

Inkulturzazioa, lidergo eraldatzailea eta berringeniaritza aldaketa instituzionaletan. AMPO kasua

(Inculturation, transformational leadership and
reengineering in institutional change. The case AMPO)

Altuna Erle, Rafael
Mondragon Unib. (MU). Enpresagintza Fak. MIK. Ibarra Zelaia, 2.
20560 Oñati
raltuna@mondragon.edu

Jaso: 2012.05.29
BIBLID [ISSN: 1137-442X, eISSN: 2255-1077 (2012), 15; 13-30] Onartu: 2012.10.18

Merkatuaren eskaerei aurre egiteko beharrezkoak diren eraldaketa instituzionalak eman ahal izateko, osagai teknikoak eta sozio-kulturalak bateratu behar dira. Zentzu honetan, AMPO kooperatiba adibide ilustragarria da. 2003. urtean hasitako eraldaketa instituzional prozesua hiru zutabe nagusietan oinarritu da: inkulturzazioa, lidergo eraldatzailea eta berringeniaritza.

Giltza-Hitzak: Instituzioa. Kooperatiba. Aldaketa. Inkulturzazioa. Lidergoa. Berringeniaritza.

El cambio institucional al que están abocadas las organizaciones para lograr adaptarse a las exigencias del mercado hace necesario aunar elementos técnicos junto con elementos de carácter socio-cultural. La cooperativa AMPO es un ejemplo ilustrativo del proceso seguido a partir del año 2003 en el que se inicia un proceso de cambio institucional sustentado en tres elementos clave: la inculturación, el liderazgo transformador y la reingeniería.

Palabras Clave: Institución. Cooperativa. Cambio. Inculturación. Liderazgo. Reingeniería.

Le changement institutionnel auquel se voient poussées les organisations pour réussir à s'adapter aux exigences du marché rendent nécessaire l'arrangement d'éléments techniques avec des éléments de caractère socioculturel. La coopérative AMPO est un exemple illustratif du processus suivi à partir de 2003 au cours duquel commence un processus de changement institutionnel. Ce processus repose sur trois éléments clés : l'inculturation, le leadership transformateur et la réingénierie.

Mots-Clés : Institution. Coopérative. Changement. Inculturation. Leadership. Réingénierie.

1. SARRERA

AMPO kooperatibak, 2008. urtera arte Mondragon Taldekoa, 2003an aldaketa instituzionala eta organizatiboari ekin zion. Bere egitasmoa, proiektu sozioekonomiko propioa sustatzea zen, kooperatibaren kideen nahian eta borondatean oinarrituta.

Artikulu hau tesi doktoralean¹ eginiko ikerketan oinarrituta dago. Bertan, AMPOren ibilbidea jasotzen da ikuspegi soziologiko jarraituz eta teoria neoinstituzionalaren ildotik (March y Olsen, 1976; Meyer y Rowan, 1977; Power y DiMaggio, 1991; Scott, 1995). Nahiz eta teoria honen barnean, jarrera desberdinak aurkitu, azalpen honek, aktoreen autonomia abiapuntutzat hartzen du, jabe izanik ala ere, hauen eta makroegituren artean badagoela tarteko harreman sare estu bat non ulertu beharra dago aktoreen jardura (Putman, 1993; Granovetter, 1985). Azalpen honetan zehar, AMPO kooperatiba instituzio bezala ulertuko dugu, hau da “arau kulturala gisa, nortzuk erakundeei eta gizabanakoen ekintzei baliabideak eta baloreak eskaintzen dizkieten, proiektu osoagoetan integraturik. Sistema sinbolikoak dira, errealtatea ordenatzeko, iraganaren eta denboran zehar esperientzia eskaintzen dituztenak” (Scott, 1994: 58).

Ikuspegi neoinstituzionalak erakundearen izaera soziala aztertzen du. Hau da, erakundea ikertzerakoan, errealtate teknikoa ulertzeaz gain, bere ezaugarri kulturak aztertzen ditu, bere ibilbidearen berri eman ahal izateko. Horrela, aurrekari organizatiboak, eta ingurune sozial eta ekonomikoak kontutan hartzen ditu. Horrez gain, erakunde barnean eratzen doazen baloreak, giroak, harremanak, diskurtso legitimatzaileak, arau legalak eta moralak, ohitura eta errutinak, hau da mundu konplexua bere ezaugarri propioekin, barnetik ezagutu behar dira bertan gertatzen dena ulertu egin ahal izateko.

Ikerketa gauzatzeko jarraitu dudun metodologia *case studyn* oinarrituta dago (Yin, 1984). Metodologia honek erakundearen azterketa kualitatiboa ahalbidertzen du. Horretarako, aktoreekin izandako elkarrizketak eta bigarren mailako dokumentazioaren azterketa izan dira informazio iturri nagusienak.

Ikuspegi teoriko batetik ikerketa honen ekarpen nagusia bere ikuspegi instituzionalean datza. Erakundeak, kasu honetan AMPO kooperatiba, instituzio gisa ulertu nahia eta ez antolakuntza ikuspegitik soilik ez da ohikoena esparru honetako ikerketetan. Era horretan, ikerketan alderdi kognitiboak, operatiboak eta estrategikoak integratzen ahalegintzen naiz. Horrez gain, lidergoaren eta inkulturizazioaren garrantzia instituzio barnean nabarmentzen da kasu honen bidez eta aldaketa prozesuetan. Instituzioa arazo teknikoa, soziala eta humanoa bilakatuz. Bestalde, AMPO kooperatibak jarraitu duen norabidea kontutan izanik, lortutako emaitza sozio-ekonomikoak direla eta, kooperatiben eta orokorrean ekonomia sozialean aritzen diren instituziotarako erreferente

1. Tesiaren izenburua: “El modelo de gestión corporativo del Grupo Mondragón basado en el paradigma de la calidad: legitimación, competitividad y cambio institucional”.

bihurtu da. Beraz, beraien ibilbidea ezagutuz garapen sozioekonomikoen gakoak eskuratu ditzakegu eta etorkizunari aurre egiteko modu eta praktika egoki eta gaurkotasun osokoak.

2. AURREKARIAK ETA INGURUNE ORGANIZATIBOA

AMPO kooperatiba Idiazabalen (Goierri², Gipuzkoa), burdingintza arloan tradizio zabala izan duen eskualdean, kokatua dago. Gaur egun ezagutzen dugun moduan, Ampo (Aceros Moldeados y Promoción Obrera, 1964) eta Poyam (Promoción Obrera y Automatización Maquinaria, 1962), kooperatibek 1971. urtean bat egitearen ondorioa da.

Egun hiru sail ditu: galdaketa, tutuak eta ingeniari-tza. Bere sorrera, Goierriko gazteen ekimenari lotuta dago, garaiko egitura sozioekonomikoa aldatzeko asmoz sortua. Era horretan, enpresa berri bat sortzea erabaki zuten, beraientzako ezaguna zen esparruan, hau da, galdagintzan. Kooperatiba hautua, neurri handian, baliabide ekonomiko urriak izatearen ondorioa ere izan zen. Ala ere, egitura berria langileen baldintza sozioekonomikoen mesederako bideratu nahi izatea egitasmo irmoa zen (Barandiaran, 2000).

Historikoki, AMPOren jardura lan manualari estuki lotuta egon da, kasu askotan baldintza oso gogorretan eraman izandakoa eta merkatu lehia estuan. Egun, merkatuko hainbat esparru berezietan, lidergoko postuetan dago kokatuta nazioarte mailan, adibidez gas likuatuak garraiatu, manipulatu eta gordetzeko tutuen ekoizpenean nabarmendu da. Bezeroekiko harreman estuak izatearen ondorioz, ingeniari-tza saila garatu zuen, bezeroaren ingeniari-tza barne prozesuan integratzeko eskakizunari osotasunez erantzuteko eta *piping* arloan zuten ezagutza eskaini ahal izateko.

2003. urtean, krisi ekonomiko sakonean murgilduta, gestio eredu berria sortu eta praktikan jartzen hasi ziren. Une hartan, Irizar eta Urola kooperatibekin batera, Goikide Taldea osatzen zuen, Mondragon Korporazio Kooperatiboaren barnean³. Kooperatiba hauek eskualde berdinean kokatuak izateaz gain, gestio eredu berri bat sortzeko nahia izateagatik nabarmendu ziren. Egitasmo organizatiboa partekatzen zuten neurrian, konplizitate sendoa sortu zuten

2. Goierriko eskualdea Gipuzkoako hego mendebaldean kokatuta dago, Araba eta Nafarroarekin muga egiten du. Altzaga, Arama, Ataun, Beasain, Gabiria, Gaintza, Idiazabal, Itsasondo, Lazkao, Legorreta, Mutilola, Olaberria, Ordizia, Ormaiztegi, Segura, Zaldibia, Zegama eta Zerain udal herriek osatzen dute. Gaur egun, 40.000 biztanle inguru ditu eta bere azalera 325 Km²koa da. Eustaten (Euskal Estadistika Erakundea) arabera Olaberria da EAEko udal herrien artean Barne Produktu Gordina (BPG) altuena duena (2011).

3. 1967. urtetik geroztik AMPO kooperatibak Aurrezki Kutxa eta Lagun Aro erakundeen partaidea zen. 1976an Aurrezki Kutxak eskatu zion Goierriko eskualde mailako talde kooperatiboen buru izateko, horrela Goilan taldea sortu zuen (1978) Irizar, Eredu, Kendu, Ederfilekin batera. 80. hamarkadan, talde sektorialak antolatzen hasi zirenean, AMPO aurka azaldu zen eta 1992an MCCn ez sartzeari erabaki zuen. Urte batzuk beranduago (2002an) MCCn sartu zen Irizar eta Urola kooperatibekin batera Goikide talde moduan.

beraien artean. Gertaera honek, ondorioak izango zituen epe ertainean: Goikide eta Mondragon Korporazioaren artean tentsio eta desadostasunak gero eta handiagoak sortuz joan ziren eta ondorioz, 2008an Irizar eta AMPO kooperatibek MCCtik alde egitea erabaki zuten. Talde kooperatiboan barnean aurrekaririk gabeko maila horretako erabakiak oihartzun sozial eta mediatiko handia sortu zuen, ika mika ugari zabalduz.

3. ALDAKETA INSTITUZIONALA ETA ORGANIZATIBORAKO GESTIO EREDU BERRIA

2003. urtean, AMPO kooperatibak aldaketa organizatibo eta instituzionalari hasiera eman zion. Bere helburua emaitza ekonomikoak hobek lortzea zen, kooperatibaren etorkizun ziurragoa ahalbideratzeko. Prozesu horretan, Koldo Saratxagak paper erabakigarria jokatu zuen, eredu berriaren ideologo eta bultzatzaile sutsuena izanik.

Koldo Saratxaga⁴, enpresa zuzendaria eta *managementaren* gizona, 2003. urtetik geroztik AMPOn aholkularia izendatzearekin bat, Irizarren hain arrakastatsua izaten ari zen gestio ereduaren AMPOn eta orokorrean Goikide Taldean sustatzea erabaki zen, izaera mimetikoko isomorfismo instituzionala sortzeko nahiez.

Saratxagaren proposamena bi zutabe nagusien inguruan eratzen joan zen: alde batetik, erakundearen eraldaketa instituzionala eta bestetik, lan prozesu guztiei berringeriaritzaren aplikatzea. Planteamentu hauek AMPOn gestio eredu berria jaso eta 2003. urtetik geroztik aplikatzen hasi ziren.

Ikuspegi analitiko batetik, hiru dira AMPO Kooperatibaren gestio ereduaren alderdi nabarmenenak: dimentsio sinboliko-kulturala; dimentsio tekniko-operatiboa; eta dimentsio estrategikoa.

3.1. Dimentsio sinboliko-kulturala: aldaketa instituzionala inkulturizatu-tako lidergo eraldatzailearen bidez

2003. urtean, AMPO kooperatibak era honetan definitu zuen bere misioa:

AMPO Koop. Elk. taldean lan egiten duten pertsonengan oinarritutako proiektu enpresariala da. Pertsonen, bezeroen, kanpo laguntzaileen eta gure ingurunearen (gizarte eta ingurumena) etengabeko asebetetzearen bitartez etekinak atera eta horrela aberastasuna eta lanpostu berriak sortu ahal izateko, kooperatibismoa, komunikazioa, askatasuna eta erantzukizuna izanik lan eremuaren ezaugarriak.

4. Koldo Saratxaga (Sopuerta, Bizkaia, 1947), Irizarren gerentea izanik (1991-2004) pertsonetan oinarritutako gestio ereduaren bitartez, emaitza sozio-ekonomiko izugarriak lortuz. 2000. urtean, Europako Bikaintasun Enpresarialaren Saria jaso zuen. Hori dela eta bere oihartzuna enpresaz aratago zabaldu zen, gizarte eta komunikabideen erreferente bilakatuz. 1997an Españaiko Urteko Ekintzailearen Saria jaso zuen eta 2001ean, Euskadiko Enpresaburu Onenarena.

Era honetan, kooperatiba “pertsonetan oinarritutako proiektu enpresariala” dela ulertzen da. Kooperatibismoa kontzeptu gisa, nahi diren helburuak lortzeko gune instituzional egokia dela onartzen den neurrian, goraipatzen da. Kooperatibismoaren izaera praktiko-pragmatikoa eta instrumentala onartzen da, beraz.

Misioaren gakoa beste bi elementu nagusien inguruan eratzen da: pertsonen garrantzia eta etekinak lortzea. Etekin ekonomikoa lortzea era argian dago adierazita; kooperatibaren helburu nabarmena izanik lehentasun osoa du. Lortzeko, kooperatibako kideek protagonismoa eskuratzea ezinbestekoa zen. Horretarako, pertsonen eta erakundearen baitan aldaketak suspertu eta beharrezkoak ziren aldaketa instituzionalak, hau da normatiboak, kognitiboak eta reguladoreak, bultzatuko zituen lidergo eraldatzailea beharrezkoa zen.

Oinarri reguladoreak legeen bidez ezarritako presio koerzitiboari buruz egiten du aipamen. Era horretan, erakundeak eskakizun horiek betetzera behartuta daude. Oinarri normatiboak, arau sozialak eta baloreak ezarritako eskakizunekin du zerikusirik; behar moralekin eta baita ere erakundearen profesionaltasunaren ondorioz sortutako arau sozialekin. Oinarri kognitiboak, oinarri kulturala du, imitazioaren bidez hedatuz doaz presio mimetikoa dela medio (Scott, 1995).

3.1.1. Lidergo eraldatzailea

AMPO kooperatibako kideak helburuak lortzeko giltza izanik, pertsonak eta helburuak, estrategikoki lerrotuak, bat egitea lider eraldatzailearen⁵ eginkizun nagusia da. Liderrak etorkizuneko bisio garden eta erakargarri bat eskaini behar dio kideei. Bera komunikatu eta pertsonak tartean ipiniz, bisioa inplantatzeko beharrezkoak diren ahaleginetan konpromisoa suspertu, bera izanda gainontzekoak jarraitu beharreko erreferentea.

Prozesu osoan zehar, hauek izan ziren lider eta erreferente papera jokatu zutenak: Koldo Saratxagak, aholkulari eta bultzatzaile lanetan; Koordinadore Nagusiak, exekutibo lanetan; eta Kontseilu Errektoreko presidentea, instituzioaren ordezkari giza. Hirurok ezinbestekoa zen langileen sinesgarritasuna lortu zuten.

Saratxagak, bere karisma eta Irizarren lortutako prestigioa eta eskarmentua AMPOren eraldaketako prozesuan alde eskaini zuen. Aholkulari lanetan hasi eta bi hilabetera, Orkli kooperatibako negozio zuzendaria izandakoa ezarri zuen Koordinadore Orokorra bezala. Enpresa mailan eskarmentu handikoa izateaz gain, herri mailan prestigio handikoa era bazen, Goierriko udal bateko ardura politikoak ere bazuelako, eta enpresa eta orokorrean bizitzako ikuspegi etiko sakoneko jabea ere bazen, balore kristauetan sustraituak. Bestalde, Saratxagaren ibilbidea oso erakargarria zuen eta Irizarren bultzatutako ereduarekin bat zetorren.

5. Lidergo eraldatzailearen estiloa bere jarraitzaileengan aldaketa baliotsu eta positiboak bultzatzea da. Lider eraldatzailea, besteak eraldatzeari zuzenduta dago, elkarri laguntzeko, besteen zain egoteko, animatzeko era harmonikoan eta kanpora begiratzeko erakundearen alde bere osotasunean ulertuz. Eginkizun honetan, liderrak jarraitzaile taldearen motibazioa, morala eta errendimendua areagotzen ditu. (MacGregor Burns, 1978; Bass, 1985).

Hauek biei, eraldaketa prozesuaren aitzindariak, Kontseilu Errektorearen presidentea 2001. urtetik geroztik, gehitu behar zaie. Pertsona gazte eta dinamikoa izanik, eraldaketa prozesuan barna nahi beste ahaleginak, eskuza-balik egiteko prest zegoena. Kooperatibaren inguruko ezagutza zabalaren jabe baina era berean, aldaketa prozesurako oztopoa suposatu zitekeen memora historiko negatiborik gabea. Berak ere erantzukizun politikoak zituen Goierriko udal herri batean. Koordinadore Orokorak bezala jarrera abertzaleekin bat egiten zuen.

Hiru pertsona hauek, lidergoa eramango zuten alderdi kontzeptualean, teknikoan eta instituzionalean. AMPO barnean eraldaketa kognitibo, normatibo eta reguladoreak bultzatuz, aldaketa instituzionalaren prozesua abian ezarri zuten. Hiru elementu hauek elkar elikatuz joan ziren; aldaketa normatiboak ereduaren sinesgarritasuna areagotzen zituzten neurrian, elementu reguladoreen konfiantza piztu zuten, jarreraren eta jokabideen aldaketak ahalbideratuz.

3.1.2. Aldaketa normatiboak, reguladoreak eta kognitiboak

AMPOren helburu sozioekonomikoak lortzeko ezinbestekotzat jotzen zen kooperatibaren eraldaketa instituzionala abian jartzea, alderdi kognitibo (jokabideak eta baloreak), reguladoreak (legeak eta zigorak) eta normatiboak (arauak eta kodeak) eraldatuz. Horretarako, Saratxagaren (2007) erakundearen aldaketarako proposamena hartu zuten abiapuntutzat. Hauek dira laburtuta aldaketaren oinarri kontzeptual nagusiak:

- Pertsonetan oinarritutako proiektua: “Balio instrumentala duen –eta nolanahi ere ekarpen materiala egiten duen– zerbaitekin harremana dugunean erabiltzen dugun ni/hura estilotik pertsonen baitako balioak nagusi duen ni/zu estilo batera pasa behar dugu”.
- Talde autogestionatuak (kaos antolatua): “Agintzean eta kontrolean oinarritutako sistema hierarkikoak sailkatu egiten ditu organizazioko pertsonak: langileak eta enplegatuak; zuzendariak, buruzagiak, enkargatuak; beharginak; zuzeneko eta zeharkako eskulana. Horren arabera, laneko dinamika errepikakorra sortzen da, zeinetan batzuek pentsatzen dute gehienentzat. Lehenbiziko oker larria. Pertsonen gaitasunek, adimenak eta balioek ez dute zerikusi handirik, printzipioz, haien titulazioarekin, eta ezta haiek organizazioaren egituraren duten posizio funtzionalarekin. Pertsonok balioak eta gaitasunak ditugu: mendeak dituen sistemak, ordeak, sailkatu egiten ditu eta erabakitzen du nork pentsatuko eta aginduko duen eta nork kontrolatu eta gauzatuko duen. Txarrena da kasu guztietan, sailkapena hierarkikoa alde batera utzita, sistemak errepikapenara, atazara, mobilizazio faltara, sormenik ezera eramaten gaituela”.
- Komunikazioa, askatasuna eta ardura: “Dena askoz konplikatuagoa egiten da, egiazko komunikaziorik ez dagoenean, bakoitzaren egia ez denean ohikoa komunikazioan”.

- Abaguneak eskaintzea, kontrolik eza eta hutsegiteak egitea: “Emaizkiezue espazioak, utz iezaezue amets egiten!”
- Bezero eta hornitzaile integratuak: “Gure jardun-eremua zabaldu beharra dugu, barruko esperientzia eta ezagutza handiagoa duten pertsonak behar ditugu, gure organizazio osoarekin askoz zeharkakoa den harremana dutenak, proiektu globalaren osoko ikuspegia dutenak, multzoaren parte eta ez departamentu bakar baten parte diren sentimendua dutenak, eta beste pertsonen beharra dutenak, bezeroaren fideltasuna lortzen azken helburutzat hartuta”.
- Esperientzia partekatua: “Jakintza handitzeko beharrezkoa da informazioa, eta esperientzia partekatu beharra. Exekutibo asko dira uste dutenak informazio eta jardura gauzatzen den giroko informazio eta jakintza pertsonaren formazio-mailaren eta erantzukizunaren arabera eman behar direla. Exekutibo horiek, beren iraganeko kulturarekin, ez dira iristen ulertzera oso pertsona gutxik egin ahal izango dutela lan bikaina eta berritzailea, beren lanean eragina duten baldintzen jakintza murrizta edo partziala baldin badute”.
- Etorkizuneko perspektiba: “Irudikatzen badugu zer etorkizun nahi dugun gure organizazioarentzat eta hori partekatua baldin bada, harekin topo egiteko aukera asko handitzen da”.
- Etengabe ereiten jarduteko sentsazioa: “Ereintzan batera ibili baldin bagara; alegia, elkarrekin landu eta prestatu badugu lurra kanpainarako, aztertu badugu zer, nola eta noiz erein, alde zuretik ikusi baldin badugu zer nahi dugun edo lor dezakegun hazi horretatik, denon artean bilakaera arretaz jarraitu badugu, argi dago errazagoa izango dela gertatu dena aztertzea eta ondorioak ateratzea eta ikastea, hurrengo urtean gauzak hobeto egiteko”.
- Gardentasuna –konfiantza– eskuzabaltasuna: “Pertsonengan konfiantza jartzen dugunean, era arduratsuan jokatzeko dute”.
- Parte izatearen harrotasuna: “parte izatearen harrotasunak motibazioa areagotu eta goi mailako helburuak lortzeko nahia pizten du”.
- Eboluzioa: fisikoa, mentala eta emozionala: “Ba al ditugu aldaketa egiteko egokiak eta gai diren liderrak edo kudeatzaileak? Gai al dira eskuez eta muskuluez aparte, garuna, bihotza eta urdaila duten pertsona horiek amets egiten jarrarazteko?”
- Proiektu erkidea = arrakasta partekatua: “Harreman estilo berri bat, proiektu erkide bat sortzea eta arrakasta partekatuz gozatzea garrantzitsua. Pertsona guztioi gustatzen zaigu arrakasta”.

Planteamendu hauek kontutan hartuz, gestio eredu berria ezartzeko, beharrezkotzat jotzen da aldaketa kognitiboak eta normatiboak bultzatzea. Horretarako, kooperatibaren balore berriak onartzen dira.

AMPO KOOPERATIBAREN BALOREAK

- Bezzeroaren asebetetasuna enpresaren lehentasuna izatea, horrek ziurtatzen duelako enpresaren etorkizuna.
- Langileen konpetentzia profesionala gehituz joatea uneoro.
- Aldaketak bultzatzea eta kudeatzea, arriskuak hartu ekimenak aurrera eramanez.
- Taldeetan aritzea, ideia ekarpenak eginez.
- Besteengan konfiantza izan eta besteen konfiantza eskuratu.
- Komunikatu eta informatu era irekian. Jakintza jaso eta partekatu.
- Bezeroak, hornitzaileak, lankideak, gizartea eta ingurumena errespetatu.
- Erantzukizunak eta gure ekintzen ondorioak onartu.
- Bikaintasunaren bila aritu. Lehenengoan ondo egin. Zero akats.
- Gure eginkizunaren ardatzak kalitatea, zerbitzua, kostea, berrikuntza, seguritatea eta osasuna lanean eta esperientziak partekatzea dira.

Iturria: AMPO Koop. Elk.

Kooperatibaren balore berriak, helburuak egokiago lortzeko asmoz daude ezarriak. Horretarako, bezeroak asebetetzea eta erakundearen kideen konpromisoa dira elementu klabeak. Beharrezkoa den aldaketa kulturala, jarreraren eta jokabideen aldaketak eskatzen ditu: talde lana, ekintzailetasuna, arriskuak hartzea, konfiantza, komunikazio irekia, erantzukizuna eta bikaintasuna.

Aldaketa kognitiboak ez dira egun batetik bestera lortzen, eta prozesu horretan alderdi reguladoretan eta normatiboetan pausuak ematea ezin bestekoa da. Hauen artean, nabarmena eta eraginkorra izan zen lan ordain sisteman izandako aldaketa. Horren arabera, lau maila baino ez zuen sistema ezarri zen. Horrela, AMPOk 450 langiletik 350 inguru oinarritzko soldata profesionala berdina izatera pasatu ziren. Ordura arte, 100 bat nomina desberdin zeuden, oinarritzko soldata profesional desberdinarekin eta horrek izugarri oztopatzen zuen elkartasunean, erantzukizunean eta gardentasunean oinarritutako elkar lanean aritzea. Horrez gain, beste hiru soldata maila ezarri ziren: ikasketa unibertsitarioa zutenena (ingeniaritza); talde osoak koordinatzen zutenenak; eta, azkenik, zuzendaritza mailan zeudena. Sistema berri honekin, AMPOk instituzio gisa, bere sinesgarritasuna berreskuratzeko oso elementu garrantzitsua aktibatu zuen. Lan sariaren arteko elkartasunaren printzipioa goraipatuz, ekitatearen betebeharra onartu eta praktikara eramaten zuten kooperatiba izaera nabarmenduz.

Bestalde, lan antolaketa eta rol banaketari dagokionez, pribilegioak desagertzeko bidean eta lanpostuari atxikitutako botere jokabideak ezabatu joan zitezen, mezuak eta jokamoldeak zabaldu zituzten. Pertsoneri zerbitzua ematearen lehentasuna, prestu egotea, helburuak lortzeko laguntza ematearen premia eta lidergoa eskuratzeko beharra izan ziren behin eta berriro errepikatu zen mezua eta jarraitu zen jokabidea eredia emateko asmoz. Talde lana bultzatu eta indartu, harreman hierarkikoak gutxitu eta ordura arte garrantzia zuten hainbat rol eta lanpostu desagertu ziren, enkargatuarenak adibidez. Lanpostuen rotazioak bultzatu ziren, postuarekiko gehiegizko lotura eta horiei atxikitutako pribilegioak ekiditzeko.

Bigarren aldaketa nabarmena pertsonen kudeaketari dagokionez, lanaldi baterako langileen egoerari dagokiona izan zen. 2003. urtetik aurrera jarraitutako politika, bazkideak ez zirenak, bazkide izatearen aldeko jokabidea ahalbideratzea izan zen. 2008. urteko krisiaz geroztik, beste kooperatiben jokabideen alderantziz, AMPOk ez zuen lanaldiko langileak kanporatu, nahiz eta erabaki horrek langile guztien soldaten murrizketa ekarri. Erabaki honek, langileen artean lortutako elkartasun froga nabarmena da, eta guztien konpromisoa eta inplikazioa proiektuarekiko.

Azkenik, balore eta kultura berriak, bere ingurunean ondo errotutako kulturaren sustraitzea eta bat egitea lortu zuela azpimarratu beharra dago. AMPOk lidergo eraldatzailea, inkulturizatuta dago, hau da sustatutako iharduna bere kideen unibertso kulturalen oihartzuna lortzen du eta ezarritako arauak eta jokabideak bat datoz unibertso horrekin. Hori da bere arrakastaren arrazoi nagusienetarikoa. Eredu honek, AMPO kooperatibaren 50 urteko historiarekin eta sortzaileek zuten nahiarekin bat egiten du, hau da, lan komunitateak sortzeko helburuarekin. Ikuspegi etiko batetik sistema kapitalista eskaintzen zuen eredia gaindituko zuena eta aukera berriak eskainiko zituen lan harremanei dagokionez.

3.2. Dimentsio tekniko-operatiboa: prozesuen reingeniaritza lantaldeen eskutik

Gestio eredu berriarekin hasi zenetik, AMPOk barne antolaketak sekulako aldaketa jasan du. Bezeroei zuzendutako eta era horizontaleko erakundea eraikiz joan dira. Hainbat enkargatu eta bitartekari lanak betetzen zituzten lanpostuak kendu eta horren ordez era eta betebeharrak desberdinetako lantaldeak ezarri dituzte. Eredu organizatibo berriak hesi hierarkiko eta departamentalekin amaitzea du helburu. Pertsonak lantaldeetan antolatu eta harreman estuak bultzatuz, ereduaren oinarriak bilakatu dira.

Ikuspuntu teknikitik, gestio ereduak berringeniaritzaren ekarpenak erabiltzen ditu. AMPOk bereganatu duen berringeniaritza konzeptua Hammer eta Champyren⁶

6. Berringeniaritza edo BPR (Business Process Reingeniering) AEBetan sortu zen 90. hamarkadan bi gertaera hauen ondorioz: informazio sistemen ikerketan emandako aurrera
...

(1994) ekarpena da. Inplementatzerako unean Irizar kooperatibaren laguntza izan zuten, esparru horretan ibilbide luzea eginga zuelako erreferentea bilakatzeraino. Kontutan izan beharra dago, aholkularitza talde gutxi direla merkatuan jakintza eta eskarmentu nahikoa dutenak esparru zehatz hauetan. Bestalde, erakundeen eraldaketa prozesu hauek, neurri handian, esperimentazioan oinarritzen dira, ereduaren osagarri nagusienak ez direlako teknikak edo lanabes zehatzak eta finkoak, pertsonak eta lidergoa baizik. Horregatik, kasu eta egoeraren arabera, prozedurak aldatu daitezke erakunde bakoitzari hobetu egokitu ahal izateko. Hori da hain zuzen ere AMPOn gertatu zena nahiz eta aurrekariaren ibilbidea jarraitu.

Fabrikazio esparruan, AMPOk lan talde desberdinak ditu. Oinarritzkoenak, Bezero Lerroen Taldeak (BLT) dira. Galdaketa dibisioan lau ditu: Alfaset, Oskola, Replikast eta Tutu Zentrifugatuak. Balbulen dibisioan zazpi lerro dituzte, piezen neurriaren arabera.

Horiekin batera, Bezeroen Gogobetetze Taldeak (BGT) sortu ziren salmenten departamentua ordezkatuko zuena. Talde hauek bezeroen harremanetaz arduratzen dira. Lider bat daukate eta bi-hiru lagunez osatuta daude, zonalde geografikoaren arabera antolatuta.

Bezeroak eta hornitzaileak organigraman integratuta gelditzen dira. Azkenik, zerbitzu desberdinak ere integratuta daukate: zerbitzu teknologikoak (diseñoa, planifikazioa, ea.), zerbitzu orokorrak (pertsonekudeaketa, administrazioa, erosketak, zerbitzu medikoa, etab.). Azpikontratatuak zerbitzuak ere bertan integratzen dira.

Ikus dezagun orain talde desberdinak zehaztasun gehiagorekin:

- **Bezeroen Gogobetetze Taldeak (B.G.T.)**

Jakintza eta ezaugarri desberdinetako pertsonen osatuak, aniztasuna eta disziplinatasun artekoa izateko xedez. Lider baten gidaritzapean daude, erronka bat eta lortzeko epea zehaztuta daukate. Bezeroen beharrak hurbiletik ezagutzen dituzte, produktua sortzeko prozesuan eta barne-dinamikan parte hartzen dute. Eskaintzari eta eskaerari buruzko informazioa jasotzen dute, eta sistema informatikoen bidez, Bezero Lerroen Taldeetara (BLT) transmititzen diete.

- **Bezero Lerroen Taldeak (B.L.T.)**

Bezero Lerroen Taldeak, era arruntan tailerra deritzona, hau da, fabrikazioa, produkzio-lerroak, etab. ordezkatzen ditu. Produktua edo zerbitzua sortzeko

...

pausuak eta Erabateko Kalitatea mugimenduaren garapena. Horrela, berringeniaritza Total Quality Management mugimenduaren adar bat bezala ulertu daiteke. Hiru oinarri nagusi ditu: prozesuetan oinarritutako gestioa, informazio teknologikoa aplikazioa eta aldaketaren ideia muturretaraino eramatea. Hammer eta Champyren arabera (1994:42), berringeniaritza era honetan definitzen da: "prozesuen erabateko berrikusketa eta berdiseinatzea hobekuntza ikusgarriak lortzeko asmoz, kostua, kalitatea, zerbitzua eta azkartasuna bezalako neurriak erabiliz".

prozesuak duen logikaren arabera, hiru eta sei pertsonen arteko taldeak sortzen dira, betebeharrak eta erantzukizun zehatzak dituztenak, kanpoko eta barruko bezeroei erantzuteko. Horrela, kalitatea, zerbitzua, kostua eta berrikuntzei dagokionez, hobekuntza eta berrikuntza guztiak egiten dira. Taldeak ordezkatzeko liderrak izendatzen dituzte eta hauek ez dira zertan beti berdinak izan behar.

- **Hornitzaileekiko Harremanak (H.H.)**

Talde hauen helburua materialak eta osagaiak behar den unean, eran eta kalitate egokiaz hornitzea da. Horrez gain, hornitzaileen integrazioaren bitartez, azken bezeroaren eskakizunak ezagutu eta aintzakotzat hartuz, ikaskuntza partekatua sortzea bilatzen dute.

- **Erosketen Berringeniaritzako Taldeak (E.B.T.)**

Talde hauek erosketak egiteko ohiko era berrasmatu, birdiseinatu, irauli eta aldatzeaz arduratzen dira. Taldekideak erosketak sailekoak ez izatea eta beraien artean menpekotasun funtzionala edo hierarkikoa ez izatea betebeharreko baldintzak dira. Berrasmatzea da kontua eta ez iraganeko esperientzien eraginaren arabera jokatzeko.

- **Zerbitzu Teknologikoak (Z.T.)**

Talde hauek erraztaileak dira, barne-prozesua zerbitzatzeko xede garbia dutenak, baina kanpoko bezeroari loturik. Horrek bizkarrezurra den prozesu nagusiaren ezagutza eta aldi berean merkatuarena ematen die.

- **Zerbitzu Orokorrak (Z.O.)**

Zerbitzu orokorretan, enpresako kide orori laguntza eskaini diezaieketen taldeak aurki dezakegu: zerbitzu medikoa, administrazioa, pertsonen kudeaketa, etab.

- **Pilotaje Taldea**

Pilotaje Taldearen betebeharrak proiektuaren helburu estrategikoen jarraipena egitea da eta helburu horiek lortzeko egin behar diren ekintzak egiten ari direla ziurtatzea. Bertan talde desberdinen liderrek hartzen dute parte.

Bere bilakaeran, 2003. urtetik geroztik aldaketak jasan izan ditu. Hasieran talde bakar batez osatuta zegoen. Bertan, prozesu desberdinetako koordinadoreak hartzen zuten parte (finantzak, kalitatea, zerbitzu teknologikoak, erosketak, mantenimentua, planifikazioa, etab.). Horrez gain, DGTko kideak eta une kritikoetan, prozesu eta ekipo zehatz batzuetako kideek ere bai. Pilotaje Taldeko kideak ez ziren finkoak denboran zehar, lehentasunen eta beharren arabera kideak gehituz edo gutxituz doaz. Hilean behineko bileran, Helburu eta Ideien Plana deritzana ikuskatzen zuten. Hau da, talde horrek enpresaren estrategia finkatu (alderdi kualitatiboak dagokionez) eta hileroko jarraipena egiten zuen (alderdi kuantitatiboak dagokionez).

Aurrerago, helburuen jarraipena egiteko, planifikazio bi talde osatu ziren. Bertan BLTko liderrek parte hartzen zuten. Batean, Oskola, Alfaset eta Replicast taldeko ordezkariak zeuden eta bestean zentrifugado taldekoak. Talde hauek ostiralero biltzen ziren xede zehatz batekin: ekoizpen helburuen jarraipena egitea eta aurreikusitakoa betetzea, bezeroen eskakizunaren arabera. Betebehar honetan, BG Tk paper garrantzitsua jokatu zuten.

2009. urtetik geroztik, helburu estrategikoak lortzeko Pilotaje Taldeen gabeziak antzeman ondoren, Pilotaje Talde Operatiboak ezarri ziren. Guztira hamabi talde sortu ziren (bost galdaketa sailean eta zazpi tutuen sailean). Talde hauetan 144 langile hartzen zuten parte zuzenean (langileen % 30a). Esan daiteke langilegoaren % 95eko ordezkartza zuzena zuela talde hauetan.

Pilotaje Talde Operatiboetan BGT, BLT eta Zerbitzu Teknologikoko kideak hartzen zuten parte. BG Tk kideek ordezkari bat izendatu zuten Pilotaje Talde Operatiboetan parte hartzeko, talde bakoitzeko ordezkari bana. Beraien betebeharra BGT osoan sortutako informazioa Pilotaje Talde Operatiboei ematea da. Hau da merkatuek eskaintzen dituzten aukerak eta aurreikusten diren egoerei buruzko informazioa ematea. Era berean, Pilotaje Talde Operatiboetan lantzen zena BG Tetara eramaten zen.

BLTko plantamendua antzekoa da. BLTko kideak ordezkari bana dute Pilotaje Talde Operatiboetan eta informazioa elkar trukutzen dute.

Zerbitzu Teknologikoei dagokionez, seguridadea, kalitatea, diseinua eta planifikazioa elkartzen dituztenak ere ostiralero egiten den bileran ordezkatuak daude.

Guztien artean Pilotaje Talde Operatiboaren helburuak zehazten dituzte, alderdi hauek kontutan hartuz:

- Zerbitzu Tasa: Talde Operatibo bakoitzak eman beharreko zerbitzua zehazten du eta zerbitzua bermatzeko eta atzerapenak ekiditzeko eginbeharrekoak ziurtatzen du.
- Kalitatea: Kalitate helburuak zehazten dira. Pilotaje Talde Operatiboen helburua kalitate eza gutxitzea da eta horretarako beharrezkoak diren auditoriak eta kontrolak ezartzea.
- Seguridadea: Lana egiteko seguridade neurriak ezarri behar dituzte.
- Rentabilitatea: Talde bakoitzak bere emaitzen kontua eramaten du, beraz bakoitzaren rentabilitatea aztertzen da.
- Etengabeko hobekuntza, ordena eta garbiketa. Pilotaje Talde Operatiboek erantzukizuna dute ordena, garbitasuna eta hobekuntza proiektuei dagokionez.

3.3. Dimentsio estrategikoa: pentsamendu estrategikoak

Gaur egungo egoera aldakorra kontutan izanik, AMPO kooperatibak urrun dago ohikoa izan den planifikazio estrategikotaz. Erabiltzen den planteamendua aztertuz, pentsamendu estrategikoak erabiltzen dituztela esan genezake. Honen arabera, pentsatzeko era tradizionalak baztertu egiten dira, geroa ez delako izango iraganeko errepikapena eta ondorioz etorkizunari aurre egiteko sormena, berrikuntza, irudimena eta hausnarketa propioak beharrezkoak izango direlako eta guzti hori era jarraituan, lortutako emaitzak ikasbidea izan daitezen etorkizunerako. Pentsamendu estrategikoaren arabera, egoera bateko osagai bakoitzaren analisiari lehentasuna ematen zaio, daukagun razionalitate gaitasunak potentziatzeko eta berrestrukturatzeko abantailak lortzeko ikuspegirekin. Gure pentsatzeko erak eta pentsamoldeek nolakoak garen islatzen dute hau da, garenen arabera horrelakoak izango dira gure pentsamoldeak eta errealitateari aurre egiteko moduak eta jokabideak. Hau horrela izanik, AMPO kooperatibaren historia, antolaketa, baloreak, kultura eta harreman estiloek esplikatu dute egoera berriei aurre egiteko barnean garatzen dituzten pentsamenduak. Bere izaera aldatzeko eginiko ahalegina kontutan izanik, duten pentsamendu estrategikoa (etorkizuneko erronkei aurre egiteko era) ere eraldatuta gelditu dela ondorio argia dela esan daiteke. Pentsamendu estrategikoak era parte hartzailean hausnartu eta erabakitzen dute. Urtean talde desberdinetako kideekin bi hausnarketa saio bateratuak egiten dira. Guztia 40-50 pertsonen hartzen dute parte. Horrez gain, urtero bi Asanblada Orokorrak egiten dira (maiatzean eta abenduan). Bertan, AMPOren "Ideiak eta Helburuak" (urteko gestio plana) adostu eta baieztatu egiten da. Abendukoan hurrengo urteko xede nagusiak onartu eta maiaitzekoan jarraipena egiten da.

Ondoren, hileroko Pilotaje Talde Operatiboko bileretan (25-30 kidekoak) jarraipena egiten da, eta baita ere astero egiten diren planifikazio bileretan, 120 kide baino gehiago era zuzenean parte hartzen dutelarik.

Horrela, bera ildo estrategiko nagusiak hauek dira: bezeroaren asebetetzean fokalizatu; I+G+in inbertsio fuertea eta nazioarte-atzea. Ondorioz, 2010. urtean Indian kokatu zuten gune produktibo bat eta beraien sare komertziala nazioarteko hirurogei herietan zabalduta daukate, ondorioz produkzioaren % 95 esportatzen dute. Ikerketan eta garapenean eginiko ahaleginaren adibidea goi mailako produktuak ekoiztu ahal izana nabarmentzekoa da balbulen esparruan, neurri eta segurtasun handiko balbulak aplikazio kriogenikoa dutenak.

4. GESTIO EREDUAREN BALORAZIOA ALDAKETA ORGANIZATIBO ETA INSTITUZIONALAREN IKUSPUNTUTIK

Abian jarri orduko, AMPOko gestio eredua aldaketa sustatzea bideratuta zegoen. Hasieratik, bizitzen ari ziren krisi ekonomikoak astinduta eta barne krisi instituzionala eraginda, Kontseilu Errektorearen gidaritzapean, aldaketaren beharra eta premia antzeman zuten. Aldaketa estrategia era esplizituan planteatu eta erakundeko kideek era kontzientean onartu zuten. Egoera ekonomikoari aurre egiteko eta barneko egoerari aurre egiteko, aldaketa irtenbide bakarra zela

ohartuz, eskuartean hartuz zuten erantzukizuna eta protagonismoa. Aldaketa emaitza ekonomiko positiboak lortzera zuzenduta zegoen eta kooperatibak zuen baliabidetan zuen oinarria. Baliabide hauek batez ere pertsonak ziren, eraldaketarekin konprometitutako pertsonak.

Kooperatiban gertatutako aldaketak zazpi aldagai hartzen ditu kontutan: lidergoa eta zuzendaritza estiloa; lan prozesuak; lan edukina; egitura organizatiboa; langileen partehartzea; kultura eta pertsonen kudeaketa.

- **Lidergoa eta zuzendaritza estiloa**

Gestio eredu berriarekin batera, AMPOko zuzendaritza estiloan aldaketa sakonak gertatu dira. Estilo berri honekin kooperatibako kide guztien arteko harremanak sendotu nahi izan da, komunikazio hurbilagoa eta gardenagoa izan dadin. Horretarako, urtero bi Asanblada Arrunta egiten dira; horrez gain, hileroko jarraipen bilera eta asteroko planifikazio bilera egiten dira. Langileek informazio zehatza jasotzen dute urtean zehar era ulergarrian. Uneoro kooperatibaren egoeraren berri dute. Horrela kooperatibaren norabidearen ezagutza zehatza dute, besteak beste eskaeren garapena, bezeroen jokabidea, lortutako mozkinak, lehiakideen iharduna, eta beste hainbat informazio ezagutzen dutelako.

Ereduak langileen (bazkide zein ez bazkide) sinesgarritasuna irabazi du. Hau lortzeko ordainketa sistema berria eragin handia izan du, sistema ekitatiboa eta kooperatiba izaerarekin bat datorrena, ezartzea lortu izan duena. Horrez gain, 2008. urteko krisiari ez zaio aurre egin aldi baterako langile kontratatuak kaleratuz, maiz gertatzen den bezala, langile guztien soldatak murriztuz baizik. Horrek garbi uzten du lortutako langileen arteko elkartasun maila.

Lidergo eraldatzailea eta partekatua izan da aldaketa prozesua abiarazi duena. Zuzendarien jarrera hurbilak langilearekiko, bisioa era garden eta eraginkorrean komunikatzea eta enpresako kideak bat etortzea egitasmo partekatuarekin ezinbestekoak izan dira. Horrela, aldaketarako prestutasuna areagotu da langilegoaren artean.

- **Lan prozesuak**

Bezero Lerroen Taldeak (BLT) inplantatzearekin bat lanaren antolaketan aldaketa sakonak gertatu ziren. Talde hauek erakundearen bizkarrezur berria dira. Bezeroei zerbitzu hobe bat ematea lortu da langileen parte hartzeari esker. Bezeroa kontutan hartuta eta lehenetasuna emanaz egiten da lana, erakundea bere esanetara bideratuz. Berringeniaritzaren sarrerarekin lan prozesuak berriro dira, hobekuntzatik haratago joanez.

Era honetako planteamenduak aldaketa sakonak suposatzen ditu: eginbeharrak, ekintzak eta lan solteak gestionatzetik prozesu konplexuak bere

osotasunean gestionatzea. Aldaketa sustatzea lana berrantolatzea suposatzen du eta horretarako prozesu guztiak berdefinitu eta berrantolatzea eskatzen du.

- **Lan edukina**

Langileek, asteroko planifikazio bileran hartutako konpromisoak onartu ondoren, era autonomoak antolatzen dute bere lana beti ere beste langile eta taldeekin koordinatuz. Autokudeaketa printzipioa jarraituz egiten da lana. Ez da fitxatzen eta hau anekdotikoa izan badaiteke ere langileen konpromisoaren eta erantzukizunaren adierazlea da.

Erabiltzen diren kontrol mekanismoetan aldaketa nabarmenak eman dira. Kontrol tradizionala, gatazka iturria erakunde barnean maiz, desagertu egin da eta bere ordez langileen arteko koordinazio eraginkorra ipini da abian. Era honetan erakunde barneko hainbat bitartekari lanak (enkargatuak, adibidez) desagertu egin dira eguneroko ihardunean. Bestalde, lanaldi baterako kontratatutako langileak, sei hilabete ihardun ondoren, bere taldeko lankideek ebaluatzen dituzte eta emaitzen arabera jarraitzeko aukera dute edo ez.

Lan edukinari dagokionez, era nabarmenean aberastu dela esan daiteke. Autonomia maila, erabakiak hartzeko aukerak eta edukinari dagokionez asko aberastu dira lanpostuak. Horrekin batera, eskakizunak ere asko gehitu dira. Horrekin batera esan daiteke lan taldeen presioa ere asko gehitu dela.

Era berean, espezialisten papera gutxitu egin da erakundean. Horrela, erakundea ez dago pertsona jakin batzuen menpe ez egotea lortu da; espezialisten boterea gutxitzea lortu da eta horrela ezin dute bere jakinduria erabili beraien mesedetarako helburu orokorren aurka. Hori lortzeko pertsona anitz arduratzea klabeak izan daitezken eginkizunetan ziurtatzea ezinbestekoa da. Horren adibide garbia bezeroekiko harremana eta kudeaketa dira.

- **Erakundearen egitura**

Gestio eredu berriaren ondorioz, tarteko eginkizunak eta ondorioz tarteko lanpostuak desagertzen direnez, erakunde zapalagoa sortzen dela errez ikus daiteke. Horrela, erakunde arinago eta azkarrago bat lortzen da, arazoak konpondu eta erantzunak ematerakoan, harremanak zuzenagoak direlako. Hierarkia gaingitu eta erakunde lauagoa lortzen da.

Aldaketa hauek erakundearen mailaketa gutxitu eta unitate autonomoak sortzea dakar, Horrez gain, erakundea deszentralizatu egiten da eta lana prozesuetan antolatu eta diseinatzen dira berringeniaritzaren arabera.

- **Langileen parte hartzea**

Gestio eredu berrian langileen parte hartzea sendoa eta zabala izan da. AMPOk langileak izan ziren, erabateko gehiengoarekin, aldaketa prozesua hastea erabaki dutenak eta beraiek dira, parte hartze aktiboaren bidez, prozesuaren protagonistak. Beraien parte hartzerik gabe, ereduak ez zuen jarraipenik izango, beraz erakundearen erronka da parte hartzea mantentzea eta areagotzea esparru guztietara. Taldeak dira eredu berria inplantatzeko era naturala.

- **Pertsonen kudeaketa**

Pertsonen kudeaketaren helburua inplikazioa eta parte hartzea areagotzea da. Horretarako, langileen formazioa indartu egin da konpetentzia eta trebetasunak eskuratu ditzaten. Langile polibalenteagoak lortu nahi dira betebeharrak desberdinak eta funtzio anitzak bete ditzaten. Horien artean, premia-zerkua lidergoa eskuratzea taldeak gidatzeko gaitasuna litzateke. Bide honetan formazioa gero eta garrantzi gehiago hartzen doa.

- **Kultura organizatiboa**

Aldaketa instituzionalak kultura berri bat sortzeko bidea ireki du. Ez da posible ereduak aurrera egitea kultura aldaketarik ez badago, hau da pertsona eta taldeen balore, sentimendu eta jarrera berri eta egoki batzuk garatu gabe. Horretarako era jarraian, denbora zehar eta era koherente batetan lana egin behar da. Gaur egun, AMPOn aldaketa kulturala sendotzen eta pertsonen jokabideak eta errutinak aldatzen ari direla antzematen da. Kooperatibarekin identifikazioa eta bezeroarekiko orientazioa zabaltzen eta sakontzen ari dira.

Hala ere, jokabide eta jarrera hauek zuzenki lotuta daude kooperatibak bizi duen egoera ekonomikoarekin. Horrela izanik, egoera ekonomikoa hobetzen denean, jokabideak eta jarrerak malgutu egiten dira, egoera txarrera egiten duenean berriz, konpromisoa eta inplikazioa gehitu egiten dira. Dena dela, langileen identifikazioa eta konfiantza eredu berriarekiko oso zabala da.

5. ONDORIOAK

2003. urtetik onar AMPOn lortutako emaitzak oso positiboak izan dira ikuspegi kualitatibo nahiz kuantitatibotik.

2002-2008 tartean, langile kopurua %37a hasi da eta gehikuntza handiena 2003an eman zen gestio eredu berria ezartzearekin bat (% 12a). Hau oso esanguratsua da berringeniaritza inplantatu den enpresa gehienetan langile kopurua behera egin duela kontutan hartzen badugu.

Epe berdinean, salmenta kopurua gehitu egin da era nabarmenean (ia lau aldiz). Emaizta ekonomikoak berriz, zazpi aldiz hasi ziren. Emaizta hauek aldaketa kualitatiboen ondorioz lortu dira. Lidergoan eta zuzendaritza estiloan emandako aldaketak, pertsonen parte hartzean, lanaren berrantolaketak prozesuen bidez eta lortutako erantzukizuna eta konpromisoa kultura berrian sustatuak dira emaitza kuantitatibo nabarmenak lortzeko aukera eman dutenak. Hauez gain, jarraitutako estrategiak, bezeroari zuzenduak, garrantzi handia izan du.

Nabarmentzekoa da, emaitzak oso epe laburrean lortu zirela; galerak izatetik irabazi nabarmenak izatera urte eskas batean pasa ziren. Honek konfiantza eman zieten jarraitzen ari ziren ereduak sakontzeko. Horrez gain, irabazi ekonomikoen zati bat bazkideen artean banatzea gogobetetze maila areagotu zuen nabarmenki. Jarraitzen ari ziren ibilbidearen eskakizun maila handia zen egunerokoan baina emaitzak begi bistakoak ziren. Guzti horrek lidergoenganako konfiantza gehitu zuen eta guztien indarrak eta nahiak metatuz joan ziren norabide bateratuan.

Amaitzeko, prozesu guztia ingurune instituzional jakin batetan gertatu dela, azpimarratu beharra dago. Ingurune hori, kooperatibak eskaintzen duena da. Kooperatibak, ekonomia sozialaren partaide izanik, ikuspuntu normatibo zein kulturaletik pertsonen lehentasuna ematea ahalbideratzen du proiektu sozioekonomikoak aurrera eraman ahal izateko. Ahalegin horretan, lidergo eraldatzailearen garrantzia ezinbestekoa izan da aldaketa nahiak bideratzeko eta erakundea errealtate berriari egokitu ahal izateko. AMPOk kasuan, aldaketa instituzionala zerbait izatekotan, aldaketa kulturala izan da eta hori ezinbestean arrakasta izateko, era inkulturizatuan gertatu da. Hau da, aldaketa nahiak kideen oinarri kulturalarekin, balore, arau eta jarrerarekin, bat egin du eta horretan sustatu da gainontzeko aldaketa instituzionala.

6. BIBLIOGRAFIA

- BARANDIARAN CONTRERAS, M. *Ampo Poyam, Elkarlanean, un recorrido en cooperativa*. Oñartzun: Litografía Danona, 2003.
- BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.
- GRANOVETTER, M. "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, Nº 3. 1985.
- HAMMER, M.; CHAMMPY, J. *Reingeniería de la empresa*. Barcelona: Parramón, 1994.
- MACGREGOR BURNS, J. *Leadership*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc., 1978.
- MARCH, J. G.; OLSEN J. P. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.
- MEYER, J.; ROWAN, B. "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 1977.
- POWER, W. W.; DIMAGGIO, P. (Eds.) *The new institutionalism in organization analysis*. Chicago: The University of Chicago, 1991.

Altuna, Rafael: Inkulturizazioa, lidergo eraldatzailea eta berringeriaritza aldaketa instituzionaletan. ...

PUTMAN, R. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press, 1993.

SARATXAGA, K. *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Madrid: Prentice Hall, 2007.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations. Foundations for organizational science*. Beverly Hills: Sage publications, 1995.

YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills: Sage Publications, 1984.