematizar así los procesos de verificación de la existencia de coordinación entre la estrategia empresarial y las distintas variables de recursos humanos. Los casos analizados ilustran cómo estas políticas son un instrumento a disposición de la dirección empresarial para superar la inercia organizativa que puede frenar la implantación del cambio. Los casos también ponen de relieve que el diseño de estas políticas se ha de adaptar a las circunstancias específicas de la empresa, o al grupo de trabajadores afectados por el cambio.

6. Referencias bibliográficas

- BAKER, G.; GIBBONS, R., y MURPHY, K. J. (1999): «Informal authority in organizations», *Journal of Law, Economics and Organization*, 15, 1, pp. 56-73.
- BARON, J., y KREPS, D. (1999): *Strategic human resources*, Wiley, N.Y.
- BECKMANN, M. J. (1977): «Management production functions and the theory of the firm», *Journal of Economic Theory*, 14, pp. 1-18.
- BONACHE, J. (1999): «El estudio de los casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 3, pp. 123-140.
- CALVO, G. A., y WELLISZ, S. (1978): «Supervision, loss of control, and the optimum size of the firm», *Journal of Political Economy*, 86, pp. 943-952.
- CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Mit Press, Cambridge, Ma.
- CLARK, B. K. (1972): «The organizational saga in higher education», *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 178-184.
- COASE, R. (1937): «The nature of the firm», *Economica*, 4, pp. 386-405.
- COASE, R. (1960): «The problem of social costs», *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44. *Compendio de normas en vigor del congreso de MCC*, febrero 1995.
- Cuentas anuales MCC*, 1991-1997.
- DATTA, D. K., y RAJAGOPALAN, N. (1998): «Industry structure & CEO characteristics: an empirical study of succession events», *Strategic Management Journal*, 19, pp. 833-852.

- DEMSETZ, H. (1988): «The theory of the firm revisited», *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, pp. 141-161.
- DRUCKER, P. F. (1994): «The theory of the business», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 95-104.
- GEANAKOPOLOS, J., y MILGROM, P. (1991): «A theory of hierarchies based on limited managerial attention», *Journal of the Japanese and International Economies*, 5, pp. 205-225.
- GIBBONS, R. (1998): «Incentives in organizations», *Journal of Economic Perspectives*, 12, pp. 115-132.
- GIBBONS, R., y WALDMAN, M. (1999): «A theory of wage and promotion dynamics inside firms», *Quarterly Journal of Economics*, noviembre, pp. 1321-1358.
- GREENWOOD, R., y HININGS, C. R. (1993): «Understanding strategic change: the contribution of archetypes», *Academy of Management Journal*, 36, pp. 1052-1081.
- GREENWOOD, R., y HININGS, C. R. (1996): «Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism», *Academy of Management Review*, 21, pp. 1022-1054.
- HIRSCH, P., y LOUNSBURY, M. (1997): «Ending the family quarrel: toward a reconciliation of "old" and "new" institutionalism», *American Behavioral Scientist*, 40, pp. 406-418.
- HOFFMAN, A. J. (1999): «Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S.: chemical industry», *Academy of Management Journal*, 42, pp. 351-371.
- HUY, Q. N. (1999): «Emotional capability, emotional intelligence, and radical change», *Academy of Management Review*, 24, pp. 325-345.
- KOGUT, B., y PARKINSON, D. (1998): «Adoption of the multidivisional structure: analyzing history from the start», *Industrial and Corporate Change*, 7, pp. 249-273.
- LAZEAR, E. (1998): *Personnel economics for managers*, Wiley, N.Y.
- MILGROM, P., y ROBERTS, J. (1995): «Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing», *Journal of Accounting and Economics*, 19, pp. 179-208.
- OI, W. Y. (1983): «Heterogeneous firms and the organization of production», *Economy Inquiry*, 21, pp. 147-171.
- ORMAETXEA, J. M. (1997): «Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón», *Litografía Danona, S. Coop.*
- PETTIGREW, A. (1987): «Context and action in the transformation of the firm», *Journal of Management Studies*, 24, pp. 649-670.
- POWELL, W. W., y DIMAGGIO, P. J. (eds.) (1991): *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago, Chicago.
- RAJAGOPALAN, N., y SPREITZER, G. M. (1996): «Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework», *Academy of Management Review*, 22, pp. 48-79.
- ROMANELLI, E., y TUSHMAN, M. L. (1994): «Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test», *Academy of Management Journal*, 37, pp. 1141-1166.
- ROSEN, S. (1982): «Authority, control and the distribution of earnings», *The Bell Journal of Economics*, otoño, pp. 311-323.
- SALAS, V. (2000): «La cultura en las organizaciones», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 7, pp. 341-364.
- SCOTT, W. R. (1995): *Institutions and organizations*, Sage, Londres.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in administration*, Pow, Peterson, Evanston, IL.
- SIMON, (1957): *Administrative behavior*, 2.ª edición, Free Press, Nueva York.
- TIROLE, J. J., y MARTIMORT, D. (1997): «The firm as a multicontract organization», *Journal of Economics and Management Strategy*, 6, pp. 201-234.
- VAN DE VEN, A. H., y POOLE, M. S. (1990): «Methods to develop a grounded theory of innovation processes in the Minnesota innovation research program», *Organization Science*, 1, pp. 313-335.

- VILLANUEVA, M. (1997): *La relación de empleo: Un compromiso creíble de cooperación, unpublished dissertation*, Universidad Pública de Navarra.
- VIRANY, B.; TUSHMAN, M., y ROMANELLI, E. (1992): «Executive succession & organization outcomes in turbulent environments: an organizational learning approach», *Organizational Science*, 3, pp. 72-91.
- WEICK, K. E. (1995): *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- WILLIAMSON, O. E. (1967): «Hierarchical control and optimum firm size», *Journal of Political Economy*, 75, pp. 123-38.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. Free Press, Nueva York, Londres.