

**ELEMENTOS TRACTORES DE LA EVOLUCIÓN DE EMUN,
EMPRESA COOPERATIVA DE PROMOCIÓN DEL EUSKERA
(1997-2020)**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Máster Universitario en Investigación Antropológica y sus
Aplicaciones por la Universidad Nacional de Educación a Distancia

Eider Alustiza Lizaratzu, 6 de junio de 2021

Tutor: Ángel Díaz de Rada Brun

*El arte de vivir es el arte de pintar sin borrar
Cada etapa es necesaria para que llegue la siguiente*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	2
2. DISEÑO DEL TRABAJO	5
3. ELEMENTOS TRACTORES DE LA EVOLUCIÓN DE EMUN	8
3.1. Evolución de la misión. Distintas formas de significado.	8
<i>“Reinventarse” no significa cambiar quién se es</i>	<i>11</i>
<i>“Zapalduen olerkia”. La poesía de los “oprimidos”</i>	<i>14</i>
<i>Identificaciones personales. “Emunkideak”</i>	<i>16</i>
3.2. Formas de gestión y de liderazgo. Entornos “participativos” y “colaborativos”	20
<i>Contextos y formas de gestión</i>	<i>20</i>
<i>“Encorsetado” o “flexible”?</i>	<i>26</i>
<i>Formas de liderazgo</i>	<i>28</i>
<i>Significaciones de entornos “participativos”</i>	<i>31</i>
<i>Prácticas colaborativas “rentables”</i>	<i>33</i>
3.3 Textos normativos como mediadores y “justicia” organizativa	35
<i>Significaciones de “humanidad” e “igualdad”. Un lugar “seguro”</i>	<i>37</i>
<i>De flujos “no-comunicativos” al WhatsApp</i>	<i>39</i>
<i>“Maquinaria” de aprendizaje</i>	<i>41</i>
3.4. “Dabilen harriari goroldiorik ez”	43
3.5. Construcción de contextos externos de confianza	49
4. REFLEXIONES FINALES	51
5. BIBLIOGRAFÍA	58
6. DOCUMENTOS	59

1. INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo etnográfico ha sido indagar en los elementos tructores que habrían sido claves en la evolución de una organización social fundada como cooperativa. Cuando se creó se pensaba que esta empresa no recorrería un largo camino, pero el año que viene va a cumplir 25 años. La cooperativa fue fundada por tres personas, aunque fueron más quienes lo impulsaron; hoy en día 90 personas integran la cooperativa Emun.

Se fundó en 1997 para una misión concreta: promover y facilitar los cambios lingüísticos en las cooperativas de la comarca de Debagoiena (Gipuzkoa). Esta promoción idiomática se basa en procesos de facilitación y de consultoría, tratando de incidir en los hábitos y usos lingüísticos dentro de la vida cotidiana de estas empresas. La mayoría de estas empresas cooperativas habían decidido emprender un camino para que las personas trabajadoras pudieran tener la opción de poder elegir y trabajar en la lengua que prefirieran (en euskera o en castellano). En aquella época, el castellano era prácticamente la única lengua vehicular en estas empresas y decidieron impulsar actuaciones para promover el uso del euskera con la ayuda de Emun. Se suscribieron convenios de colaboración con las empresas que querían ofrecer esa oportunidad a sus trabajadores.

Estos procesos de euscaldunización, en términos antropológicos estaríamos ante procesos de etnicidad, comienzan por un diagnóstico sobre los usos, niveles de conocimiento y motivaciones hacia el euskera. Después, se abre un ejercicio de reflexión estratégica y se acuerdan con los clientes los objetivos a alcanzar en un periodo de cuatro años. A continuación, se diseña un plan de acciones para el primer año y se da comienzo a la implementación. Para implantarlo, Emun adopta un rol de facilitador de proceso, siempre a cargo de una comisión de euskera constituida por los trabajadores de la empresa. También se realizan traducciones de textos y se imparten clases de formación lingüística.

Cuando Emun se fundó, se estimaba que un proceso de euscaldunización de esta índole tendría una duración de tres años aproximadamente. Pero enseguida se dieron cuenta de que estos procesos de transformación social perdurarían en el tiempo, sobre todo por las formas de trabajar caracterizadas por el consenso y la participación de los trabajadores de las empresas. Hoy en día todavía varias empresas siguen inmersas en estos procesos de etnicidad.

Emun inició su camino con tres socios fundadores, pero en poco tiempo, aumentó considerablemente en número de personas. Actualmente los socios trabajadores son 82 y otros 8 están contratados temporalmente. La misión fundacional cambió de forma y de significado varias veces a partir del año 2008, después de 11 años de trabajo alrededor de una única misión fundacional. También se diversificó de mercado y se introdujo en el ámbito de los concursos públicos. El 80% del volumen de la facturación se sostiene con las empresas industriales.

En el año 2009, Emun decide someterse a nuevos caminos, comenzando a ofrecer trabajos de facilitación de procesos transformativos relacionados con temas de inmigración, “cultura vasca” y participación ciudadana en las políticas públicas, orientados sobre todo al sector público. Algunos años después, en 2017, dos nuevos servicios emergen, partiendo de las nuevas necesidades de las empresas industriales: igualdad de género y responsabilidad social corporativa (relacionado con la Agenda 2030). Desde una perspectiva exclusivamente idiomática, Emun ha evolucionado hacia otra perspectiva más abierta, orientándose hacia conceptualizaciones como “justicia social y equidad” e “innovación social”.

Durante los primeros años, Emun se definía como “*una cooperativa para euscaldunizar el trabajo*”. Hoy en día se presenta así en su página web corporativa: “*Somos una consultoría que te ayudará a gestionar temas sociales. Trabajamos en intersecciones donde confluyen el euskera y la innovación social*”.

Emun ofrece sus servicios a 216 clientes y la mayoría son grandes empresas industriales cooperativas que pertenecen a la Corporación Mondragón (antigua MCC), como por ejemplo las 8 cooperativas que integran el Grupo Fagor, las oficinas centrales de la Corporación Mondragón, Irizar, Grupo Ulma, Grupo Danobat, Eika, Kide... Por otro lado, también está involucrada en proyectos fomentados por el Gobierno Vasco, diputaciones, mancomunidades, ayuntamientos de pueblos pequeños y ciudades. Los procesos de euscaldunización de las empresas industriales se consideran como proyectos bastante estables renovando cada año el contrato de colaboración. En el caso de los proyectos de la administración, generalmente, no se prolongan en el tiempo, pueden durar pocos meses, según las bases técnicas de contratación de la licitación. Cabe destacar que el Gobierno Vasco financia anualmente los procesos de euscaldunización de las empresas.

Para ofrecer estos servicios de facilitadores de procesos, los trabajadores de Emun acuden prácticamente cada día a estas empresas; tienen asignado un espacio físico permanente para que puedan desempeñar su trabajo *in situ*. No se da el mismo caso en los proyectos públicos; en esos casos, se acude a las oficinas de las administraciones cuando se necesita personarse para participar en reuniones o momentos de encuentro y de trabajo colaborativo.

Emun a pesar de ser cooperativa y tener su sede central en Arrasate-Mondragón, no es miembro de la Corporación Mondragón. En algún momento hubo un acercamiento en ese sentido, pero la Asamblea General de los socios trabajadores de Emun decidió no integrarse. Emun se fundó en base al modelo de organización empresarial regida por la Ley de Cooperativas¹. Los socios trabajadores conforman el objeto social y cada uno es dueño de un voto en la Asamblea General, donde se acuerdan las misiones de futuro, los planes estratégicos a medio plazo, los objetivos de facturación y el plan de gestión anuales. También se acuerdan las políticas generales que desempeñan una función para fijar criterios para la gestión interna empresarial diaria como políticas de contratación, del sistema de evaluación de las personas... etc.

¹ LEY 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas

Algunos datos sobre Emun:

De las 90 personas trabajadoras:

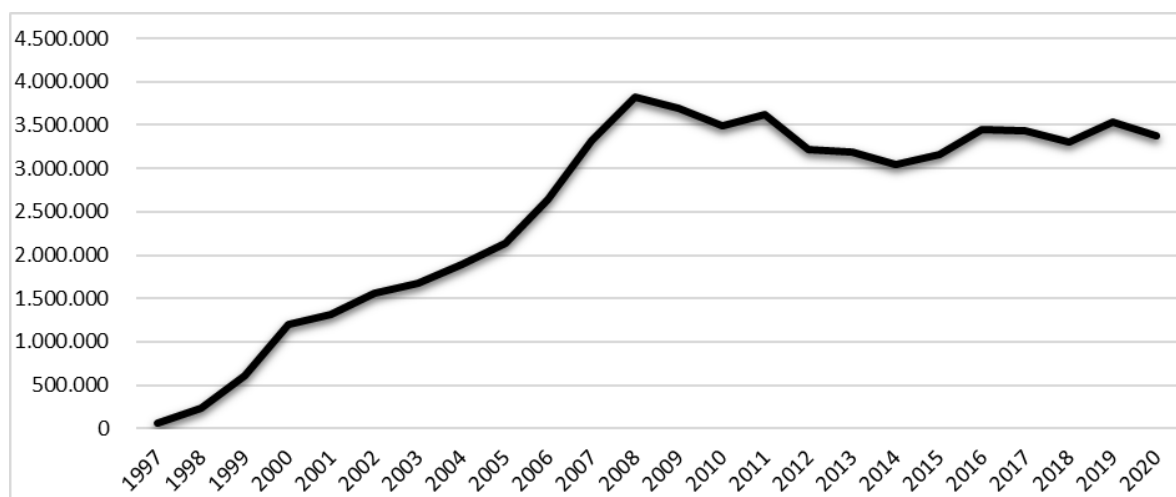
El 90% es socia de la cooperativa

El 65% son mujeres

El 74% de las personas que ocupan puestos de responsabilidad son mujeres

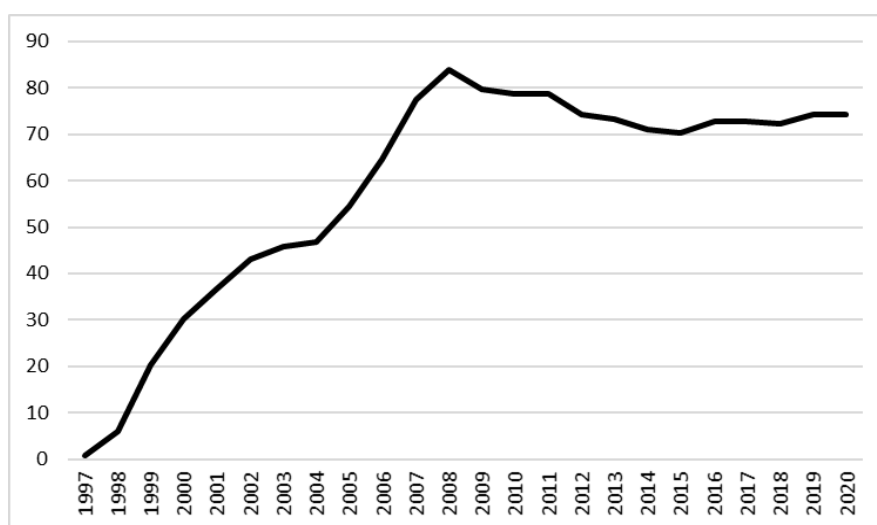
El 47% de la plantilla está en jornada reducida

En este diagrama se puede observar la evolución de la facturación de la empresa:



Fuente: *Datu_ekonomikoen_bilakaera_1997-2021 (evolución de datos económicos)*

Y en el siguiente gráfico se muestra la evolución de las dedicaciones totales que las personas trabajadoras han completado entre todos. Casi la mitad la plantilla está en reducción de jornada. Esto es, en el año 2020, por ejemplo, se han completado 73 dedicaciones de 8 horas diarias entre 90 personas trabajadoras.



Fuente: *Datu_ekonomikoen_bilakaera_1997-2021 (evolución de datos económicos)*

2. DISEÑO DEL TRABAJO

El objeto de estudio ha sido Emun como organización social, y los procesos de etnicidad y de transformación de significados de la cooperativa que han tenido lugar durante la trayectoria de los casi 25 años. He considerado Emun como una organización humana, entendiendo que las organizaciones no tienen una cultura, sino que en realidad son una cultura. He partido de la base de que la organización es un espacio social que ofrece contextos significativos y situacionales en el que se ha ido construyendo un tejido de sentidos intersubjetivos. He tratado de observar los posibles patrones culturales que hayan podido facilitar las acciones sociales de las personas trabajadoras (como agentes culturales) y los distintos simbolismos culturales que han ido transformándose de forma dinámica. También he intentado identificar los procesos de significación otorgados por los agentes y los artefactos que podrían haber adoptado funciones mediadoras en dichos procesos.

Este proyecto parte de una motivación personal. Llevo casi 20 años trabajando en la cooperativa y había sentido la necesidad de indagar en su evolución. Me parecía que mi trabajo diario estaba constantemente orientado al futuro. Me surgió la necesidad de echar un vistazo al pasado, del camino que se había transitado. Es verdad que en el Máster no se ofrecía ninguna asignatura orientada al ámbito de la antropología organizacional, pero ha sido una motivación más para seguir aprendiendo a mirar este “mundo” desde esta mirada que nos ofrece la antropología.

Me he encontrado con una dificultad en el trabajo de campo. El contexto pandémico no me ha facilitado realizar observaciones significativas en las distintas oficinas. La movilidad estaba reducida y las oficinas estaban prácticamente vacías. Sin embargo, a causa de este contexto, el teletrabajo nos ha ofrecido nuevos espacios significativos a través de conexiones online. Mis observaciones las he dirigido a estos nuevos espacios, que realmente han resultado ser un reto metodológico.

He transcrito todas las entrevistas en profundidad y también las entrevistas en grupo. Varias personas preferían mantenerse en el anonimato y es por eso por lo que he utilizado pseudónimos. El tutor del TFM, Ángel Díaz de Rada, me recomendó que hiciera lo mismo con el nombre de la empresa.

Estas son las referencias de temas que me han ayudado para la consecución del trabajo etnográfico:

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| -Antropología organizacional | -Organizaciones orientadas al mercado |
| -Cambio organizacional | -Género, trabajo y cultura |
| -Cultura organizacional | -Liderazgo y cultura |
| -Justicia organizacional | -Procesos étnicos |
| -Pertenencia y espacio social | -Semiótica y <i>agency</i> |

Aspectos metodológicos

El procedimiento que he seguido para la consecución de este trabajo ha estado orientado por el tutor. Estos son los principales pasos realizados:

1. Primer planteamiento del objeto de estudio:
 - a. Qué problema se proponía estudiar
 - b. Dónde se proponía hacerlo
 - c. En qué grupo(s) se proponía investigar
 - d. En qué situaciones se proponía hacer observación
2. Definir la guía de campo inicial
3. Realizar el trabajo de campo. Desde el 5 de enero hasta el 5 de marzo del 2021.
 - a. Entrevistas en profundidad.
 - 23 entrevistas realizadas, grabadas y transcritas
 - como criterio general, diversidad en: antigüedad, edad, género y área de trabajo
 - 4 de los entrevistados no son miembros de Emun, pero son personas cercanas:
 - Representante de Soziolinguistika Klusterra: Emun es miembro de este clúster y el representante trabajó en Emun hace varios años
 - Representante de Fagor: es socio participativo del Consejo Rector de Emun
 - Representante de Mondragon Unibertsitatea: es socio participativo del Consejo Rector de Emun
 - Representante de la empresa Goisolutions que es proveedora en asuntos informáticos de Emun desde hace varios años.
 - b. Entrevistas en grupo.
 - 4 grupos. Número de participantes: *Grupo1: 2, Grupo2: 3, Grupo3: 4; Grupo4: 5*. En total, 14 participantes.
 - Criterios: perspectiva diacrónica. Cada grupo ha sido conformado según el año en el que se incorporaron.
 - Todas las entrevistas grabadas y transcritas.
 - c. Observaciones.
 - Oficina central de Arrasate
 - Varias reuniones operativas de distintos equipos de trabajo
 - Sesiones formativas
 - Reuniones formales de la cooperativa

d. Documentos.

-He observado 79 documentos en total relacionados con:

- Planes estratégicos
- Planes de gestión
- Actas del Comité de Dirección
- Comunicación externa
- Comunicación interna
- Documentos comerciales de licitaciones
- Página web corporativa e intranet
- Área de Personas
- Planes de formación
- Planes de acogida
- Área de Innovación
- Gestión por procesos
- Modelos de gestión

4. Escribir el diario de campo
 - a. Lo he escrito según iba realizando el trabajo de campo.
 - b. 201 páginas en total.
5. Realizar el trabajo de categorización del diario de campo
 - a. Categorización a mano en la versión de papel del diario de campo
 - b. Índice de las categorías del diario de campo. 25 páginas, con dos columnas por página.
6. Definir la guía de la escritura con las categorías correspondientes en cada apartado.
7. Definir el guion técnico de escritura
8. Redactar las unidades de escritura
9. Redactar el texto final

3. ELEMENTOS TRACTORES DE LA EVOLUCIÓN DE EMUN

En este apartado describo y analizo el material empírico que he trabajado a través del diario de campo. Me he percatado de que al menos cinco elementos esenciales han influido en la trayectoria que esta organización social ha transitado a lo largo de su vida. He tratado de interpretar cómo han llegado los agentes a creer lo que creen, y, por ende, qué efectos han tenido esas creencias sobre el contexto social que comparten. Estos son los cinco elementos:

1. Evolución de la misión. Distintas formas de significado.
2. Formas de gestión y liderazgos. Entornos “participativos” y “colaborativos”
3. Textos normativos como mediadores y “justicia” organizacional
4. “Dabilen harriari goroldiorik ez”. A la piedra que rueda no se le adhiere el musgo.
5. Construcción de contextos de confianza

3.1. Evolución de la misión. Distintas formas de significado.

Observar las distintas formas de significado de las misiones de Emun (que han sido aprobadas por las asambleas generales), nos permite obtener una idea general de las características de la evolución de la empresa. Emun se fundó en el año 1997 con la misión de euscaldunizar el sector socioeconómico, en el contexto del movimiento social denominado *Euskalgintza*² de Arrasate-Mondragón. Se definió³ como cooperativa y tenía la vocación de colaborar con otras instituciones, con el propósito de convertirse en parte del proceso general de desarrollo del euskera a nivel del País Vasco.

En los próximos años se mantiene esta misión, pero integrando nuevas formas relacionadas con contextos de mercado (empresas y administraciones) y modelos de gestión empresarial. En el año 2002⁴, efectivamente, se integran las nociones como “clientes” y su “grado de satisfacción con el servicio”, “la calidad” y “la rentabilidad”. Además, se declara que las personas trabajadoras de la empresa tienen la intención de colaborar con la “sociedad” en el fomento de la “conciencia vasca” y de ayudar a la “sociedad” en el desarrollo del euskera. En esta época se da un salto cualitativo en cuanto a la tipología de clientes. Se comienza a trabajar con la administración pública en un marco más competitivo, marcado por licitaciones, concursos y oferta pública para la subcontratación de proyectos. Aun así, el volumen de la facturación de Emun proviene sobre todo por los proyectos de las empresas. Hacia finales del 2004⁵, se sigue manteniendo el hilo general de la misión, pero se hace hincapié en la calidad de la asesoría y del servicio, impulsando la innovación continua.

² Zalbide (2007) define *Euskalgintza* así: “Visto el declive de la etnocultura vasca (incluida la lengua) por falta de fuerza para autorregularse socioculturalmente y transmitirse de generación en generación, creyendo y no queriendo perderse por completo, un conjunto de intentos decididos entre los humanos para mantener viva esa etnocultura”. Existen varias organizaciones que tienen como propósito aportar a ello y conforman el movimiento social denominado *Euskalgintza*.

³ Emun (2000)

⁴ Emun (2001)

⁵ Emun (2004)

Arnaldo mencionaba en su entrevista que los primeros 10 años de vida (1997-2007) se consumó el mercado cercano. Esto es, decía que Emun había conseguido grandes contratos con las cooperativas más importantes de la comarca de un modo bastante “fácil” (por los contactos y amistades cercanos), y que, a partir de ese momento, según Arnaldo, el trabajo comercial para entrar en nuevas empresas comienza a ser más complicado. Sin embargo, en el documento que he observado del Plan Estratégico 2005-2008, ya en el año 2004 se mencionaba que se había *tocado techo* en las cooperativas de la comarca.

En el año 2008⁶, se realiza el proceso de reflexión estratégica concerniente al siguiente periodo, el del 2009-2012. En la matriz DAFO⁷ (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) se presenta la tendencia delicada del contexto externo: “ralentización del crecimiento económico, voces de crisis”, “globalización y deslocalización de empresas”, “tensión entre Departamento de Políticas Lingüísticas del Gobierno Vasco y *Euskalgintza*”, “situación débil de *Euskalgintza*, sin una visión, sin ilusión” ... También se expone el contexto interno: “una tendencia decreciente de la rentabilidad económica de la empresa”, “avances en la gestión por procesos, pero sin definir el modelo de gestión”, “mejorando en la diversificación de clientes y espacios geográficos”, “alta implicación de las personas y su potencialidad” ... Arnaldo recalca que, durante los primeros años de andadura, se pensaba que estos procesos de euscaldunización de empresas tendrían una duración de tres años. Enseguida se dieron cuenta de que no sería así; de que un proceso de estas características sería largo. Arnaldo recordaba que entre ellos había una pregunta constante que les hacía sentirse tensionados: “*¿Hasta cuándo con los planes de euskera? ¿Qué haremos con nuestros compañeros de trabajo si se suprimen los contratos voluminosos que tenemos con las grandes cooperativas?*”

Ante esta situación, tal y como se observa en el documento EzohikoBN_20081010⁸, el comienzo de la estrategia para crear nuevos servicios cobra protagonismo. Pude observar en los documentos del área de Innovación que, cuando se decidió emprender un modelo de gestión basado en procesos en el año 2006⁹, también se dieron los pasos correspondientes para empezar a construir un área sobre la innovación basada en tres subprocesos¹⁰: vigilancia tecnológica, mejora del servicio actual e innovación (nuevos servicios). El subproceso denominado Innovación abrió la oportunidad para empezar a explorar nuevos servicios. Efectivamente, se hace efectivo a principios del 2009, cuando se realiza un proceso participativo de creatividad para idear los posibles nuevos servicios que se podrían ofertar.

Después de ese proceso de ideación, se decide en el Comité de Dirección¹¹ comenzar las labores de comercialización de dos nuevos servicios: fomento de la “cultura vasca” y planes

⁶ Emun (2008c)

⁷ Una matriz DAFO es una herramienta utilizada en la gestión empresarial para identificar los riesgos y oportunidades que existen en el contexto externo e interno de una organización: Debilidades (interno), Amenazas (externo), Fortalezas (interno) y Oportunidades (externo).

⁸ Emun (2008c)

⁹ Emun (2006)

¹⁰ Emun (2006b)

¹¹ Emun (2009b)

de inmigración. Esta decisión del Comité fue respaldada en la Asamblea General semanas después. Sin embargo, a pesar de este primer paso para la diversificación, de momento no se cuestionó el enunciado de la misión general; el euskera era, básicamente, el único tema a abordar.

En este contexto de voces de crisis y de primeros pasos para la apertura hacia nuevos negocios, viene un golpe considerable a la cooperativa. En un email intercambiado con Marta, me recordaba que en el año 2011 la Administración Pública de Justicia anuló el contrato voluminoso que mantenía con Emun de forma bastante repentina. En consecuencia, se suprimieron varios contratos de personas trabajadoras y los contratos de alianza con tres entidades colaboradoras de este proyecto.

En el año 2012¹², se realiza otro proceso de reflexión estratégica para el periodo 2013-2016. Por un lado, se prevé una bajada del volumen de facturación. También, según me comentaba Kontxi en la entrevista, en aquel contexto de crisis, emerge un sentimiento de miedo; se constata aún más la dependencia con los grandes contratos con las cooperativas de la comarca y con la financiación pública para estas cooperativas para el fomento de procesos de euscaldunización. Ella reflexionaba que este contexto facilitaba aún más las conversaciones entre los trabajadores de Emun sobre la necesidad de diversificar servicios, de buscar nuevos clientes...En su opinión no había un rumbo fijo, aunque cree que se quería aprovechar el conocimiento acumulado en los procesos de euscaldunización sobre cómo implementar un proceso social en una empresa. Al fin y al cabo, decía Kontxi, se quería “romper” con la dependencia con prácticamente el único servicio. Es, más o menos, lo que se refleja en el documento del periodo estratégico del 2013-2016. Por un lado, la misión de la empresa abarca una visión más abierta; no se centra solamente en procesos de euskera. Se dice que Emun ofrece servicios para responder a las necesidades que pueda haber en la “sociedad vasca”, y especialmente en el desarrollo del euskera. Se remarca que el propósito reside en el desarrollo del euskera y del País Vasco, y se omite del enunciado de la misión “el proceso general de normalización del euskera a nivel de País Vasco”, el elemento relacionado directamente con el contexto en el que la empresa se fundó. Por otro lado, en la línea de trabajo relacionado con la Innovación, se fija como estrategia posibilitar la creación de nuevos negocios.

Me comenta Marta en su email otra cuestión a tener en cuenta sobre esta época: en el año 2013 se cierra la cooperativa más grande del Grupo Fagor, Fagor Electrodomésticos. El proyecto que Emun tenía con esta empresa era el más grande de aquel momento.

Esta apertura hacia nuevos horizontes recobra nuevas formas de enunciado en las misiones de los periodos 2017-2020 y 2021-2024. El año 2017¹³ se inicia con el objetivo de ofrecer servicios que tengan beneficios sociales, especialmente relacionados con el euskera, a través de culturas participativas. Se integran nociones como “innovación social” y “estructura organizativa y participativa”. Se mantiene¹⁴ el compromiso con el desarrollo del euskera y se

¹² Emun (2012b)

¹³ Emun (2016e)

¹⁴ Emun (2017c)

añade el compromiso con la transformación social del País Vasco. En este contexto, tres nuevos servicios¹⁵ afloran relacionados con la igualdad de género, con la responsabilidad social corporativa y con plataformas de innovación social.

Por último, en el 2020¹⁶, en el transcurso de la definición del plan estratégico para el 2021-2024, la misión adquiere otro significado: “Asesoría y colaboración para gestionar temas sociales en los ámbitos del euskera e innovación social”. Se declara el “compromiso con la transformación social” y se aboga por una “cultura participativa y equitativa” situando a las personas trabajadoras de Emun y a los clientes en “el núcleo”.

En todos los documentos que he observado para hacer esta lectura de las distintas formas de las misiones, se menciona que ha habido un proceso participativo en el momento de discusión sobre el contenido de las misiones y también que los enunciados de las misiones han sido aprobados en las asambleas ordinarias anuales. Por lo tanto, en distintos momentos de la evolución de Emun ha habido contextos “participativos” y “colaborativos” donde se han “trabajado y consensuado” las “misiones” de la empresa.

Podríamos decir que el propósito de Emun ha ido amoldándose a cada contexto externo e interno de cada periodo. Mencionaría cuatro “momentos” distintos: al principio la misión ronda exclusivamente al euskera. Después se integran elementos “aprendidos” del contexto empresarial en el que Emun ofrece sus servicios; conceptos, por ejemplo, como la “calidad”, la “rentabilidad” etc. comienzan a tener su presencia. Un primer impulso hacia nuevos servicios se habría generado, tal y como he mencionado anteriormente, a principios del 2009 con tres nuevos servicios relacionados con la “cultura vasca”, “inmigración” y “participación ciudadana”. Y, por último, en el año 2018 se decide comenzar con otros tres: “responsabilidad social corporativa”, “igualdad de género” y “plataformas de innovación social”.

Tras la descripción de la evolución de las misiones de la empresa realizada hasta ahora podríamos afirmar que nos encontramos ante un proceso de etnicidad, ante un tránsito que obtiene formas significativas en los espacios, tiempos y sujetos¹⁷. Es un proceso articulado mayoritariamente para la promoción del euskera en el entorno empresarial, que opera en un contexto capitalista y de mercado neoliberal. Los distintos enunciados de las misiones y de los procesos de diversificación nos enseñan que durante el proceso de construcción de la etnicidad ha ido adquiriendo distintos significados en cuanto a sus formas y sentidos.

“Reinventarse” no significa cambiar quién se es

Llegados a este punto de análisis, me preguntaba sobre las posibles formas de significado otorgados por las personas trabajadoras a estas distintas formas de misión. En las entrevistas en profundidad y grupales he tenido la oportunidad de observar distintas opiniones o significados. Arnaldo, por ejemplo, uno de los socios fundadores, me comentaba que se sentía muy orgulloso del recorrido de Emun, que la diversificación y la apertura a nuevos servicios había sido natural y acertada. Afirmaba que, en los procesos de normalización del euskera de

¹⁵ Emun (2018b)

¹⁶ Emun (2020c)

¹⁷ Díaz de Rada (2019), p. 34

las empresas, Emun habría acumulado dos grandes conjuntos de conocimiento: uno sobre la euscaldunización del mundo laboral y otro relacionado con procesos de transformación social. Según él, serían dos conjuntos de conocimiento que no se entienden por separado. Pero el segundo, el que estaría orientado hacia los procesos y las formas de trabajar (procesos “colaborativos”, sobre todo), se habría considerado útil para otros temas en los cuales se pretendería perseguir cambios culturales o en hábitos en las relaciones sociales. En varias entrevistas en profundidad, incluso en alguna de grupo, se comentó que la evolución de Emun había sido “natural”. Se decía que los temas que se trataban internamente en Emun y las inquietudes de las personas trabajadoras fueron trasladados al mercado. Irantzu, por su parte, tenía claro que Emun en su trayectoria de diversificación había ido apropiándose de espacios cercanos, así, de modo “natural”. Sin embargo, Maixa se quejaba de que Emun tenía que centrarse; que no sabía exactamente en qué se estaba trabajando, que lo veía sumergido en un caos. Defendía que Emun estaba “dándole a todo” y no sabía dónde habían ido a parar los procesos de euskera. Pensaba que antes se sabía el rumbo y que hoy en día no.

A este respecto, en la entrevista de grupo 3, se comentaba que a veces los giros de la misión empresarial no eran creíbles. En la entrevista no se cuestionaba la evolución que había tenido Emun, pero que podría haber un toque de moda. Se hacía hincapié en la posibilidad de que el euskera pierda su eje central; que parecía que en principio Emun estaba protegido en ese sentido pero que habría que cuidarlo con más intensidad. Además, se defendía que son pocas las empresas que están sumergidas en procesos de euscaldunización y, en consecuencia, el mercado de estos procesos no estaría agotado todavía. La representante de Mondragon Unibertsitatea¹⁸ (a partir de ahora, MU) que entrevisté, no obstante, era de la opinión de que Emun todavía depende demasiado del servicio relacionado con los procesos de euscaldunización, ya que el 80% de la facturación viene de ese servicio. Reconocía que, en distintas épocas de crisis, las empresas habían mantenido los contratos y aquello era muy significativo. Pero en un futuro de un contexto de crisis más acentuado, se correría demasiado peligro y de ahí surgía la necesidad de explorar nuevos caminos. Benito, por otro lado, se mostraba preocupado por los nuevos servicios que Emun había empezado a ofrecer en las empresas. Algunos clientes que llevan contratando los servicios de Emun desde hace más de 20 años, todavía no habrían conseguido “estabilizar y consolidar el uso del euskera” y, aun así, habrían aceptado empezar a trabajar otros temas sociales como la “igualdad de género” y “la responsabilidad social corporativa”. Benito reflexionaba que, al tener esa falta de consolidación del euskera, sería arriesgado por parte del cliente poner atención a otros temas sociales y abrir la posibilidad de que el trabajo dedicado al euskera se convirtiera más vulnerable de lo que ya era; y, de esta manera, se podría retroceder en algunos logros cualitativos relacionados con la revitalización del euskera. En la entrevista de grupo 4 se comentaba que cabría la posibilidad de que algunos procesos de euscaldunización podrían haber *tocado techo*. Pensaban que probablemente en el año 1997 el euskera se habría vivido de una forma particularmente más intensa y que hoy en día, en el año 2021, esa forma de “vivir” el euskera habría cambiado en la “sociedad”.

¹⁸ Mondragon Unibertsitatea: Universidad de Mondragon, es miembro de la Corporación Mondragon.

Joshua Fishman¹⁹ nos ofrece una conceptualización y teorización sobre los procesos de revitalización de las lenguas “minorizadas”. Fishman pone de manifiesto la necesidad vital que estas lenguas también obtengan funciones en espacios socioeconómicos. Es por eso por lo que se podría considerar como primordial los procesos de euscaldunización de las empresas que fomenta Emun. No obstante, este carácter esencialista parece encontrarse en constante conflicto con el contexto capitalista y neoliberal al que está enfocada la misión. Esto es, ¿es posible la concentración de la actividad sobre la transformación lingüística en una empresa sin poner en riesgo su propia reproducción empresarial?

Las lenguas “minorizadas” como es el euskera, necesitan que se les asignen funciones significativas en espacios comunicativos de la empresa. En consecuencia, la lengua vehicular imperante tendría que ceder o compartir sus funciones con él. Pero ¿hasta qué punto el contexto capitalista ofrecería esta posibilidad, y además de forma permanente? Por lo tanto, se podría concluir que este proceso de visión etnista se encontraría constantemente con un conflicto estructural y ello podría causar situaciones de desbordamiento.

La representante de MU afirmaba que Emun había acertado en la escucha de las necesidades de la “sociedad” y, además, habría sabido adecuarse rápidamente para ofrecer una respuesta a ellas; le parecía que todo ello sería muy difícil sin una implicación significativa de las personas trabajadoras y sin las inversiones promovidas en su formación. Benito también se acercaba a esas reflexiones. Él constataba que el desarrollo de Emun de estos casi 25 años había tenido lugar en sintonía con el desarrollo de la “sociedad”, incluso, según él, Emun habría estado más avanzado en algunos momentos comparando con la “sociedad” (en “temas sociales” y la “perspectiva sobre ellos”). Jaione era de la opinión de que, a pesar de la diversificación de servicios, Emun sigue siendo referente en procesos de euscaldunización del ámbito socioeconómico. Tenía claro también que las formas de trabajo han ido evolucionando y que ha ido adoptando métodos y filosofías cercanas a las conceptualizaciones emergentes de la innovación social.

En la entrevista de grupo 2, tuve la oportunidad de observar distintas formas de significado sobre los momentos de cambio de misión y de diversificación. Por un lado, dos personas defendieron que, en el año 2009, cuando se decidió en la Asamblea que se abría la puerta a los servicios relacionados con la “cultura vasca” y planes de “inmigración”, básicamente “no se dieron cuenta” o lo vivieron con mucha distancia. Sin embargo, hubo otra persona que reconocía que en aquel momento había pensado que Emun se iba a dedicar a ofrecer *cualquier* servicio. Y en otro momento de la conversación, todas estaban de acuerdo con que, la segunda apertura significativa relacionada con “la innovación social”, todas se sintieron muy identificadas y muy a favor de esta decisión. Reconocían que, seguramente, el camino iniciado el 2009 había alcanzado más fuerza para el año 2016. Parecía que el término “innovación social” englobaba mejor el recorrido transitado y se sentían más cómodas con ello. Sentían que, de ese modo, había sitio para todos. Precisaron que desde entonces la perspectiva de los procesos de innovación había cambiado.

¹⁹ Fishman, J. A. (1991)

Zunbeltz, por su parte, se sentía cómodo con el proceso de diversificación. Zunbeltz se siente tranquilo con respecto al trabajo que Emun desempeña. Para él es muy importante acostarse por la noche y saber que la empresa no se dedica a expropiar casas, que no existe ninguna intención de hacer daño a nadie. Que las formas de misión han estado orientadas a enriquecer a las personas, al “pueblo” y a “la sociedad” en general y eso le permite sentir una tranquilidad “moral”.

En lo que se refiere a la gestión o toma de decisiones sobre algunos servicios, Laxia se mostraba recelosa. A ella le parecía que hubiera sido más acertado si se hubiera cerrado antes ciertos servicios. Pero al mismo tiempo, le parecía que la emoción (en términos positivos) con la que ella estaba viviendo este proceso de apertura no era compartida por otras personas trabajadoras; mencionaba que eso lo había visto en algunos miembros del Comité de Dirección y responsables de proyecto.

Así las cosas, se aprecia una pluralidad de discursos sobre las distintas formas de las misiones y de los procesos de diversificación que este proceso de construcción de etnicidad ha vivido. Sin embargo, a pesar de que no se aprecie una única unidad compacta, los agentes estarían actuando sobre un entramado de sentidos intersubjetivos²⁰, con una atribución afectiva compartida entre ellos. Así, habría distintos significados otorgados por parte de los agentes en cuestión, pero todas ellas estarían interrelacionadas de tal manera que el horizonte del proceso de etnicidad se mantendría articulado.

“Zapalduen olerkia²¹”. La poesía de los “oprimidos”

El miembro de SLK que entrevisté, trabajó en Emun desde 1999 hasta finales del 2008. Valoraba como muy interesante el recorrido general transitado. Decía que se ha acertado con la forma en que se ha conectado y confluído con otras innovaciones sociales y con una perspectiva más amplia. Recordaba que, en los procesos de reflexiones estratégicas (entre 2001 y 2008), se veía la necesidad de ampliar horizontes y diversificar, pero que no se sabía con exactitud hacia dónde; no había rumbo concreto. Además, según él, surgían dudas relacionadas con cuestiones “éticas”. Presentaba como ejemplo la cuestión relacionada con la igualdad de género. Se cuestionaba si fuera ético ofrecer servicios sobre ese tema en una empresa siendo la lengua vehicular del servicio el castellano. Subrayaba que Emun nació para fomentar el desarrollo del euskera en el ámbito sociolaboral. En aquel entonces, no se dieron pasos significativos en ese sentido. Según él, hoy en día, esas dudas estarían superadas, y habría ayudado en ello el nuevo marco apropiado de la innovación social. También Garbiñe matizaba que, al principio, se sentía preocupada: si se iba a emprender un nuevo camino con otros servicios, ¿dónde quedaría esa “identidad” del euskera? Pero reconocía que era consciente de que se había reflexionado sobre ello y que al haber reglamentado bien las políticas lingüísticas para estos nuevos servicios, ella se había tranquilizado.

²⁰ Díaz de Rada (2019), p.36-37

²¹ Título de una canción del grupo musical KEN7, muy conocido en el entorno de la “cultura vasca”.

Arnaldo recordaba que durante los primeros años el euskera era el eje que regía la empresa. Pero le añadía una coletilla a ello, entre risas, que en la práctica siempre operaba lo siguiente: “sí, queremos euscaldunizar el mundo laboral, pero sin renunciar a nada”. Arnaldo mantenía muchas conversaciones con Rafa, el primer gerente. Mencionaba que Rafa se preocupaba por el futuro: que habían llegado a ser una cooperativa de 90 personas trabajadoras, y lo valoraba muy positivamente; pero que el reto residía en mantenerlo.

Benito ponía el acento en que el trabajo que desempeña Emun con los clientes es un terreno difícil y que habría que considerarlo como tal con el fin de cuidar la salud mental de los trabajadores. Decía que era difícil ser facilitadores en este tipo de transformaciones y que era fácil que aparecieran sentimientos de frustración. Resaltaba que era importante proteger a las personas de ello. Zumbeltz también se acercaba a esas reflexiones señalando que tenía la impresión de que podría haber personas cansadas que necesitarían alicientes para continuar y que era una cuestión importante para abordar. Afirmaba que, si las personas trabajadoras no se sentían cuidadas, no estarían en disposición para afrontar o implicarse en los retos que pudieran surgir a través de los proyectos con los clientes.

Hodei e Irantzu acercan posturas en relación con los retos del proceso de la evolución. Irantzu explicaba que si observamos el modo en el que se han llevado a cabo las distintas diversificaciones, se podrían extraer las características de “identidad” de Emun. Hodei, por su parte, recalca que Emun había sabido reinventarse, a pesar de los errores cometidos, que también los había habido. “Las decisiones relacionadas con la innovación han sido valientes y acertadas”. Desde una perspectiva histórica, se puede decir, según Irantzu, destaca la flexibilidad y la capacidad de adaptarse a nuevos tiempos. Sin embargo, decía que seguramente esto no se aprecie tanto en el trabajo diario y desde una perspectiva cortoplacista.

A finales del 2016 el Comité de Dirección²² decidió organizar un evento público de grandes dimensiones para celebrar el aniversario de 20 años de recorrido. Cabe recordar que, ese mismo año se decide modificar la misión y se inserta el término de “innovación social”. Se le atribuye una función primordial a este evento de gran envergadura²³: posicionar el recorrido de Emun y los procesos de euscaldunización como parte de la innovación social, concepto emergente en foros referentes de la “sociedad” en aquel momento. Emun invierte más de 40.000€ para que ello sea posible y se presenta como “Berrikuntza sozialaren bideak”, que significa, “los caminos de innovación social”. En el acto de presentación²⁴, la directora general declaraba que Emun no había llegado por casualidad a organizar tal evento. Remarcaba que había sido el resultado del recorrido transitado durante los 20 años de andadura.

Se podría advertir que el significado otorgado a Emun como instrumento orientado mayoritariamente hacia procesos de euscaldunización, ha variado o simplemente ha cambiado de forma. Se podría considerar Emun como elemento instrumental que adquiere más funciones ampliando perspectivas y abordando otras cuestiones sociales que necesitarían un

²² Emun (2016d)

²³ Emun (2017)

²⁴ Emun (2017b)

impulso significativo en las empresas como lo había sido en el caso del euskera. Ese impulso se habría caracterizado por procesos de afección y adherencia hacia la conceptualización de “justicia social”. Sin embargo, aparece otro conflicto estructural, tal y como nos exponía el representante de SLK: ¿podría ser posible que la lengua vehicular de un proceso de fomento de “participación” ciudadana en políticas públicas fuese el castellano, mientras que, al mismo tiempo, se trabajara con un proceso de euscaldunización? Aparentemente, los agentes han construido nuevas convenciones al respecto, a través de discursos enunciados en el transcurso del proceso de etnicidad relacionados con conceptos como “justicia social” e “innovación social”. Pues, al fin y al cabo, la etnicidad es un proceso discursivo²⁵. De la misma manera, no se podría afirmar que Emun o los agentes hayan cambiado su proceso de etnicidad proveniente de la fundación. Sería más apropiado hablar de relaciones contingentes y variables que han tenido lugar en la evolución de Emun. Se podría especificar como un proceso de identificaciones²⁶ que han tomado distintas formas en el tiempo.

Identificaciones personales. “Emunkideak”

A Eneka el trabajo que desempeña en Emun la hace sentirse “íntegra” como persona y todo ello obteniendo una forma de vida digna, a través de un sueldo. Lur, por su parte, me afirmaba con fuerza que en estos momentos su profesión era su esencia, que hoy en día su profesión explicaba muy bien quién era ella. Según ella, Emun ofrecería un espacio donde “participar” en proyectos relacionados con “retos y necesidades de la sociedad”, una oportunidad para “implicarse” a ayudar a “resolver injusticias sociales”. No obstante, en la entrevista grupal 2 se manifestó que personalmente había dado mucho más a Emun, pero que nunca fue del mismo tamaño lo que había recibido a cambio. También hay casos como los de Arnaldo, que tiene claro que, Emun le ofreció la oportunidad para compaginar sus aficiones con el oficio. Benito fue más allá y reflexionaba que se había construido una profesión que no existía: “técnicos de euskera del mundo laboral”... En la función pública de las administraciones de la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra existe la profesión de los técnicos de euskera desde hace bastante más tiempo y no desempeñan, en general, ningún trabajo de facilitación dentro de procesos de empresas de euscaldunización.

Si indagamos en las narrativas relacionadas con el contexto fundacional y de la época de rápido crecimiento, merece la pena atender a los perfiles de las personas trabajadoras que se incorporaron. Tanto Jose Luis, Laxia, Benito, Jaione y el representante de SLK, describen que el grado de conciencia que tenían las primeras personas respecto a la situación del euskera era muy elevado; anteriormente trabajaron en el ámbito del euskera como en la enseñanza del idioma, traducción e interpretación... etc. En aquella época, según Benito y Jaione, en el seno del movimiento social llamado *Euskalgintza*, se estaba reflexionando sobre la necesidad y la importancia de abordar el mundo laboral para que la revitalización del euskera avanzase cualitativamente. Estas personas que se integraron a Emun estaban muy comprometidas con este contexto. Según, Laxia, era una oportunidad personal interesante trabajar en Emun para

²⁵ Díaz de Rada (2019), p 55

²⁶ Brubaker, R. y Cooper, F. (2000), p.14

así seguir aportando en el desarrollo y revitalización del euskera, y con un reto significativo con el cual se sentían muy motivados y dispuestos a implicarse desde ese mismo instante. Un sentimiento de pertenencia se empieza a construir: “a través de Emun soy partícipe y agente activo en el proceso de revitalización del euskera en un ámbito declarado primordial y no indagado hasta la fecha”.

No obstante, Benito y Arnaldo hacían hincapié en que, la fuerza del movimiento de *Euskalgintza* bajó de intensidad. Surgieron distintas opiniones sobre el rumbo del movimiento social y las relaciones con la administración pública se enturbiaron. Además, Hodei remarcaba que, los perfiles de las personas trabajadoras que han ido incorporándose han cambiado con el tiempo, a pesar de que la sensibilidad idiomática y el proceso de revitalización fueran incuestionables para ellos; habían cambiado de forma.

De todas formas, para Jaione la evolución ha sido totalmente positiva. Para ella tiene mucho valor el esfuerzo realizado por las personas trabajadoras en los procesos de euscaldunización de empresas, ya que, como es sabido era un campo nuevo y emergente en su momento de iniciación. Sin embargo, de igual modo piensa que, si este esfuerzo no hubiera generado ninguna remuneración económica, tampoco se habría hecho. Haizea hablaba en el mismo sentido diciendo que no acudían al trabajo a diario solamente por placer, que “por supuesto” residía una motivación instrumental que tenía que ver con el sueldo.

Benito recordaba que esta profesión fue rara entonces y lo sigue siendo hoy en día también. He preguntado en todas las entrevistas sobre la forma en que presentan a Emun en su entorno cercano y cómo describen su trabajo en él y, la verdad es que, la mayoría declara tener dificultades para describirlo en pocas palabras. En general, se dice que se necesita explicar mucho para hacer entender y a algunos se les hace difícil todavía este ejercicio. Resulta, al menos, “curioso”. ¿Cómo es posible que después de casi 25 años de recorrido todavía resulte difícil? ¿Podría haber un acto de significación particular hacia esta profesión ubicada en las empresas capitalistas, promovido por afinidades o afecciones sociales, que por actividades económicas? Pero, desde otra perspectiva, puede que Emun ejerza como motivación instrumental también, para que esos actos de afecciones y de afinidades hacia el proceso de etnicidad se vean cumplidas. Entonces, ¿cómo se conectaría con el elemento subyacente del “*deber moral*”²⁷ de *ganar dinero* de esta “sociedad capitalista” en el cual los agentes estarían inmersos? Pues, al fin y al cabo, la “sociedad capitalista” promueve el comportamiento “individual” y la “entrega” al trabajo. Podríamos concluir que probablemente ambos elementos -afecciones y afinidades de etnicidad e influencia de la “sociedad capitalista”- están operando en las relaciones situacionales en el contexto social de Emun. Posiblemente habría distintas expresiones de profesión²⁸ en este entorno al que estamos analizando, aproximándose a los enunciados como profesiones de fe y profesiones remuneradas como medio de vida.

²⁷ Weber, M. (2004), p16

²⁸ Ballesteros, A. (2007), p117

Así, me ha parecido importante ofrecer un espacio a la palabra *Emunkidea*. Es algo que casi todos los entrevistados utilizan, e incluso en los documentos observados aparece muy frecuentemente. Esta palabra no existe oficialmente, no aparece en los diccionarios. Es una palabra inventada en Emun. “Kidea” significa “miembro” en castellano. Si lo juntamos con Emun para formar una única palabra, surge *Emunkidea*. Es una palabra para hacer referencia a las personas que pertenecen a Emun. También se podría usar en otras situaciones si se quiere como, por ejemplo, *Unedkidea*. En el trabajo de campo he observado que es algo que se usa muy frecuentemente y que está muy expandido en las relaciones situacionales de la empresa.

Nagore me hacía saber que, durante los primeros años de andadura, incluso años después, este concepto de *Emunkidea* tenía distintas intensidades de significado otorgados por las personas trabajadoras. Ella misma, por ejemplo, declaraba que cuando trabaja en el proyecto de Fagor Electrodomésticos, ella se sentía más de Fagor que de Emun. Sentía a Emun lejos de sí misma. Nagore afirmaba que los *Emunkideak* que trabajaban para esa empresa se habían implicado mucho en el proceso de euscaldunización y según ella, ello les hacía alejarse del sentimiento de pertenencia hacia Emun.

En el documento que describe el proceso de reflexión estratégica del periodo 2005-2008²⁹ he observado que en los órganos ejecutivos de Emun había una preocupación por el bajo sentimiento de pertenencia identificado en las personas que estaban ofreciendo servicios de normalización de euskera para las empresas. En consecuencia, se abren líneas de trabajo para que las personas trabajadoras se sintieran más *Emunkideak* que partícipes del proceso de normalización del euskera en aquellas empresas. Desde el año 2010, por ejemplo, se realiza un análisis interno llamado “Diagnóstico de la cultura organizativa”. Se lleva a cabo en colaboración con la Universidad de Mondragón. Según se dice en la primera página introductoria del documento, “Conocer la cultura organizativa ayuda a comprender cómo influye ésta en los resultados y ayuda a elegir las acciones adecuadas para el logro de los diferentes retos y objetivos para que sea un factor favorable”. Desde el área de Personas se utiliza este diagnóstico como herramienta para identificar elementos detractores relacionados con el liderazgo, sistema, grupo y “proyecto compartido”. Todos ellos se incorporan en los objetivos anuales del plan de gestión de la empresa³⁰. Una de las conclusiones que se recoge en el análisis dice que se aprecia “una buena situación organizativa comparando con otras empresas del sector”. Sigue señalando que, las principales actitudes culturales de Emun están orientadas al cliente y son constructivas, por lo que, según los autores del análisis, se podría afirmar que las personas tienen un alto grado de alineamiento con la estrategia organizativa. Insiste en que la “trainera” aparece alineada con la estrategia.

Es verdad que el sentimiento de pertenencia hacia Emun ha ido fortaleciéndose en el tiempo. Varios entrevistados han afirmado que se sienten muy *Emunkideak*, a pesar de que cada uno le otorgue una forma particular. Maixa declaraba que hoy en día se siente en muchos momentos parte de Emun, pero que a veces se encuentra en situaciones en el que se siente

²⁹ Emun (2004)

³⁰ Emun (2018)

fuera de él. El sentimiento de pertenencia, en su caso, parece recobrar distintas formas según el momento o contexto en la que se encuentra. También se comentaba en la entrevista grupal 3 otra forma de pertenencia: esta persona había trabajado desde su incorporación en Emun en empresas cooperativas grandes, todas ellas pertenecientes al Grupo Fagor. Decía que se había acostumbrado a procesos de euscaldunización largos y que se sentía como parte de aquello. Sin embargo, en un momento dado, esta persona cambió de proyectos y se integró en una empresa que se dedicaba al fútbol profesional. Según él, allí no pudo “encontrarse” con el sentimiento de pertenencia “nunca” hacia la empresa en cuestión y el proceso de etnicidad implantado. Era un proyecto de una intensidad más baja y corta.

Jose Luis tenía claro que esta evolución ha sido posible gracias a las personas que componen Emun. Laxia comentaba que la “frescura” que algunas personas trabajadoras habían aportado en este proceso ha sido fundamental y que ella lo vivía con mucho orgullo. Sin embargo, mencionaban que los impedimentos y frenos en algunos momentos claves para traccionar estos cambios, habían sido interpuestos, de la misma manera, por las personas trabajadoras. Irantzu iba más allá, y decía que, además de las personas, la organización misma había dificultado el tránsito a nuevos caminos. Se trataba de la aparición del miedo, miedo a perder lo que era Emun. Miedo a perder aquel propósito único y fundacional de euscaldunización del mundo laboral, siendo partícipes activos en el proceso general del euskera a nivel del País Vasco. Kontxi hablaba claro: “falta un reconocimiento social en el colectivo sobre el trabajo realizado en los planes de euskera”; “para dar pasos en adelante -según ella- es necesario reconocer el pasado, y eso no se ha hecho todavía en Emun”. Eneka y Laxia decían que no todo había sido de color rosa, que también hubo momentos de crisis acentuados.

Parece pertinente reflexionar un poquito sobre la noción de “pertenencia”. Las personas trabajadoras de Emun no conforman una “comunidad” homogénea. Están construyendo e interiorizando constantemente procesos sociales mediados por las significaciones que cada uno le otorga, a pesar de que todos se sientan parte de la “comunidad”, en un espacio de relaciones intersubjetivas. Pues se aprecian sentimientos de pertenencia asociados que los podríamos identificar como conectividades relacionales. Se podría decir que los *Emunkideak* tienen la “conciencia cultural³¹” para explicar el sentido de diferencia hacia los demás; se diferencian “nosotros” los *Emunkideak*, respecto a los “otros”. Pero, al mismo tiempo, puede que haya una cierta conciencia también de que algunas fronteras normativas internas estén operando de forma limitante, “obstaculizando” de alguna forma que los agentes asimilen nuevas funcionalidades que están requiriendo los nuevos temas sociales abordados; y, por ende, emergen sentimientos de miedo a que se “pierdan” ciertos “valores y normas” fundacionales.

³¹ Cohen, A.P (1982)

3.2. Formas de gestión y de liderazgo. Entornos “participativos” y “colaborativos”

Arnaldo recuerda con un tono nostálgico, pero con humor al mismo tiempo que, cuando se fundó la cooperativa no había nada. Recalcaba que cuando decía nada, significaba que nada, cero. Él y Rafa, el otro socio fundador, fueron al supermercado. Sabían que tenían que empezar por algún lado, pero que no sabían cómo. Cuenta entre carcajadas que según iban transitando por las calles del supermercado, se encontraban con materiales de oficina y se preguntaban: “¿Necesitaremos papel? Seguramente, sí. ¿Cuánto? Coge un taco por si acaso. ¿Grapadora? Bueno, puede que sí, coge uno.” Y así fueron llenando el carrito de compra. También recuerda que cogieron una tabla y caballetes del desván para que les sirviera de mesa. Según recuerda, tenían un local cedido por la Mancomunidad, y estaba totalmente vacío.

Jaione fue la tercera socia fundadora. Desde el inicio, los tres trabajaron en los procesos de normalización del euskera en las cooperativas. Arnaldo recordaba que todos hacían de todo al principio, pero que, con el tiempo, fueron adquiriendo otras funciones relacionadas con la gestión de empresa. En la entrevista de grupo 3 se decía que alguien de Fagor les había empujado a que se organizaran para la gestión interna, que no era posible que todos los miembros se dedicaran exclusivamente al servicio. Así, Arnaldo asumió la función de las relaciones externas y comerciales, Jaione era la responsable de las metodologías orientadas al servicio y Rafa se dedicó a la gestión interna como gerente. Durante un tiempo Arnaldo y Rafa fueron gerente externo y gerente interno. Laxia señalaba que cuando acudió por primera vez a una empresa para emprender el proceso de euscaldunización, le preguntaron por el gerente. Ella, en cambio, no sabía quién era y se extrañó mucho cuando se enteró de que en realidad había dos. Según Arnaldo, llegó un momento en que no era sostenible trabajar con dos gerentes y se decidió de forma bastante natural que el único gerente sería Rafa. Arnaldo, en adelante, sería director comercial.

Contextos y formas de gestión

Jaione y Arnaldo afirman que los primeros años fueron difíciles, de mucho esfuerzo. Había que “montar” la empresa y ofrecer servicios a los clientes al mismo tiempo. Varios entrevistados (Benito, Laxia, Jose Luis, Kontxi, el representante de SLK...) me señalaron que las personas que se incorporaron en Emun en los primeros años tenían unas características particulares: no conocían el mundo laboral, no habían estado en una empresa, y tampoco entendían de gestión ni de estrategias. Ellos habían trabajado en torno al euskera en otros ámbitos y estaban muy concienciados con la necesidad de abordar el mundo laboral para que el proceso de revitalización del euskera avanzase. “Sólo, eso”, decían.

Además, Jaione comentaba que tuvieron que dedicarle muchas horas nocturnas para poder salir adelante. Tenía claro que hoy en día, con los parámetros actuales, no sería posible hacer lo que hicieron. Ambos se percataban de que la enorme ilusión fue el elemento tractor para sostener tal presión y tal volumen de trabajo. Arnaldo, hoy en día, lo tiene claro: está contento y orgulloso por el trabajo realizado en aquella época. Pero al mismo tiempo, se muestra contundente para remarcar que no lo repetiría.

Durante los primeros años de vida de Emun, se incorporó una cantidad considerable de personas trabajadoras. Jaione reflexionaba que no tuvieron suficiente tiempo para poder atender a estas personas. Sin embargo, recuerda que emergió un contexto “colaborativo”, de amistad y de ayudarse mutuamente muy bonito en la oficina de Emun. Comentaba que aquello fue clave para que las personas siguieran trabajando en Emun. Laxia y Jose Luis también me señalaron que para ellos fue muy importante ese contexto “colaborativo”, porque en los trabajos con los clientes se sentían muy inseguros y era una forma de fortalecerse. Las metodologías y los materiales para las intervenciones con los clientes, todo, estaba por inventarse. Benito ponía de manifiesto que durante los primeros años se tuvo que construir y desarrollar la profesión del técnico de euskera del ámbito socioeconómico (el cual no existía hasta la fecha); decía que hubo que diseñar las formas y los métodos para las intervenciones y, por si fuera poco, había que construir Emun como cooperativa.

Arnaldo, con un pelín de vergüenza, me explicaba que, en los primeros años, él y Rafa enseguida se dieron cuenta de la necesidad de adquirir formas más “metódicas” para gestionar la empresa. Por lo visto, un día acudieron a un encuentro con un miembro de la Corporación Mondragon. Se conocían del pueblo y le pidieron una reunión, porque según me decía, ellos entraban “por la puerta grande”. Querían preguntarle sobre las posibilidades de que Emun se incorporara a la Corporación. Y él empezó a preguntarles sobre el plan estratégico de Emun, del plan de gestión y... todo ello, según Arnaldo, era nuevo para ellos. No sabían nada de lo que les estaba preguntando. Reconocía que en esa reunión se dieron cuenta de que tenían que espabilar, y según él, “lo hicieron”, aprendieron a “gestionar” una empresa.

En ese contexto “revuelto” y de “esfuerzo”, se presenta la propuesta para definir el primer plan estratégico³² de Emun para el periodo 2002-2004. En el documento se expone que, los periodos estratégicos eran de cuatro años en la Corporación Mondragón y que las cooperativas ya estaban inmersas en el periodo estratégico del 2001-2004. Es por ello por lo que se propuso que el primer plan estratégico de Emun abarcase tres años hasta que el 2004 se unificara con los ritmos de las demás cooperativas. Cabe recordar que, en aquella época casi todos los clientes de Emun pertenecían a la Corporación. En el mismo documento se argumenta que cualquier empresa debía aprender a enfrentarse a un entorno confuso y agresivo si se quería mantener y ampliar su actividad. Continúa señalando que en aquel contexto era muy importante fijar bien los objetivos de la empresa, los caminos a seguir y las técnicas a aplicar para alcanzar dichos objetivos. Más adelante se explica qué es una estrategia empresarial, las ventajas de la planificación estratégica y también, por último, las ventajas del PDCA.

Las siglas PDCA³³ son conocidas en el ámbito de la gestión empresarial. Significan *Plan, Do, Check y Act* en inglés. Es un ciclo que implica planificar, ejecutar, evaluar y actuar. Es un modo de organizar, sistematizar y llevar a cabo los trabajos de una empresa o proyecto. Es algo que en Emun se ha utilizado en diferentes ámbitos, como por ejemplo en el área de

³² Emun (2001)

³³ PDCA (25 de abril, 2021)

Excelencia, en el marco de gestión de proyectos³⁴. También tuvo reflejo en los documentos comerciales presentados a varios clientes potenciales. He podido apreciar que, en algunos documentos con objetivo comercial para vender servicios de los años 2000-2002, se considera relevante y primordial la capacidad que Emun tenía para ofrecer servicios según todos estos parámetros relacionados con la planificación y gestión avanzada.

El primer paso que dieron en este proceso de reflexión fue cumplimentar la matriz DAFO. Es una matriz que promueve la reflexión sobre las debilidades y fortalezas de la empresa y también a las oportunidades y las amenazas a las que Emun estaría expuesto en su entorno exterior. En ella se puede observar que las personas trabajadoras que participaron en este ejercicio, señalaron varias debilidades: se preveía una disminución del sentimiento de pertenencia a causa del crecimiento de incorporaciones, se valoraba que se hacía poca publicidad en los medios de comunicación, se señalaba que les costaba tomar decisiones, se apreciaba que la estructura organizativa era inestable, se manifestaba una falta de estrategia y una falta de liderazgo ejecutivo, y se estimaba que el colectivo estaba inmerso en un torbellino que estaría costando mejorar.

En el documento que recoge el resultado de la definición del primer plan estratégico³⁵ se habla de la misión, de valores y organización, de actividades y negocios de Emun, de revisión y seguimiento de estrategias, de posicionamiento competitivo de negocios y estrategias de cartera, de objetivos y estrategias, de modelos de referencia, de mapa de navegación y de variables económico-financieras. También se afirma que el proceso de definición del Plan se llevó a cabo con un alto grado de participación de las personas trabajadoras.

Este plan estratégico fue el primer hito significativo en cuanto a los primeros pasos en gestión empresarial. Arnaldo me comentó en la entrevista que, un miembro de la Corporación Mondragón participó como consultor en el proceso. Me parece interesante presentar los contenidos de este primer plan, ya que, como decían Irantzu y Zunbeltz en las entrevistas, se fijaron los primeros “cimientos” de la empresa. Ella valoraba que, en aquella época (2001-2002), los planes estratégicos eran definidos por empresas industriales consideradas avanzadas en temas de gestión.

Por un lado, en el documento se presentan dos negocios denominados Hizkuntza Zerbitzuak (Servicios lingüísticos) y Lege eta Ekonomia Aholkularitza (Asesoría Jurídica y Económica). La misión fundacional cambió un poco de forma, enfocada más hacia al contexto de la época: al enunciado “Cooperativa para euscaldunizar el trabajo” se le integró conceptos relacionados con el mundo laboral y sobre todo con las características cercanas a las cooperativas: “Emun Kooperatiba Elkartea es una cooperativa creada para actuar con eficacia, calidad y rentabilidad en el proceso de normalización del euskera. Dentro del proceso de normalización del euskera, queremos conciliar el trabajo con el euskera en cualquier tipo de empresa, administración u otras organizaciones, para desarrollar el mundo laboral en euskera, consiguiendo la satisfacción de los clientes. Emun está formado por un colectivo que quiere

³⁴ Emun (2010) y Emun (2014)

³⁵ Emun (2001)

crear conciencia “vasca” y contribuir a euscaldunizar la “sociedad”, y como creemos en la cooperación, queremos que la gestión y la organización se basen también en la participación”.

Por otro lado, en el documento se observa que se acordaron los “valores” a fomentar en la cooperativa: “Colaboración: propietario y protagonista; participación: compromiso en la gestión; responsabilidad social: distribución de la riqueza e implicación en el entorno; innovación: innovación continua”. Estos “valores cooperativos” eran los que la Corporación Mondragon³⁶ estaba impulsando en las cooperativas industriales que componían el grupo. El documento presenta más detalles sobre los “valores” definidos. Se expone que para que Emun mejorara sus beneficios era primordial trabajar en contextos “colaborativos y participativos”. Se remarca que habría un compromiso en la gestión de la cooperativa por parte de todos los integrantes, y que actuarían con compromiso y obligación. Se declara que las personas son fundamentales para garantizar el éxito de Emun. También se describe las características de las personas: “concienciación con el euskera, compromiso con el euskera, potencialidad para el desarrollo personal y creatividad, ilusión, capacidad de asumir “responsabilidades y actitud participativa” en la resolución de problemas organizativos. Además, se señala que, si las personas se desarrollaran de un modo integral, se estaría promoviendo de la misma manera el desarrollo de Emun como organización y que era un requisito la actitud permanente de buscar nuevas oportunidades en todos los ámbitos de la actividad.

Además, en el documento se expone que para el periodo del 2002-2004 se trabajarían cuatro objetivos: crecimiento, rentabilidad, satisfacción de clientes e implicación social. También se señala que se realizarán evaluaciones conforme al sistema de calidad de EFQM, estableciendo sistemas de medición y avanzando en los sistemas, métodos y programas de mejora orientados a la gestión interna y calidad del servicio.

En los tres siguientes periodos estratégicos implantados hasta el 2016³⁷, he podido apreciar que, las herramientas y modelos que han sido considerados referentes para ir desarrollando y construyendo el “modelo” de gestión de Emun han sido, sobre todo, los siguientes: EFQM, Modelo de Gestión de Mondragón, Gestión por Procesos, ISO, PDCA y Gestión por Proyectos. Se persigue aumentar el grado de satisfacción de los clientes al igual que de las personas trabajadoras en todos los periodos. En todos los periodos se observan las constantes inquietudes sobre las formas de gestión interna y de estructuras organizativas. Se agota el mercado “cercano” y los nuevos clientes prefieren procesos menos intensos y de otro tipo.

En el año 2016 el gerente fue destituido por el Consejo Rector. Jaione señalaba que El Consejo Rector de aquel momento vio necesario facilitar la apertura hacia nuevos horizontes de la cooperativa.

En cuanto a los dos siguientes periodos (2017-2020 y 2021-2024) se aprecia un giro hacia otras referencias, seguramente condicionadas por el contexto social y de mercado. En la entrevista de grupo 3 se hacía eco de que estos últimos años se estaría abriendo la mirada

³⁶ Corporación Mondragon (2021)

³⁷ Emun (2004a) / Emun (2008a) / Emun (2012a)

hacia otras tendencias de gestión empresarial, que antes se ceñía mucho más a las referencias conocidas de los clientes y del Grupo Mondragón.

A partir de este primer plan estratégico, cada cuatro años fueron definiéndose y desarrollándose nuevos planes estratégicos: 2002-2004, 2005-2008, 2009-2012, 2013-2016, 2017-2020, 2021-2024. En los casi 25 años de andadura, han sido 6 planes estratégicos en total.

Jaione recalca que nunca había sido fácil que la actividad de Emun fuera rentable, porque al trabajar con temas sociales, no estaba ni remunerado ni considerado de forma “adecuada” en la “sociedad”. Aun así, ponía de manifiesto que el objetivo primordial de las cooperativas de la comarca, incluido Emun, había sido “crear” empleo.

El representante de SLK recordaba que fue muy importante la decisión que alguien tomó muy al principio sobre el precio. Se habría decidido cobrar 5.000 pesetas por hora. Él mencionaba que fue un elemento clave para la dignificación del trabajo, pero también para que en las empresas que se ofrecía servicios, los de Emun tuvieran como un “aire” de prestigio, como si aquel precio les ayudara a andar con la cabeza bien alta delante de los clientes. Decía que aquello fue fundamental para poder cobrar un sueldo bastante digno y tener un aliciente para atraer a nuevas personas trabajadoras en aquella época.

Él señalaba que probablemente, ese aprendizaje relacionado con las formas de gestión empresarial habría sido más intenso durante los primeros años de andadura de Emun, ya que se estaban viviendo tiempos de construcción de la empresa. La representante de Fagor también apuntaba que los primeros momentos después de la fundación, se apropiaron muchas prácticas de Fagor; a parte de las dinámicas de gestión, señalaba, que para redactar los estatutos y reglamentos internos se tomó como referencia la experiencia de Fagor. Sin embargo, de la misma manera, se mostraba contundente al subrayar que Emun podría haber adquirido la “cultura” de Fagor, pero que en su opinión no ocurrió. Reflexionaba que tal vez podría haber ciertas semejanzas, pero que Emun había acertado en encontrar su propio camino. Su reflexión iba más allá, apuntando que Fagor había aprendido más de Emun que, Emun de Fagor.

También Zunbeltz se acordaba de aquella época de cuando había todo por hacer. Remarcaba que Emun había *chupado* mucho de los estatutos de Fagor y que, además, era importante acordarse de que Emun había tenido siempre como asesores a los abogados de LKS³⁸. Para él todo era cercano a su entorno personal. Lo valoraba como algo “natural”, porque en su familia todo esto había sido lo “normal”. Apuntaba que Emun había nacido en un contexto muy especial, único en el mundo, en un entorno geográfico-social concreto, en el marco de la experiencia cooperativa de Arrasate y Debagoiena. Estaba convencido de que Emun había nacido y crecido en ese contexto, de que nunca nadie había cuestionado los valores cooperativos fomentados. Él señalaba que todo ello, lo de la adhesión tan significativa hacia

³⁸ Es una cooperativa del Grupo Mondragón que ofrece varios servicios, uno de los cuales es sobre la asesoría jurídica.

la cooperativa, se piensa que es lo normal, pero que no lo es. Hace algunos años, Zunbeltz estuvo realizando las labores de apertura de mercado en otra comarca, alrededor de Donostia, y se acordaba de que no solía remarcar con mucha fuerza que Emun era una cooperativa de Arrasate. Relataba que en alguna ocasión le tocó oír que los de Emun eran raros, incluso habían utilizado la palabra secta para ilustrar la expresión. Recordaba que ello no le influenció en sus convicciones, sino que le sirvió para reafirmarse y fortalecerse aún más. Pero reconocía que después de aquello, reguló su discurso al nuevo contexto. Nagore me comentó, por su parte que, cuando ella se incorporó (1999), en su entorno le habían dicho que eran una banda de *boyscouts*. Para ella era muy “exótico” decir que había empezado a trabajar en una cooperativa para impulsar procesos de euscaldunización en empresas de Arrasate. En esa línea, el representante de Goisolutions me contó que dos personas colaboradoras suyas habían nombrado a los de Emun como “una banda de caseros”. Pero que cuando mantuvieron una reunión para tratar sobre un proyecto, su visión hacia Emun cambió completamente, porque les llamó la atención que fuera una empresa tan bien organizada.

Por otro lado, Benito apuntaba que el haberse constituido y fundado como cooperativa le habría proporcionado una naturaleza que habría ayudado a encajar bien en las relaciones con las empresas cooperativas. Esa naturaleza, de igual forma, habría facilitado que Emun transitar la evolución vivida. En la entrevista de grupo 3 se defendía con intensidad que no se entendería si Emun se convertía en una SL o SA, que era fundamental mantenerse como cooperativa.

Zunbeltz apuntaba que durante los primeros años (1999-2000) había sido *un boom* en muchos sentidos. Decía que el crecimiento de la plantilla fue rápido. Por otro lado, apreciaba que eran tiempos para la construcción de la empresa, que el cual, durante los primeros años fue más “asambleario” que ahora, y que aquello fue muy bonito, lo de discutir sobre los contenidos de los reglamentos internos. Zunbeltz había trabajado durante un tiempo en una cooperativa de Fagor, que él lo denominó como “La Cooperativa” con mayúsculas. Estaba hablando de Fagor Electrodomésticos. En la comarca, esta cooperativa tenía fama de ser avanzada en gestión y Zunbeltz, cuando trabajó allí, descubrió que solamente era un mito lo que se había creído sobre “La Cooperativa”. Le produjo un “crac”, según me comentaba. Entonces, en los momentos reflexivos que se dieron en Emun para acordar los estatutos y los reglamentos internos, quiso hacer su aportación desde esa perspectiva. Decía que no quería que Emun se convirtiera en un lugar laboral con un índice elevado de absentismo, que el sistema de pago no debería ser tan desigual, que la participación en la empresa fuera elevada etc.

El miembro de SLK, sin embargo, valoraba que se había aprendido muy poco de los clientes en aquella época (2005). Recordaba que en los Comités de Dirección había distintas opiniones sobre ello. Para algunos era suficiente el modelo de gestión implantado y para otros se quedaba corto. Él pensaba que la gestión en los procesos de euscaldunización en estas grandes empresas era más avanzada que el modelo de gestión de Emun. Él era de la opinión de que comparando con otras organizaciones de *Euskalgintza*, Emun ya era avanzada. Pero le parecía que el aprendizaje para un modelo de gestión podría haber sido mayor.

Según se dice, el comienzo de los proyectos grandes suele ser “difícil”. El inicio de Emun también requirió un enorme esfuerzo. Fueron tiempos inestables y de conflicto. Las personas trabajadoras estaban muy motivadas con las nuevas funciones que habían adquirido en el proceso de euscaldunización a nivel del País Vasco. Su grado de afección y de adherencia hacia ello eran profundos. No obstante, se enfrentaban a un triple reto: tenían que construir el modelo de empresa, la profesión emergente e iniciar los procesos de euscaldunización. Tenían todo por hacer y para ello, y como ocurre en las organizaciones³⁹, se requería un liderazgo fuerte. Por lo visto, ese liderazgo de los fundadores no era lo suficientemente “satisfactorio”. Además, todavía no tenían la suficiente trayectoria compartida para que emergiera la asociación simbólica y afectiva hacia la historia de la organización. A pesar de que habrían empezado las primeras identificaciones, parece que para poder abordar los retos a los que se enfrentaban, no tenían un liderazgo lo “suficientemente” fuerte y resultó ser un tanto limitante la carencia inicial de contextos compartidos.

Probablemente el primer plan estratégico del periodo 2002-2004 resultó ser un artefacto mediador significativo y de anclaje en el contexto relacional de la empresa. Ahí se fijaron los “cimientos” elementales. Los modelos de gestión empresarial que se consideraron como referencia provenían de las grandes cooperativas de la comarca (“movimiento” cooperativista; Grupo Fagor y Corporación Mondragon) y de los modelos internacionales de empresas industriales como el EFQM⁴⁰. Estos artefactos mediadores fueron “validados” por los miembros de la Asamblea General, por los socios trabajadores de la época. La forma de significación sobre la “buena gestión” se otorgó de esa manera. Aquello impulsó la construcción de un contexto de aprendizaje y de adaptación de normas y reglamentos a través de prácticas organizacionales que perdurarían hasta la fecha, adoptando distintas formas en cada periodo estratégico. Cabe recordar que, como hemos mencionado, aquellos modelos de gestión estaban orientados para competir con “rentabilidad” y con “calidad”, en un mercado “capitalista” y “neoliberal”, y sobre todo estaban diseñados para empresas productivas e industriales, que, por cierto, no era el caso de Emun. Todas ellas conformaron un conjunto de artefactos enfocados al “control” de la productividad y de la economía empresarial, del “seguimiento” del trabajo desempeñado por la plantilla etc.

“Encorsetado” o “flexible”?

La impresión de Haizea era que se había “profesionalizado” mucho el trabajo de Emun. Decía que Emun había observado siempre a los distintos contextos y las tendencias de la “sociedad”. Si Emun no se hubiera organizado para trabajar así, Haizea afirmaba que no habría llegado a ofrecer los servicios actuales. Además, ella ponía en valor el recorrido transitado junto con los clientes. Afirmaba que había sido importante para poder abrir nuevos horizontes hacia la diversificación, para conocer bien *por dentro* a los clientes. Subrayaba también que, no se podía olvidar el esfuerzo realizado en el desarrollo de las metodologías para las intervenciones en los procesos que se ofrecían a los clientes. A este respecto, Hodei señalaba

³⁹ Schein, E. (1990), p.111

⁴⁰ Modelo EFQM: “Excelencia y Calidad en la Gestión Empresarial”. <http://www.efqm.es/>

que la ubicación física de los trabajadores de Emun había sido crucial para la profesionalización del trabajo. De ese modo, tenían la oportunidad para conocer de “primera mano” las necesidades concretas de los clientes. Hodei lo tenía claro que Emun había aprendido mucho de sus clientes. Lo consideraba como ventaja poder trabajar en distintas empresas con el puesto de trabajo incorporado en sus oficinas, porque de esa manera, el aprendizaje era más elevado.

Sin embargo, hay quien se ha sentido un poco “encorsetado” con “tanta sistematización”. Lur así me lo hacía saber. Afirmaba que los primeros meses de su incorporación en Emun (2010) fueron agobiantes en este aspecto. En la entrevista grupal 2 se comentaba entre risas que Emun sería perfecto sin su hoja de trabajo⁴¹. Garbiñe lo enfocaba desde otro prisma. Se preguntaba si era ella la que tenía que apuntar lo que había desempeñado ese día, sin que nadie supervisara si lo apuntado era verdadero o no. Aquello le parecía una señal de confianza interpuesta hacia ella y su trabajo. En la entrevista de grupo 4 se comentaba que, en la época de confinamiento domiciliario del año 2020, no hubo control alguno cuando todos los trabajadores estaban trabajando desde sus respectivos domicilios. Se hizo recordar que esa “cultura de confianza” para trabajar desde la distancia no fue inducida por el contexto de pandemia; se recordaba que en el año 2006 se implantó un repositorio digital de documentos para que el trabajo a distancia pudiera ser factible, ya que los trabajadores tenían su puesto de trabajo en las oficinas de los clientes y es por ello por lo que, hubo la necesidad de poner toda la documentación disponible vía web. Reflexionaban que se empezó a construir hacía tiempo esa “cultura de confianza” para poder trabajar a distancia.

Por otro lado, en la entrevista de grupo 3 se comentó que hoy en día se vivía muy deprisa, con mucha información y muchas comisiones. Señalaban que ello no es signo de estancamiento, sino todo lo contrario. Se decía que Emun no estaba quieto, estaba rodando. Sin embargo, consideraban que ese ritmo era demasiado, que no ofrecía tiempo para poder pensar y reflexionar con calma.

Además, Benito veía que los esquemas “cuadrados” en la que funcionaban no eran los apropiados para algunas personas trabajadoras. Hubo algunos casos que, a los 6 meses de incorporarse, decidieron marcharse porque no podían amoldarse a esos esquemas. En la entrevista de grupo 2, se mencionaba que la persona que se incorporara hoy en día en Emun, se iba a sentir en un laberinto, perdido entre tanta sigla y sin aclararse a qué se dedicaba realmente la empresa. Irantzu se acordaba de aquel día que fue con otra compañera a una reunión a la Corporación Mondragon para tratar temas de innovación. El representante les llamó *cartesianos*. Su reflexión en aquel instante fue que, si un miembro de la corporación las veía como cuadradas, ¿cuál sería la percepción sobre Emun que las organizaciones de *Euskalgintza* tendrían?

En la línea de todo lo expuesto, parece ser que tanto la intensidad de los procesos normativos, como las distintas formas adquiridas por el modelo de gestión durante la trayectoria, la estructura empresarial se ha establecido rigurosamente. La cuestión es que a través de las

⁴¹ Es una ficha en el cual los trabajadores apuntan el trabajo realizado diariamente.

relaciones situacionales que han tenido lugar, se ha ido construyendo un comportamiento como “sistema”, y se han adquirido nuevas funcionalidades. Ante ello, las personas trabajadoras expresan distintas formas de significado. Para algunos, Emun será más “flexible” de lo que está mediado por reglamentos y para otros, significará un sentimiento de “ahogo”. A pesar de todo, las personas trabajadoras son leales a las normativas, ha habido un aprendizaje intersubjetivo y compartido en ese sentido, para que Emun pudiera llegar a funcionar como un sistema social. Según he podido observar en las entrevistas, las personas de menor antigüedad expresan un grado mucho más elevado de satisfacción en cuanto a las formas de gestión que las de mayor antigüedad. Es probable que, con el transcurso del tiempo, las nuevas incorporaciones vayan adoptando nuevos aprendizajes en los contextos sociales y normativos de la empresa ya “consolidados” y adopten una “postura” más crítica.

Formas de liderazgo

Irantzu, Zumbeltz y Benito apuntaban que en toda la trayectoria de Emun ha habido distintas personas referentes, no necesariamente vinculadas a puestos de trabajo. Además, apuntaban que esas personas referentes emergían dependiendo del contexto y que cada una de ellas habían interpuesto su estilo propio de liderazgo. Percibían que “los estilos” dependían de cada persona en particular, que no se seguía un patrón de empresa: algunos estaban relacionados con los retos del momento y otros dependían de las opiniones expresadas delante del “colectivo”. Garbiñe tenía claro que cuando le surgía alguna duda técnica, acudía directamente a esas personas referentes, y no a su responsable de proyecto. Ella lo llamaba referencias “horizontales”. Por otra parte, en la entrevista de grupo 4 se afirmó que las relaciones sociales en Emun eran respetuosas y amigables.

Por otro lado, Eneka, Jaione, Benito e Irantzu subrayaban que el estilo de los líderes había estado enfocado, sobre todo, hacia una perspectiva interna de Emun. Decían que, en las relaciones externas con “la sociedad”, *Euskalgintza* y demás, los líderes de cada momento no se habían posicionado o expuesto de forma relevante, que habían actuado en tono suave y sin provocar demasiado revuelo. También creían que desde el 2016, el cambio de gerente había ocasionado otro tipo de apertura en cuanto al posicionamiento externo.

Lur hacía hincapié en que no todas las personas asignadas a un puesto de trabajo con responsabilidad (directivos, responsables de proyecto y miembros del Consejo Rector) desempeñaran su trabajo como líderes. Hacía mención de que algunos se dedicaban sobre todo y únicamente a la gestión, que no eran realmente líderes. También añadía que había personas “encantadoras”, de un perfil humilde, que pasarían bastante desapercibidos. Consideraba que estas personas facilitaban conversaciones de gran calidad y que ayudaban a crear “cohesión” entre personas; y ello lo valoraba Lur, como un elemento muy importante porque el trabajo se organizaba sobre todo para trabajar en equipo.

Irantzu, por su parte, defendía que hacia el año 2000 fue un acierto nombrar las reuniones mensuales llevados a cabo por los técnicos y responsables de proyecto como LAJ: Laguntza,

Aholkularitza eta Jarraipena; que significa Ayuda, Asesoría y Seguimiento. Ella remarcaba que fue el comienzo de un estilo de trabajo, de colaboración y liderazgo. Ahora piensa que las reuniones LAJ habrán evolucionado y no sabía con certeza en qué dirección.

Laxia explicaba con claridad la evolución del liderazgo de gerencia. Decía que durante los primeros años fue más “autoritario”, después se convirtió en más tipo “*laissez-faire*” y, por último, un liderazgo que promovía la “autoconfianza”. Lorea y el representante de Goisolutions, sin embargo, apuntaban que ese liderazgo autoritario fue de menor intensidad comparando con los liderazgos de otras empresas.

Kontxi afirmaba que durante los primeros años de Emun, no habría funcionado el estilo de liderazgo que hoy en día se percibe hacia la gerente actual (de “autoconfianza”). Según ella, había que reconocer que la evolución del “estilo” de la gerencia había sido coherente con la evolución del contexto exterior.

Benito, en un tono de humor, hacía referencia al carácter familiar que tiene Emun. Apuntaba que él había visto formar parejas sentimentales, que también ha habido más de un miembro de la misma familia (hermanos, primos, tíos y sobrinos...) y amigos de la cuadrilla. Y que, en su opinión, era importante investigarlo; lo decía entre risas.

Queda claro que Emun al constituirse como cooperativa, adquirió ciertas singularidades que condicionaron la evolución de sus estructuras organizacionales y de los liderazgos. La Ley de las Cooperativas⁴² hace referencia al menos a tres órganos esenciales: La Asamblea General, constituida por los socios trabajadores en la cual cada uno es dueño de un voto y se acuerdan los objetivos prioritarios y las políticas internas de empresa; el Consejo Rector, elegido por la Asamblea para que ejerza la función de seguimiento al Comité de Dirección de los objetivos y de las políticas; y el Comité de Dirección, el órgano ejecutivo de los objetivos y políticas acordados por la Asamblea. Esto es, los socios trabajadores están jerárquicamente situados “por encima” del Comité de Dirección.

Irantzu recalca que ha habido a lo largo del tiempo ciertas tensiones entre el Comité de Dirección y Consejo Rector inducidos probablemente por los fuertes liderazgos de ambas partes. Ella valoraba que esos momentos tensos habrían facilitado avanzar y habría que considerarlo desde esa perspectiva. Benito y Laxia fueron presidentes del Consejo Rector cada uno en su momento, y recordaban haber tenido discusiones muy tensas con el Comité de Dirección. Jaione, por su parte, recordaba que, durante los primeros años de andadura, hubo consejos rectores cañeros. Tal y como mencionaba en el apartado de “*Contextos de gestión*”, hubo un tiempo en el que se reclamaba al Comité de Dirección un “liderazgo fuerte y más colaborativo”. Ese reclamo, seguramente, se reflejó en los comportamientos o posturas adoptados por los consejos rectores y en las asambleas generales. Se podría considerar que, a pesar de que el Comité de Dirección estuviera situado en una posición de liderazgo y de poder, las personas trabajadoras “asumían” responsabilidades y se “implicaban” en los contextos de decisiones a nivel empresarial (Asambleas y Consejo Rector). Las normas

⁴² LEY 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas

básicas de la Ley de Cooperativas, por tanto, han ejercido de mediadores sociales. Constituyen un supuesto básico que ha ido construyéndose y fortaleciéndose en el paso del tiempo. La “participación rotatoria” del consejo rector ha promocionado contextos de aprendizaje y de nuevas significaciones de las formas de liderazgo organizacional entre las personas trabajadoras.

Así las cosas, habría ciertas convenciones sociales que permitirían a las personas no asignadas a un puesto de trabajo de liderazgo reconocido, ejercer un rol de “líder funcional”. Se aprecian distintas reproducciones o expresiones de formas de liderazgo que moldearían las relaciones sociales y las distintas formas culturales organizacionales. En consecuencia, podríamos pensar que los significados que se les otorgan a los liderazgos no estarían necesariamente vinculados con ciertos puestos de trabajo. Un amplio conjunto de formas de liderazgo ha emergido en la evolución de Emun. Y parece ser que todas han desempeñado su propio “rol” como mediadores sociales, ofreciendo nuevos contextos y mecanismos de aprendizaje. Además, todas ellas habrían sido aceptadas por el resto de los agentes probablemente a través de actos de identificación, todas ellas necesarias para la supervivencia de la empresa⁴³.

Benito y Jaione sostenían que según iba creciendo de tamaño de la cooperativa, comenzó a emerger un reclamo por parte de la plantilla (hacia el año 2000) sobre la oportunidad de participar en la toma de decisiones y en los distintos comités de empresa. El representante de SLK hablaba en ese sentido diciendo que conocía a ciertas personas que dirían que no habría igualdad de oportunidades para ciertos puestos de trabajo. Sin embargo, él declaraba que, durante los primeros años de andadura, era fácil adquirir puestos de trabajo de “responsabilidad” porque todo estaba por construir y cualquiera podría ser apropiado sin tener estudios académicos relacionados con la gestión empresarial. De todas formas, Laxia y Benito recalcaron que también durante los últimos años tanto en el Comité de Dirección como entre los responsables de proyecto, no habría habido mucha rotación en cuanto a personas. Jaione, por su parte, añadía que el liderazgo de los primeros años, en general, fue más masculino y que las mujeres habían ido adquiriendo con el paso del tiempo estos puestos de trabajo. El responsable de Goisolutions afirmaba que, comparando con otras empresas de la comarca, las mujeres de Emun habían ido incorporándose en los liderazgos estructurales más rápidamente y que en ese sentido Emun era referente y que se notaba.

Se exponía que cuando hubo aquel reclamo para poder participar en puestos de responsabilidades, empezaron gradualmente a incorporar más personas en el Comité de Dirección (a partir del año 2000). Uno de los primeros puestos de trabajo en Dirección que se liberó, estaba relacionado con la “producción” (estructuración y asignación del trabajo y de las personas trabajadoras); dos mujeres alternaron dicho puesto. Después, hacia el 2005, se nombró otro director, en ese caso, un hombre, para el puesto de director de Innovación. En el año 2006, como lo apuntaba en el apartado sobre los contextos de gestión, se decide estructurar la gestión de la empresa basado en procesos y se nombran dos mujeres para que sean las responsables de Finanzas y Recursos Humanos (después se convirtió en Personas). Se decidió que estos dos nuevos nombramientos no serían directoras, pero que sí participarían en

⁴³Páramo, D. (2018), p2

el Comité de Dirección como invitadas, y en el caso particular de una, desempeñaría la función de secretaria del Comité. En el transcurso del tiempo, hubo cambios de personas y hacia el año 2013, se decide nombrar directoras a las responsables de Finanzas y Recursos Humanos y adquieren sus respectivas funciones en el comité. Resulta, al menos curioso, la evolución de los miembros que han participado en este órgano. En principio, no parecía haber impedimentos por parte de los directivos ni por parte del resto de personas de Emun para que las mujeres también tuvieran la oportunidad para participar. Incluso se valoraba que en las cooperativas de la comarca fuera raro que en aquel entonces (y hoy en día también) las mujeres tuvieran acceso a este tipo de comités y que Emun en ese sentido era “avanzado”. Pero el caso de estas dos directoras llama la atención. No he indagado más en ello y no podría profundizar más. Lo único que plantearía como hipótesis sería que, si condicionaron algunas formas de significado y elementos de afección por parte de los directivos en relación con los campos o ciertos temas en concreto de las áreas que estas dos estaban implicadas como, por ejemplo, la economía de la empresa y sueldos, sistemas de evaluación del personal etc. Actualmente, la gerente es mujer (desde el 2016) y entre los directores restantes solo hay un hombre, las demás son mujeres, cinco en concreto.

Significaciones de entornos “participativos”

He observado en varios documentos que ha habido una tendencia de reflexionar sobre cómo dar formas a las estructuras organizativas. Me daba la impresión de que en cuanto implantaban una nueva, acto seguido “caducaba”. Ya en el año 2003 se implantó un proyecto⁴⁴ con la ayuda de la cooperativa LKS de la Corporación Mondragon sobre el cambio de la estructura organizativa y el sistema de remuneración. Tres años después, en el 2006, después de acudir a la formación sobre EFQM, se decide comenzar a gestionar la empresa basado en “procesos”⁴⁵. Y así, sucesivamente, otros cinco proyectos relacionados con la estructura organizativa y participativa se implantan hasta que en el 2019 la gerente presenta otro cambio⁴⁶ organizativo. Con este último planteamiento, ella persigue fomentar un aprendizaje a nivel empresarial sobre la filosofía del “modelo TEAL⁴⁷” (modelo “híbrido” de empresa) con el objetivo de enfocar aún más la gestión empresarial hacia una perspectiva estratégica. La gerente constataba que, a su parecer, Emun se estaba ahogando con las tareas diarias y se “olvidaba” fácilmente la perspectiva de medio o largo plazo. En este último proyecto⁴⁸ iniciado, se valoró que Emun se acercaba a las características típicas de una empresa “pluralista”, con una estructura que impulsaría la “igualdad”, y con similitudes hacia una “familia humana”. Se remarcaba que en este tipo de empresa el lema que suele operar es “hagámoslo entre todos”; que suelen basarse en “valores humanos” y se fomenta el “empoderamiento de las personas”. También se afirmaba que este tipo de empresas ofrecen varios tipos de “límites”: la tendencia de perseguir siempre el “consenso”, la falta de petición de cuentas y “choques” entre los niveles jerárquicos y las demandas de “autonomía”. Después

⁴⁴ Emun (2003)

⁴⁵ Emun (2006a)

⁴⁶ Emun(2019a)

⁴⁷ Laloux, F. (2017)

⁴⁸ Emun (2021)

de todo, tal y como se señalaba en la entrevista de grupo 1 Emun reúne las características de una organización que está “viva”. Además, se apreciaba que todos los cambios organizacionales que se implantaron se habrían planteado “siempre” para responder a las necesidades relacionadas con la intensificación del trabajo “colaborativo y de coordinación”.

Se podría concluir que, Emun como organización social es dinámica y está en una constante resignificación de sus culturas organizativas. Parece ser que estos cambios que he observado han sido conscientes e intencionados, impulsados por los agentes que se dedican a la gestión interna de la empresa y enfocados, sobre todo, a actuar en la estructura formal. No obstante, me llama la atención la cantidad de proyectos que se han puesto en marcha al respecto. Las culturas de Emun habrían sido expuestas para cobrar nuevas formas en cada uno de ellos, pero me pregunto si el “grado” de tales resignificaciones habría sido “considerable”, por una posible “falta” de consolidación en cuanto a nuevos aprendizajes organizacionales. Sin embargo, teniendo en cuenta que ha habido una tendencia a repensar la estructura organizativa, sería importante indagar en los posibles aprendizajes culturales que sí habrían tenido lugar entre los impulsores de estos cambios y analizar las razones que les han empujado a fomentar estos cambios “continuos”. ¿Se trata de una búsqueda constante para mantener el “orden del sistema”? ¿Cuál es ese “orden” perseguido?

Se podría explorar, por ejemplo, el modo en el que el contexto inicial de supervivencia⁴⁹ ha ido cambiando de forma y de significado a lo largo de la evolución. Podría ser que el contexto inicial caracterizado por formas “asamblearias” y “colaborativas” intensas y extendidas haya ido enraizándose por el entramado de los sentidos intersubjetivos, hasta que se ha consolidado en forma de supuesto básico subyacente. Seguramente no fue el único elemento que adoptó un carácter mediador. Como, por ejemplo, podrían ser los “principios cooperativos” acordados en el primer plan estratégico (ya mencionados en el apartado 3.1.) o el “reclamo social” y las exigencias internas desde los primeros momentos de su fundación de que se “abriera” la oportunidad a más trabajadores de participar en la toma de decisiones y en los distintos comités.

Me resulta concluyente que para analizar los cambios organizacionales de Emun es necesario contemplarlo como una construcción de una realidad social, observando los distintos procesos de significación desde varias perspectivas (por ejemplo, los contextos “participativos”) cómo pueden condicionar las formas que adquieren las conductas y comportamientos de las personas⁵⁰.

⁴⁹ Acosta, R (2002), p 15

⁵⁰ Vesga Rodríguez, J.J. et al, (2020), p 54

Prácticas colaborativas “rentables”

Desde el primer momento de su fundación, las personas trabajadoras han adoptado formas de trabajo “colaborativo”. Jose Luis recuerda que cuando se incorporó (1999) para inventar las metodologías y materiales para las intervenciones de las empresas, fue “natural” trabajar de forma “colaborativa”, porque se necesitaba del apoyo de los demás. También para Laxia fue primordial ese trabajo en equipo, decía que le ayudó a ganar confianza en sí misma y así acudir a las empresas con tranquilidad. Tal y como he mencionado en el apartado 3.2., en el primer ciclo estratégico 2002-2004⁵¹, se declara en el enunciado de la misión de la empresa que se cree en la “colaboración” y que se aspira a un estilo organizativo y de gestión de carácter “participativo”.

Hoy en día, también se valoran muy bien las formas del trabajo “colaborativo”. En la entrevista de grupo 3 se expresaba que las nuevas incorporaciones encontrarían a personas dispuestas a ayudar, incluso que percibirían confianza para pedirla. Jose Luis añadía que también se encontrarían con gente que le enseñará un camino para emprender. Asimismo, en la entrevista de grupo 1 se apuntaba que también aprendería a ayudar a los demás. Zunbeltz se acordaba de que durante los primeros años el modo de trabajar era más “asambleario” porque el número de personas lo facilitaba. Hoy en día, la estructuración del trabajo diario parece estar mucho más “atomizado”, a pesar de que se priorice “colaborar”.

Adicionalmente, Lur y Hodei ratifican que se ofrece la oportunidad para participar en muchos foros y espacios y que, para su sorpresa (comparando con las experiencias que tuvieron en otras organizaciones) habría la ocasión para debatir ideas y para la negociación de las decisiones diarias. En la entrevista de grupo 1 se señalaba que, en ese sentido, en Emun se fomentaba la responsabilidad hacia la cooperativa. No obstante, en la entrevista de grupo 2 se añadía, al respecto que, se sentía perdida ante tantos grupos de trabajo y lo valoraba negativamente porque se consideraba como una trabajadora con una significativa antigüedad. Se preguntaba que cómo se sentirían las nuevas incorporaciones ante semejante cantidad de grupos de trabajo.

Jaione es de la opinión de que en Emun todavía se trabaja con una perspectiva departamental y que es necesario profundizar en nuevas formas de colaboración, aunque no sea fácil tarea. Se mostraba de igual manera Irantzu al recalcar que, las funciones de trabajo están muy encasilladas y que se necesita de un entorno más flexible para poder profundizar en otras formas de colaboración.

Me surge la pregunta de por qué todavía después de 25 años se aprecian tanto estas prácticas “colaborativas”. Es algo que se persigue en los contextos relacionales, y se da el hecho de que también es exactamente lo que se promociona en los procesos de etnicidad con los clientes. Así pues, ¿qué características tiene la función mediadora que desempeña esta forma de trabajar y relacionarse en el ámbito laboral? ¿Cómo está mediando exactamente y qué artefactos interfieren en ello? ¿Sería una forma de identificación afectiva para no sentir la

⁵¹ Emun (2001)

“soledad”? y, ¿qué significados son otorgados a la “soledad”? Seguramente habría distintas formas entre las personas trabajadoras. Quizás, las prácticas colaborativas ofrecen espacios relacionales para la reflexividad⁵², lo que podría resultar determinante para la “efectividad” de estos grupos sociales organizacionales y es por ello por lo que se tiende adoptar estas formas colaborativas.

Adicionalmente, ¿qué significaciones se le otorga al trabajo “efectivo”? Por un lado, podría ofrecer contextos para ampliar perspectivas y comprensiones sobre los procesos que se implantan con los clientes, incluso podría adquirir una función de conexión con los distintos intereses, necesidades de coordinación o retos. Esto es, se impulsaría un contexto relacional (que a su vez sería intersubjetivo) para enriquecerse con los conocimientos y prácticas de los compañeros de trabajo. De la misma manera, ofrecería contextos para la socialización de las personas trabajadoras, que como he observado en las entrevistas, es algo que se considera importante para su “estado emocional y personal”.

No obstante, partiendo de la base del contexto capitalista en el que Emun está envuelto, me resulta dudoso que estas prácticas colaborativas, considerándolo únicamente desde la perspectiva de la rentabilidad económica, puedan resultar “rentables”. Pues en términos capitalistas, un proyecto sería más rentable si se trabajara con una persona, que con dos de forma “colaborativa” en el mismo proyecto. Es por ello por lo que, esto podría causar otro conflicto estructural que Emun estaría enfrentando. Pues en el entorno de carácter “capitalista” en el que está envuelto “entiende” que las ganancias residen básicamente en términos económicos⁵³.

Esto es, el trabajo “colaborativo” parece ser un supuesto básico que opera en el entorno relacional de la empresa, y que es algo asumido y compartido. Sin embargo, es algo que está en conflicto con el entorno de mercado que persigue acumular dinero y frecuentemente impulsando comportamientos individualistas en la “sociedad”.

⁵² Melián V. (2017), p. 121. Se defiende que habría una “relación empírica positiva entre la reflexividad y diferentes criterios de resultados en los equipos de trabajo”.

⁵³ Comas- d’Argemir, D (1995) p31

3.3 Textos normativos como mediadores y “justicia” organizativa

Laxia me envió un mensaje de voz por el WhatsApp para contarme que para ella había dos premisas que influían en la “cultura” de Emun. Por un lado, mencionaba que eran “cooperativistas” y que creían en ello, y, por ende, se cuidaban los “valores” y los “principios cooperativos”⁵⁴. Por otro lado, ella aseguraba que la otra premisa se refería a cuestiones relacionadas con las personas situadas en el “núcleo”, con el objetivo de ofrecer unas condiciones “dignas” para trabajar. Afirmaba que era difícil competir con los sueldos del entorno cercano. Pero de la misma manera, era consciente de que en Emun se podía ofrecer un contexto para que las personas trabajadoras acudieran contentas y motivadas, ofreciéndoles condiciones laborales para facilitarles vivir en plenitud. Afirmaba que, para poder construir y ofrecer ese contexto comenzaron a definir políticas internas desde una perspectiva de cuidado de personas. Laxia afirmaba que muchas de ellas estaban relacionadas con las distintas oportunidades para conciliar.

Laxia se acordaba de la época en la que fue miembro del Consejo Rector (2004-2007). Comentaba que mantuvieron reflexiones sobre la importancia del sentimiento de “pertenencia” de las personas trabajadoras de Emun. Se estimaba que un alto grado de “ese sentimiento” impulsaría a los trabajadores a acudir diariamente a su puesto de trabajo mucho más “motivados” y, por ende, les añadirían más valor a los procesos de etnicidad de los clientes. Se intuía que todo ello sería percibido por el cliente y lo valoraría como un servicio de una “calidad significativa”.

En el documento donde se presenta el Plan Estratégico 2005-2008⁵⁵, se puede observar que una de las líneas estratégicas se denomina “Personas”. Se indica que el objetivo es incrementar la “motivación”, la implicación y su “satisfacción” y para ello, se compromete a implantar un modelo de gestión basada en “competencias, participación y comunicación”. En la siguiente reflexión estratégica⁵⁶, del periodo 2009-2012, se aprecia que había un auge de cansancio entre las personas de mayor antigüedad, y que era más difícil cumplir sus expectativas comparando con las personas de menos antigüedad laboral. Se declara que el tipo de evaluación que se quería diseñar e implantar garantizaría la “profesionalidad”. También en el Plan Estratégico⁵⁷ del periodo 2017-2020 se puede leer que se quería fomentar que las personas fueran emprendedoras y estuvieran motivadas; para ello acordaron fomentar el desarrollo continuo a través de un sistema que facilitara el empoderamiento de las personas, un sistema que confluyera el área de la innovación y el desarrollo de las personas y fortaleciendo la comunicación interna. Y, por último, en el documento del plan del 2021-2024⁵⁸, el que está vigente actualmente, se afirma que se pretende fomentar una “cultura participativa e igualitaria”.

Garbiñe recalca que le encantaban las normas de Emun y que las utilizaba para discutir con las personas de su entorno familiar. Defendía que Emun era mucho más flexible de lo que

⁵⁴ ver p. 23

⁵⁵ Emun (2004a)

⁵⁶ Emun (2008a)

⁵⁷ Emun (2016a)

⁵⁸ Emun (2020a)

estaba escrito en las normas y reglamentos, y que a los trabajadores les parecía que regir de esa manera una empresa era lo normal, pero que en realidad no lo era.

Todo esto me lleva a pensar que los textos normativos (reglamentos y políticas) implantados por el área de Personas (acordados por la Asamblea General) han adquirido ciertas funciones mediadoras en los procesos de conectividad relacional e intersubjetivo de las personas trabajadoras, impulsando sentimientos de pertenencia asociados hacia Emun. Cabe recordar que Emun desempeña una función instrumental para las personas trabajadoras que, como lo estamos viendo, repercute de forma positiva en los procesos de etnicidad llevados a cabo con los clientes, de tal forma que los clientes continúan renovando los contratos de trabajo. Y, en consecuencia, Emun como empresa adquiere un retorno económico positivo porque, según Paramo⁵⁹, las culturas organizacionales impactan en el logro de los objetivos económicos y sociales y cobra especial importancia estudiarlo pues conforman un elemento diferenciador ante las demás organizaciones.

Adicionalmente, en la entrevista de grupo 2, se señalaba que Emun tenía muchas virtudes como las medidas para conciliar, flexibilidad horaria, sistema de permisos... Se comentaba que había una serie de ventajas que funcionaban muy bien y que había sido posible porque desde siempre ha habido una presencia significativa de mujeres. Garbiñe, en relación con eso, afirmaba que en Emun había bastantes personas que tenían conocimientos sobre la “igualdad” de género y que seguramente eso facilitó que algunas normas relacionadas con la conciliación fueran más “avanzadas” que las de la “sociedad”. Lur hacía hincapié que era bonito ver la evolución que Emun había recorrido en cuanto al cuidado de las personas. Así, Agurne reconocía que había una cantidad considerable de reglamentos y de normas en Emun. Pero apuntaba que como “justicia organizativa” era más acertado, ya que en otra experiencia que vivió, la falta de normas facilitaba contextos en los cuales las relaciones de poder eran las que regían el contexto de trabajo.

El trabajo requiere organización, roles, normas y distribución del tiempo que las personas trabajadoras les atribuyen contextos sociales y simbólicos. Al fin y al cabo, el trabajo es un elemento instrumental mediante el cual las personas realizan procesos de identificaciones sobre sí mismos; se trata de un contexto personal que ofrece relacionarse y de poder ser identificado por otros que facilita el desarrollo de capacidades propiamente humanas⁶⁰ (producción de saberes, de técnicas...etc). En el trabajo se producen tanto las actividades como las producciones y reproducciones de los sistemas sociales en contextos sociales específicos. A fin de cuentas, el trabajo conlleva controles de unas personas sobre otras, directa o indirectamente, de forma más evidente o sutil. Pues la división o estructuración del trabajo no crea relaciones sociales, sino que las relaciones sociales existentes se expresan en ciertas formas de repartir o estructurar el trabajo. Según Comas-d’Argemir⁶¹ *“la división del trabajo es el resultado de un determinado estado de las fuerzas productivas y de las relaciones sociales que le son inherentes”*.

⁵⁹ Paramo (2001), p3

⁶⁰ Comas-d’Argemir, D. (1995), p 33

⁶¹ Comas-d’Argemir, D. (1995), p35

Entonces, desde una perspectiva feminista, podríamos concluir que es más deseable estructurar la vida de una organización a través de un conjunto de normas y reglamentos internos, aunque sea en una cantidad un tanto excesiva, pero que estén orientados por significados de igualdad y de promoción de la mujer, a tener nada o casi nada regulado. Si son las relaciones sociales los que condicionan las formas de división del trabajo y no al revés, y teniendo en cuenta que esta “sociedad” y las relaciones sociales se caracterizan mayoritariamente por elementos del patriarcado, habría sido acertado por parte de Emun crear e implantar normas y reglamentos. Todos ellos habrían aportado de alguna manera a la “justicia social y equitativa”. Seguramente, la presencia significativa de la mujer en la empresa (60%) ha tenido su implicación en todo ello.

Significaciones de “humanidad” e “igualdad”. Un lugar “seguro”

Irantzu comentaba que, en su opinión, la motivación de los clientes que renuevan anualmente el contrato con Emun desde hace más de 20 años no reside solamente en la calidad del trabajo desempeñado. Comentaba que todos aquellos “valores” impulsados internamente en Emun habrían tenido su reflejo en los modos de trabajar con el cliente y que ello, se consideraba por parte de los clientes como un “valor” añadido. Además, ella defendía que estos “valores” impulsados por Emun a través de los procesos de etnicidad se acercaban mucho a los valores cooperativos que en estas empresas se quería fortalecer, pero que tenían dificultades para fomentarlos ellos mismos y sin ayuda. Ponía un ejemplo para ilustrar su comentario. Decía que cuando se *cayó* Fagor Electrodomésticos, Emun fue la última empresa proveedora en marcharse de allí y que aquello fue una experiencia que iba en contra de todas las previsiones. Ella comentaba que, en la gestión de una empresa, lo más importante y lo primordial reside en la “cadena de valor” y que el trabajo de Emun precisamente no se situaba ahí, y que aún y todo, Emun siguió trabajando allí casi hasta el momento de cierre total de la empresa. Ella pensaba que, en el fondo había algo más que la calidad y la profesionalidad del servicio.

Durante la trayectoria de la empresa no se han puesto en duda los “principios y valores cooperativos”. Más bien parece que, han cobrado nuevas formas y han adquirido nuevas identificaciones, que han perdurado en el tiempo. Pienso que probablemente al principio, cuando se fijaron, ayudaron a construir distintas creencias. Pero después de 25 años de trayectoria con estos “valores” compartidos, habrán adquirido una “profundidad” más significativa, convirtiéndose en supuestos básicos subyacentes⁶². Se podrían considerar como mediadores de actos normativos de las funciones culturales.

No parece que sea casualidad que en la página web corporativa la empresa se presente como una organización con una cultura “basada en valores”. El Comité de Dirección decidió que había que exponerlos de forma visible para que el “posicionamiento” en el mercado y delante de la “sociedad” estuviera asociado así, como elemento diferenciador. Se aprecia la intención de impulsar procesos de identificaciones hacia Emun orientados a estos “valores”. De todas formas, en la entrevista de grupo 3 se hacía mención de que anteriormente estaban mucho más presentes los valores “cooperativos”, incluso que se explicitaban más a través de los actos formativos internos. También se valoraba que, durante estos últimos años, Emun estaba

⁶² Schein, E.(1990), p. 112

tomando como referencia otras experiencias que no eran cercanas a la Corporación Mondragón. Se hablaba de que habría distintas “corrientes” para entender el funcionamiento de una cooperativa.

Por otro lado, en la entrevista de grupo 2 se apreciaba la oportunidad y la flexibilidad que se ofrecía para organizar el trabajo. No obstante, se hacía hincapié en que, había la oportunidad para que, en épocas de situaciones personales complicadas, se pudiera hablar y plantear formas para conciliar y buscar una solución flexible. Señalaban que había una cultura para “escuchar” al otro por parte de los compañeros de trabajo y de los responsables. Hodei también mostraba que había conocido varias organizaciones y que en ninguna de ellas había percibido un nivel de calidad humana como en Emun. Reconocía que esa “cultura” de Emun siempre era mejorable, pero que la base que residía ya era muy significativa y que para él aquello era importante. Por otra parte, decía que ese “toque humano” lo discernía sobre todo en pequeños detalles. El declaraba que se sentía muy estimado como persona. Laxia se posicionaba de la misma manera, aunque señalaba que junto a esos “valores humanos” también residían algunos “egos” potentes.

Adicionalmente, para Irantzu era significativo que en las encuestas llevados a cabo internamente siempre se había detectado que las personas de menor antigüedad valoraban mucho mejor las cuestiones relacionadas con Emun comparando con las personas de más antigüedad. Recalcaba que con el paso del tiempo las personas trabajadoras se convertían más críticas hacia la organización. También añadía que para ella Emun era un espacio seguro, que se sentía segura en él. Ponía como ejemplo el tema de la “igualdad”; decía que, comparando con otros espacios de la “sociedad” en Emun se sentía segura, arropada, a pesar de que probablemente se podría mejorar. Hablaba del mismo modo con el tema de la conciliación, porque defendía que ello no era lo normal y era por eso por lo que le daba mucha importancia al concepto de Emun considerado como un lugar seguro.

Por lo demás, según me comentaba Eneka, las políticas internas se habían definido y desarrollado partiendo del principio de “igualdad”. No obstante, Irantzu dejaba claro que, hoy en día, entendía el principio de igualdad asociado a “la flexibilidad y la corresponsabilidad”. Decía que las realidades de las personas tienen diferentes características y que es imposible reglamentar algo para todos por igual. Comentaba que lo importante para ella era ofrecer un abanico de reglamentos para ofrecerles a las personas elegir uno concreto u otro, según su necesidad personal. En cuanto a la “corresponsabilidad”, remarcaba que, había que enfocarlo desde dos perspectivas: los intereses personales y los de Emun como organización, y la actitud de responsabilidad que se adquiriría al respecto. Irantzu resaltaba que la flexibilidad era la norma que iba en contra del resto de las normas; que la tendencia era reglamentar mucho pero después, se procedía de forma “flexible”. Acentuaba que la filosofía residía en considerar como prioritario el reglamento pero que se tenía en cuenta el contexto y se actuaba con “sentido”. De la misma manera decía que en algunos momentos críticos⁶³ se habían sentido incómodos o no habían estado de acuerdo con las normas acordadas anteriormente por la Asamblea General (que en el cual todos participaban).

⁶³ En momentos para decidir si las personas trabajadoras eventuales pasarían a ser socios cooperativistas o no, por ejemplo

Parece que también en Emun se da el caso de que son especialmente las personas trabajadoras las que otorgan distintas formas de significado sobre lo que es “justo” o “equitativo” en la organización, sobre qué es para ellos la “justicia” organizacional⁶⁴ y escriben y acuerdan normas acordes a ello. Pero, además, se podría apreciar que habría distintas significaciones, tal y como nos sugiere la expresión de Irantzu cuando me comenta que se actuaba “con sentido”. ¿Qué significa para ella el enunciado “con sentido?”. ¿El sentido de quién, hacia qué horizonte? Se aprecia que habría distintas formas para entenderlo, pero podría ser posible que en Emun estuviesen impulsados por una motivación o sentimiento de afección de hacer lo “mejor para todos”. Pues, veo un impulso que ha promocionado un proceso de comunalidad fuertemente sentida incluso imaginada que se puede observar con las representaciones vinculadas con la noción “valores”.

Todo lo mencionado hasta aquí me ha impulsado a plantear que Emun es un constructo social que a lo largo de los años ha ido construyéndose por procesos relacionales. A través de acciones intersubjetivas, las personas trabajadoras han ido asignando distintas formas de identificaciones y valoraciones impulsando sentimientos de pertenencia hacia Emun y a la vez, fomentando los procesos de etnicidad en los proyectos con los clientes. Pienso que todo ello ha estado mediado al menos por cuatro elementos clave: los “principios cooperativos”, “valores de igualdad y equidad”, las políticas internas y textos normativos de empresa y las motivaciones intersubjetivas de las personas trabajadoras de Emun.

De flujos “no-comunicativos” al WhatsApp

En el documento⁶⁵ sobre el diagnóstico de la comunicación interna del 2002, se puede observar que urgía abordar esta cuestión porque se habrían detectado considerables lagunas. Se exponía que el Comité de Dirección, el Consejo Rector y las personas trabajadoras habían puesto en duda la “eficacia y la fluidez” de las formas de comunicación interna. La empresa había aumentado en poco tiempo en número de personas llegando a ser alrededor de 30. Se hacía notar que se necesitaba reforzar los flujos comunicativos porque era notable el alto grado de insatisfacción y los conflictos creados al respecto. En ese documento, además, se presenta el primer plan de comunicación interna.

En el año 2004 se diseña el segundo⁶⁶. En el documento se refleja que este plan habría tomado como referencia el Plan Corporativo de Comunicación de la Corporación Mondragon. Y así sucesivamente se sigue diseñando e implementando distintos planes de comunicación interna, hasta que en el 2013 se define con forma de proceso⁶⁷. Hasta entonces, los planes de comunicación interna estaban a cargo de la gerencia y a partir de este año, se asigna la tarea al área de Personas. En el primer documento presentado se dice que había una serie de prácticas en relación con la comunicación interna y que habría habido una mejora considerable en los flujos comunicativos internos comparando con la situación descrita los años anteriores. No obstante, se detectan aspectos a mejorar y se plantea otro plan para abordarlo. Uno de ellos

⁶⁴ Niehoff y Moorman *en* González Ruiz, M.M. (2017), p14.

⁶⁵ Emun (2002)

⁶⁶ Emun (2004b)

⁶⁷ Emun (2013)

trataba sobre la puntuación general dada por los trabajadores al tema (4'9 de 6) y otro, estaba relacionado con los flujos internos relacionados con los líderes, con un margen de mejora de un 15%. El nuevo plan de mejora del 2013 partiría de los criterios y modelos de gestión de la comunicación empresarial adquiridas en los cursos de EFQM.

El último documento⁶⁸ referente al respecto parece ser el denominado mapa de la comunicación. Es un archivo Excel, con varias tablas; parecen estar identificados y clasificados todos los flujos y espacios comunicativos. En él se pueden observar los temas comunicados, canales, objetivos, frecuencia, cronograma, responsables, receptores y participantes.

En todas las entrevistas en profundidad y de grupo he preguntado sobre lo que en su opinión percibiría una nueva persona trabajadora los primeros días. Jaione, Haizea, Benito, Zunbeltz etc., todos ellos remarcaban que la persona recién incorporada se extrañaría de la cantidad de información que fluye y también de su contenido (información empresarial, rendición de cuentas...). En las entrevistas de grupo 2 y 3 se comentaba que esa persona se sentiría perdida entre tanta información y que necesitaría tiempo para situarse. Agurne, por su parte, subrayaba que no era “normal” que una empresa nacida en el contexto de Arrasate fuera tan transparente, y que le hacía ilusión que Emun fuera diferente en ese sentido. Decía que había visto también momentos de *teatro*, que tampoco Emun se libraba de ello. Pero que, a fin de cuentas, consideraba bastante transparente como modelo de empresa, que tenía un punto inusual, atípico. Le llamaba la atención que hubiera un grupo de WhatsApp conformado por todas las personas trabajadoras de la organización, alrededor de 90 personas en total.

Es evidente que los flujos o los procesos de comunicación han cambiado en el paso de tiempo. Parece que durante los primeros años hubo consenso en que había una cierta “ineficacia” en los flujos comunicativos. Se implantaron planes y proyectos para solventarlo y ahora, después de casi 25 años se estima que habría una cantidad considerable de información resultando “demasiada” para algunos. Está claro que, estos procesos comunicativos son constructos sociales diseñados y planificados por los agentes que han desempeñado ciertas funciones en la organización, y que han ido adoptando distintas formas durante su evolución; de la misma manera, las afinidades y afecciones sociales al respecto por parte del resto de las personas trabajadoras han cambiado. Estos procesos han desempeñado funciones mediacionales permanentes mediante instrumentos como han sido los planes de comunicación implantados desde el año 2002. Han sido procesos sociales⁶⁹ que han sido objeto de transmisión reglas, jerarquías, “valores”, símbolos y representaciones. Probablemente ha sido uno de los elementos mediadores más significativo en la evolución de Emun en cuanto a los procesos de significación e identificaciones relacionados con la adhesión hacia la empresa.

⁶⁸ Emun (2019a)

⁶⁹ Marín Ramírez, D.C. (2015), p.31

“Maquinaria” de aprendizaje

Le mandé un email a Laxia para preguntarle sobre la evolución de las políticas o actuaciones relacionadas con la formación del personal. Me envió las explicaciones correspondientes de forma cronológica. Afirmaba que desde el momento de la fundación se había empezado a organizar actos formativos, de un modo informal; y que cuando se acordó el primer documento de las Normas de Trabajo, se aceptó asignar 50 horas anuales a cada persona trabajadora, para que en horas de trabajo pudiera dedicar a “formarse”.

Laxia subrayaba que alrededor de los años 2005-2006 se empezó a organizar de otra manera, y que se le dio forma de un plan. Seguía diciendo que el diseño⁷⁰ de ese plan tenía como base las competencias técnicas (conocimientos técnicos y metodológicos relacionados con el servicio para los clientes) y competencias clave (aptitudes y actitudes). Señalaba que se entendía por competencia el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aseguraban el logro aplicado a la actividad de una determinada responsabilidad o aportación profesional. Se hacía hincapié en que la persona, además de poseer competencias, debería dar sentido al trabajo que estuviera realizando, conocer la finalidad del trabajo para que su aportación tuviera resultados óptimos.

Llegados a los años 2011-2012, Laxia explicaba que la conceptualización de la formación obtuvo otra forma de significado, acercándose más hacia el concepto de “desarrollo integral”. Exponía que se identificaron tres dimensiones prioritarias: desarrollo societario, personal y profesional. Laxia tenía claro que el aprendizaje significativo tenía lugar en los procesos de etnicidad de los clientes, más que en las sesiones de formación específicas.

En el año 2017, narraba que en ese sentido se dio un paso más confluyendo el plan de desarrollo y de formación con los proyectos de innovación orientados a mejorar e innovar los servicios implantados con los clientes. Reflexionaba que en aquellos proyectos de innovación se creaban otros contextos que facilitaban nuevos flujos de conocimientos y de aprendizaje. Laxia terminaba la narración apuntando que el último periodo estratégico se había empezado a indagar más en el concepto del desarrollo personal desde la perspectiva de la “plenitud”, un concepto que se había comenzado a plantear cuando se hablaba tiempos atrás sobre la importancia de cuidar la perspectiva general del cuidado de las personas.

Garbiñe, por su lado, apuntaba que cuando se incorporó no entendía por qué la formación que se le ofrecía se había planteado de una perspectiva amplia, y no se ceñía solamente a las necesidades del proyecto en la que había empezado a trabajar. Decía que le resultó curioso que todas las horas para esos actos formativos estaban reconocidas en su dedicación y fue novedoso para ella porque en la experiencia que tuvo anteriormente en otra empresa, los eventuales no tenían opción para acceder a la formación. Lur explicaba que tuvo una oferta de empleo fuera de Emun y que no accedió a ella porque allí no estaba contemplado el tema de la formación y que, para ella, hoy en día, era algo primordial. Ella le daba mucha importancia a

⁷⁰ Emun (2005)

esto porque le ayudaba a que pudiera ser más coherente con lo que ella quiere ser en esta “sociedad”. Lur resaltaba que para ella el espacio que le ofrece Emun es una maquinaria para replantearse a sí misma en todo momento. Irantzu añadía en ese sentido que es un espacio ideal para el desarrollo personal y profesional; pensaba que era un lugar idóneo para seguir fortaleciendo sus propios valores morales y le parecía que tener un espacio así en el contexto laboral era una bomba para ella.

He indagado en el contenido de varias ofertas de formación planteadas por el área de personas y había temas relacionado con la sociolingüística, procesos de euscaldunización, gestión del tiempo, inteligencia emocional, direcciones de reuniones, aptitudes comunicativas, liderazgo, gestión por proyectos, figura del facilitador etc. He contado entre 15 y 20 sesiones formativas internas por cada año desde el 2005.

También he observado en esa documentación que cada año se imparten una o dos sesiones relacionadas con la “educación cooperativa”, organizados por el Consejo Rector. Las personas que acuden a sesiones formativas externas tienen la obligación de “presentar” a los compañeros de trabajo lo “aprendido” allí. También se organiza anualmente una sesión para presentar los resultados de los proyectos de innovación llevados a cabo. Además, se organiza anualmente desde el año 2010 una sesión llamada Truke Eguna, que significa Día del Intercambio o Trueque. Se organiza por parte del equipo de Innovación “basado” en la metodología Open Space⁷¹, en la cual se ofrece un “espacio abierto” para “compartir” las “reflexiones” con el resto de los compañeros de trabajo.

Llegados a este punto me pregunto, desde una perspectiva semiótica, qué significados se le han otorgado al enunciado “formar” en esta organización. He acudido al Diccionario de la Real Academia Española, y en él se puede leer: “Preparar intelectual, moral o profesionalmente a una persona o a un grupo de personas”. Es posible. Lo que está claro es que, a través de estos planes de formación implantados desde el 2005, han tenido como objetivo primordial dar forma a “algo”. Y ese “algo” está relacionado con los “perfiles” de los miembros de Emun.

Me parece que, al fin y al cabo, todos los planes han actuado como mediadores primordiales en la construcción de contextos de aprendizaje, por medio de los cuales, han tenido lugar procesos de construcción de “perfiles” de los miembros de Emun. Los significados subyacentes que han operado al diseñar estos planes por los agentes encargados y responsables han mediado la orientación de la construcción de estos “perfiles”, o mejor, en el proceso de atribución de identificaciones. Ante esto, los miembros de Emun se sienten “satisfechos” por la cantidad de oportunidades que están expuestas para el aprendizaje “continuo”. Existe una clara atribución de afecciones sociales hacia estos contextos de aprendizaje y, en consecuencia, de adhesión hacia Emun. Al fin y al cabo, tal y como vamos diciendo, Emun, como organización social, está desempeñando continuamente una función instrumental en los procesos de etnicidad y de identificaciones personales de los miembros.

⁷¹ Técnica de carácter “participativa” que ofrece espacios comunicativos para que los participantes reflexionen de forma “colaborativa”.

3.4. “Dabilen harriari goroldiorik ez”

(A la piedra que rueda no se le adhiere el musgo)

Arnaldo recordaba que en las visitas que realizaba a los clientes o clientes potenciales les contaba con orgullo que Emun tenía un área dedicada al I+D+i. Relataba que le miraban con asombro, sin poder llegar a entender cómo una empresa que se dedicaba a euscaldunizar otras empresas podía tenerlo. Les respondía que euscaldunizar una empresa era complejo, un tema complicado, y que por supuesto, que Emun lo necesitaba.

En el acto del 20º aniversario, Irantzu expuso que durante los 20 años habían aprendido mucho: cómo había que gestionar las lenguas y cuáles eran los caminos para ello. Y, sobre todo, señalaba que, lo que habían aprendido era lo importante que había resultado utilizar formas innovadoras y participativas para conseguir el objetivo. Irantzu comentó que la aportación de Emun había sido ofrecer a sus clientes esos valores y formas de hacer que tenían en el día a día de EMUN, ampliar lo probado y puesto en práctica en la gestión interna diaria durante los 20 años de andadura. En el mismo acto, Jaione apuntaba que muchos pasaban un tercio de su día trabajando, en el lugar de trabajo. Continuaba diciendo que ese espacio era un espacio “transformador”. Comentaba que el mundo laboral, como muchos otros ámbitos, era creador de “valores”, que transformaba el paisaje y la cultura, y que tenía una enorme influencia en la “sociedad”. Resaltaba que las organizaciones eran también parte de la “sociedad” y que les correspondía actuar en busca de nuevas soluciones a los problemas sociales.

Laxia se acuerda perfectamente que fue un hito significativo la decisión “contundente” del Consejo Rector (2005) de poner en marcha el área de Innovación. En aquel entonces ella era presidenta del Consejo y en una reunión se decidió que “sí o sí” había que hacerlo. Así, cuando se decidió que Emun se encaminaría a un modelo de gestión por procesos y con parámetros de “excelencia empresarial” de EFQM. He observado en un documento⁷² de Innovación que, acto seguido, se nombró a un responsable del área y un equipo técnico conformado por tres personas. Se explica que acudieron a sesiones formativas impartidas por AENOR⁷³ y que de ahí se decidió implantar el área de I+D+i en base a la Norma UNE 166000⁷⁴, pero sin el objetivo certificarse oficialmente. Tal y como hemos mencionado en el apartado 3.2, se decidió que el proceso de Innovación se desarrollaría en tres subprocesos de vigilancia tecnológica (observar tendencias), mejora de productos (servicios actuales) e innovación (nuevos servicios). Por otra parte, se decidió que el proceso de I+D+i estaría enfocado exclusivamente a las metodologías y productos implementados y utilizados en las intervenciones con los clientes.

⁷² Emun (2008b)

⁷³ Asociación Española de Normalización y Certificación.

⁷⁴ La serie UNE 166000 es un conjunto de normas UNE dedicadas a apoyar la optimización de la gestión de la I+D+i. UNE: La Asociación Española de Normalización (UNE; acrónimo de Una Norma Española)

En los planes de gestión de I+D+i que he tenido entre manos he observado que desde el año 2007 se organizaron proyectos internos de innovación, partiendo de las necesidades de los procesos de euscaldunización de las empresas (y luego del resto de nuevos servicios ofertados), siempre preguntándose a los trabajadores. En otro documento⁷⁵ me ha llamado la atención una infografía en la cual se expone que entre los años 2007 y 2017, se realizaron 89 proyectos internos de innovación metodológica y se organizaron 14 comunidades de práctica con el fin de compartir conocimientos. No obstante, también me he percatado de que desde el primer año de la fundación hasta que se sistematizó el área en el año 2007, siempre había grupos que se dedicaban a la mejora y a la creación de materiales que necesitaban para los procesos de euscaldunización en las empresas⁷⁶. También se hace mención de que estos grupos, se auto organizaban y tenían su propia trayectoria, porque la necesidad era inminente de crear nuevos conocimientos, todo estaba por inventarse. Jaione añoraba aquellos tiempos de estos grupos de mejora mencionados, comentaba que se lo pasaban bien. También se expresaba con un tono de pena cuando hablaba de la oportunidad perdida de una posible alianza o trabajo “colaborativo” con Elhuyar. Elhuyar hoy en día es una de las organizaciones de la competencia más significativa. Cabe recordar que Emun se fundó después de la ruptura de la ELIE⁷⁷, el cual estaba integrado por Elhuyar y la Universidad de Mondragón (Irakasle Eskola). Según relataba Jaione, aquella ruptura tuvo que ver con las distintas perspectivas y opiniones sobre los pasos a seguir, con las formas de trabajar. No se pusieron de acuerdo y vino la ruptura; y de ahí se fundó Emun. Cada organización, siguió su camino. Ella valoraba que se perdió la oportunidad para trabajar en “colaboración” y abordar retos juntos, sabiendo que los procesos de euscaldunización del mundo empresarial conformaban un nuevo sector profesional.

De la misma manera pude observar⁷⁸ que las principales funciones del equipo técnico de Innovación estaban enfocadas a acompañar al resto de las personas trabajadoras en las tareas de innovar las metodologías que implantaban en los procesos de etnicidad; ofrecerles herramientas, perspectivas de futuro e indicarles las posibles vías para conectar distintos conocimientos. Se podía leer que su lema principal para desempeñar su trabajo de acompañamiento partía de la creencia de que todas las personas podrían ser innovadoras en su trabajo y que en Emun no se quería impulsar un equipo técnico de Innovación de “élite”, sino que la función para “innovar” sería fomentado entre toda la plantilla, cada uno en su contexto particular de trabajo.

En el año 2016, en el contexto de “reflexión estratégica” del periodo 2017-2020, se valoró que el sistema de innovación había llegado a estar consolidado, a pesar de que tenía margen para mejorar. En los documentos *memoriaIGB-08*⁷⁹, *Galdetegia_emaizak_berrikuntza*⁸⁰ y *Berrik_sist_kult_ondorioak*⁸¹ se puede apreciar que habría dificultades para poder implantar con los clientes los resultados obtenidos en los proyectos de innovación. Se decidió⁸² entonces

⁷⁵ Emun (2019c)

⁷⁶ Emun (2008b)

⁷⁷ ELIE: Elhuyar y Irakasle Eskola: EL + IE, ELIE

⁷⁸ Emun (2018a)

⁷⁹ Emun (2008b)

⁸⁰ Emun (2016b). Resultados de la encuesta sobre Innovación

⁸¹ Emun (2020b). Conclusiones sobre el sistema de Innovación y cultura.

⁸² Emun (2016a)

que, había que abordar otro reto que estaba relacionado con el fomento de la cultura innovadora, para impulsar a las personas trabajadoras a que desarrollaran aún más el carácter innovador, enfocado al contexto “individual” de trabajo. Decidieron asignarle un lema que se titulaba “Denok berritzaile”, “Todos innovadores”. En el documento *Kameleoia diagnostikoa*⁸³ se puede observar que primeramente diseñaron una encuesta propia para medir el grado de innovadores de la plantilla. Se valoraba que los aspectos a mejorar estaban relacionados con la autonomía para innovar en el puesto de trabajo, y los aspectos que mejor se apreciaban estaban relacionados con la buena actitud hacia la innovación, trabajo en equipo y orientación hacia el cliente. En ese sentido, se decide que sería necesario diseñar un plan para fomentar la actitud proactiva para innovar en el puesto de trabajo y mejorar metodologías, pero a sabiendas de que ya se partía de un grado de comportamiento proactivo significativo. Este plan se convertiría también en agente mediador en el proceso de construcción de “perfiles” de las personas trabajadoras y en los procesos de atribución de identificaciones tal y como se explicaba en el apartado de “Maquinaria de aprendizaje”.

También se reflejaba el gran esfuerzo llevado a cabo por los comerciales en los contextos de competitividad impulsados por las administraciones en los concursos públicos. Se valoraba que habían cambiado los criterios de puntuación para los proyectos presentados por organizaciones como Emun. Por lo visto, antes se valoraba más el apartado de la propuesta metodológica de la intervención licitada; pero durante los últimos años, el criterio más valorado ha sido la propuesta económica. Se decía que, las licitaciones públicas en general, requerían un esfuerzo grande para idear nuevos tipos de intervenciones e innovadores, pero que no siempre se podía conseguirlo por la alta competitividad en el sector.

La representante de Fagor que entrevisté ponía en valor la “capacidad y la contundencia” en que Emun organizaba y desarrollaba los proyectos internos de innovación. Pero remarcaba que, para ella, otro elemento importante a mencionar era que también se activaban otro tipo de proyectos con el objetivo de innovar distintos aspectos relacionados con la gestión o políticas internas. Para ella, ello significaba que la empresa estaba en una continua innovación en todos los sentidos y que, a su parecer, como he indicado, Fagor había aprendido mucho más de Emun que a la inversa.

Adicionalmente, en la entrevista de grupo 4 se consideraba relevante la tendencia para plantear e implicarse en proyectos internos enfocados a repensar la gestión de Emun, políticas internas, algunas de ellas impulsadas por los retos sociales emergentes de la “sociedad” (por ejemplo, la conciliación) y otras por iniciativa propia. Porque para ellos sería la palanca para que todo aquello aflorara en los proyectos de clientes en forma de nuevos servicios; se consideraba que había un aprendizaje interno que el cual podría servir para ofrecer a los clientes.

Eneka resaltaba que, siempre se había acordado en la Asamblea General reservar las ganancias anuales de la cooperativa y que, gracias a ello, hoy en día Emun gozaba de la posibilidad para experimentar y explorar nuevos caminos encauzando inversiones de esos fondos. Subrayaba que ese hábito de guardar el dinero había surgido del liderazgo ejecutivo y rector. Jaione le añadía a esa perspectiva que, hoy en día, esa posibilidad para buscar nuevos

⁸³ Emun (2016c). Camaleón, diagnóstico.

horizontes también era facilitado por los contratos con las empresas que se renuevan anualmente; se decía que más o menos el 80% del volumen de la facturación anual residía en esos contratos.

Desde otra perspectiva, Agurne planteaba que para que una empresa funcione bien se necesitaría que tres planos estuvieran fortalecidos: el plano de las personas, el del colectivo o grupo y el proyecto empresarial. Ella consideraba que Emun se encontraba fuerte en los tres planos. Por un lado, el proyecto empresarial era algo que estaba en una constante resignificación. Por otra parte, el colectivo le parecía una *flipada* porque no era uno cualquiera. Decía que muchos de ellos, la mayoría, estaba implicado en otros proyectos sociales en su tiempo libre y que eso no era lo normal. Se preguntaba que cómo era posible que la pasión tuviera lugar en un proyecto empresarial. Y el tercero, los perfiles de las personas lo consideraba muy potentes, incluso algunos curiosos. Remarcaba que en su entorno personal la gente estaba bien acomodada, sin muchas ganas de cambiar o aprender algo diferente y decía que, las personas de Emun estaban expuestas a nuevos aprendizajes; para ella, uno de los elementos clave en ese caso eran las competencias transversales relacionadas con las formas de trabajar, sin restar importancia a las competencias técnicas específicas trabajadas. Remarcaba que todo ello era muy potente para ella.

El perfil de los trabajadores en general no proviene del mundo socioeconómico. Existe una variedad y diversidad considerable de perfiles académicos: abogados, sociólogos, maestros, periodistas, humanidades, matemáticos, filólogos, antropólogos, administrativos, veterinarios... Además, su experiencia previa laboral no ha sido desempeñada en grandes empresas o en las instituciones administrativas. Maixa mencionaba que Emun le había proporcionado una oportunidad para conocer este mundo laboral e industrial. Benito subrayaba que esa variedad de perfiles ofrecía una oportunidad para el aprendizaje fuera más enriquecido. No obstante, según la opinión de Lur, todas las personas de Emun eran de la *misma cuerda*, que en ese sentido no había mucha variedad, pero que al mismo tiempo eso le hacía sentirse bien, arropada.

Eneka, Kontxi y en la entrevista de grupo 4 hablaban de que, la oportunidad de meter la pata había estado presente desde el inicio. Narraban que, al principio, cuando había todo que inventarse, la filosofía era de prueba-error. Eneka, por ejemplo, señalaba que, en aquella época al ser una nueva profesión, no había conocimiento sobre ello en Emun, ni en la "sociedad" ni en los clientes. Ello les facilitaba probar métodos sin que nadie les pidiera cuentas.

Para Irantzu era importante subrayar que las personas trabajadoras en general se tomaban en serio su trabajo, que no pasaban del tema, que se implicaban mucho. Luego, añadía que, el proyecto se desbordaba a causa de la cantidad de horas dedicadas y la rentabilidad final bajaba. Zunbeltz subrayaba que una nueva persona incorporada se daría cuenta en seguida de la necesidad de adoptar una actitud proactiva para poder trabajar en los proyectos. Hacía mención de que las personas que se integraban en la empresa tenían un particular perfil, que no eran cualquiera, que tenían una sensibilidad importante hacia los temas sociales abordados. La representante de Huhezi apuntaba en ese sentido que, el recorrido transitado en la diversificación de servicios no habría sido posible sin la implicación y el sentimiento de

adhesión hacia Emun por parte de las personas trabajadoras. Sin embargo, Nagore se mostraba preocupada porque para ella la importancia otorgada al sistema de innovación de Emun era realmente teórica por parte de algunas personas.

Por otro lado, Haizea ponía el foco en la autonomía. Le parecía que los responsables de proyecto podrían ser facilitadores o limitantes en ese sentido, que dependía de la forma de ser de cada responsable (decía que no sería el único condicionante), que podría ser totalmente provocado por ellos. También defendía que había una cantidad considerable de personas que estarían animadas y motivadas para emprender nuevos caminos, pero que había también otra parte que no lo estaba, que prefería trabajar en proyectos que no les requiriera demasiados retos. Y mencionaba de igual forma que habría otra tercera parte que estaría reclamando que Emun se acometiera a nuevos horizontes pero que luego, esas mismas personas no estarían dispuestas a implicarse en lo que estaban reclamando a la organización. Planteaba que sería interesante analizar las razones por la que ciertas personas no estén motivadas para nuevos retos, porque preveía que se estaban creando diferencias en cuanto a oportunidades para seguir aprendiendo e innovando. Laxia ponía de manifiesto que había que considerar tres elementos clave para que el contexto de innovación se construyera. Por un lado, el sistema de Innovación, las personas que habían creído en ello y se habían implicado en nuevos retos y en el trabajo comercial.

Por otra parte, la representante de MU definía Emun como un proyecto de corto recorrido, pero a la vez muy sólido; decía que era un proyecto que requería implicación, que no era un lugar para las personas que buscaban un trabajo sin más, sino que exigía cierto compromiso. Apuntaba que se podía encontrar un proyecto ilusionante, con gente entusiasta, con ganas de transformar la “sociedad” especialmente en algunos temas concretos y con un proyecto que podría tener un futuro prometedor.

En la página web de Emun se describe a los trabajadores de Emun como “inconformistas”, “comprometidos”, “responsables”, “innovadores”, “coherentes” y “empáticos”. Se comunica que Emun es una empresa consultora que facilita procesos “sociales” y que tiene el compromiso para que estén actualizados con las tendencias y necesidades sociales y, de la misma manera, para ofrecer soluciones innovadoras.

En las entrevistas en profundidad que realicé se valoraba muy bien haber tomado la decisión de implantar el área de innovación y también se apreciaba “la labor desempeñada” entorno a él. También en las entrevistas de grupo se consideraba el sistema como uno de los elementos clave para que Emun “evolucione”. Lur describía a Emun como una organización que estaba en constante movimiento, que se estaba convirtiendo cada vez más *Blandi Blub*⁸⁴. Al representante del SLK le parecía que Emun era una organización dinámica, con un ritmo intenso, que ofrecía grandes oportunidades, variadas e interesantes para aprender, con un buen y agradable ambiente. Apreciaba que habría también problemas como en todos los sitios pero

⁸⁴ Una masa viscosa que podía adoptar distintas formas sin romperse.

<https://www.xatakaciencia.com/tecnologia/10-juguetes-de-nuestra-infancia-que-fueron-concebidos-gracias-a-la-ciencia-i>

que en general había un ambiente de colaboración. En la entrevista de grupo 4 se mencionaba que Emun era dinámico en todos los sentidos, interna y externamente. En ese sentido, el representante de SLK señalaba que la parte no tan buena de todo ello podría resultar ser el cansancio que podría crear. Pero que si hasta la fecha, después de casi 25 años, el reto todavía residía en *mantener* la ilusión de las personas trabajadoras, lo consideraba todo un logro. Benito decía que “dabilen harriari, goroldiorik ez” (a la piedra que rueda no se le adhiere el musgo).

Zunbeltz explicaba que la trayectoria de Emun había estado marcado por una palanca primordial: la juventud. Decía que la juventud tenía tres caras, de la organización, la del servicio y la de personas. Afirmaba que a Emun le tocó construir un nuevo mundo, una nueva organización y un nuevo servicio para la “sociedad”, empezando desde cero. Recordaba que no había estudios académicos orientados a esta nueva profesión y las personas implicadas eran “jóvenes”. Apuntaba que hubo una necesidad ininterrumpida para desarrollar el servicio, para reflexionar, para la creatividad... y todo ello él lo vinculaba con la “juventud” en todos los aspectos y esa “cultura innovadora” y de “creatividad” fue la palanca clave.

Con todo lo expuesto hasta aquí me he dado cuenta de que desde su fundación la organización ha sido muy “dinámica”, pero ese dinamismo ha cambiado de forma y de significados a lo largo de estos años. Podría ser que durante los primeros años, el impulso proactivo de todos los miembros de Emun fuera vital para que la empresa y los procesos de etnicidad sobrevivieran. Parecía que las culturas innovadoras de aquella época adquirirían una forma más uniforme o similar, orientados e implicados hacia la supervivencia. Hoy en día, la empresa tiene un recorrido de casi 25 años y parece estar mucho más consolidada, a pesar de que las percepciones de los miembros siguen atribuidas por el carácter dinámico. En una conversación de la oficina les oía comentar que durante los primeros años la edad media de las personas trabajadoras rodaba los 30-32 años y que hoy en día estaba sobre 45. La edad de los miembros también ha cambiado, su “ciclo vital” también, y ellos también están en otra fase de la vida. Incluso algunos de los procesos de etnicidad de las empresas tienen la misma “edad” que Emun. Podríamos decir que los 3 elementos tractores que Zunbeltz me comentaba (la “juventud” de la organización, la del servicio y la de personas) han evolucionado y parece haber adquirido formas más “consolidadas”. También la necesidad vital de supervivencia a corto plazo se ha “superado”, a pesar de que el mercado no ofrezca una estabilidad constante⁸⁵.

El carácter uniforme de las culturas innovadoras que hemos comentado anteriormente, ha ido fragmentándose según iba aumentando en número de personas e incorporando nuevos servicios. Han cambiado de forma según el contexto relacional al que han sido expuestos. Probablemente, cobrará distintas formas en las empresas y en los procesos fomentados por las administraciones. Sin embargo, no parece que la “pasión” y la implicación hayan desaparecido, más bien, han cambiado de forma y han adquirido nuevas significaciones. Pues han estado en una constante resignificación a lo largo de la evolución de la organización. Además, los contextos de nuevos aprendizajes y de innovación han ido adoptando sus propias

⁸⁵ ver p 47. Esfuerzo comercial considerable en licitaciones públicas

formas sin que llegaran a separarse, han adoptado atribuciones de “tipo” Blandi Blub, tal y como nos señalaba Lur. Pienso que esta estructura organizacional ha evolucionado hacia una geometría más variable, condicionado por nuevas relaciones interiores y exteriores. Lo importante aquí es que no ha habido “fisuras”, sino que han tenido lugar nuevas formas de orden social.

3.5. Construcción de contextos externos de confianza

Agurne se mostraba contundente al explicar que el entorno cercano de Emun era un ecosistema creado por un hilo compartido, que todo giraba alrededor de una misma lógica relacionada con el movimiento cooperativista de Arrasate y las cooperativas que integraban La Corporación Mondragón. Explicaba que Emun era la continuación de todo aquello. En las cooperativas se decidió abordar la “revitalización” del euskera a través de los fondos de IPDK86 (Interes Publikorako Derrigorrezko Kontribuzioa – Contribución Obligatoria para otros Fines de Interés Público) y que en ese contexto se fundó Emun. Defendía que Emun no se podía entender sin ese ecosistema, tampoco sin Fagor. Y ella se preguntaba del porqué de la continua renovación anual de los contratos durante tantos años. Añadía que era porque Emun era la hija (subrayaba lo de femenino), de toda la dinámica del mundo cooperativo. Se mostraba segura de que esto no habría sido posible en otra comarca.

Arnaldo reconocía que había que dejar claro que toda esta historia no había caído del cielo, que había ciertas personas que lo facilitaron. Añadía que el presidente del Grupo Fagor de aquella época fue una persona clave para que Emun llegara a todas las cooperativas del Grupo Fagor. Benito apuntaba en ese sentido que, para él fueron unas personas concretas de ciertas organizaciones (MU, Fagor, La Corporación Mondragon...) los que facilitaron e impulsaron este camino. Remarcaba que detrás de ellos no estaban sus respectivas organizaciones que, más bien, y que le parecía que Emun se había convertido en un proyecto personal de ciertas personas. Eneka afirmaba que, al principio, la introducción a empresas del entorno y también a otras empresas de otras comarcas, se llevó a cabo por las puertas de atrás.

La representante de Fagor apuntaba que en aquella época la parte social de las cooperativas de Fagor (consejos rectores) estaba mucho más fuerte que hoy en día. Subrayaba que probablemente las decisiones que se tomaron en torno al impuso de procesos idiomáticos en las cooperativas no tendrían cabida actualmente, teniendo en cuenta con las dificultades con las que se estaban encontrando para fomentar la introducción de otros procesos sociales como la “igualdad de género” y “la responsabilidad social corporativa.”.

En ese sentido, en la entrevista que mantuve con la representante de MU (Mondragon Unibertsitatea – Universidad de Mondragon), me resaltaba que veía en Emun una tendencia importante para tener siempre a la vista las necesidades que les pudiera surgir a los clientes. Señalaba que había una actitud generalizada para cuidar de ello, tal y como lo apuntábamos en el apartado 3.1. Zunbeltz apreciaba que las personas recién incorporadas se darían cuenta de que en Emun se trabaja orientado a la escucha hacia el cliente. Nagore hablaba de la misma manera recalcando que en Emun se había aprendido a tener siempre a la vista la satisfacción

⁸⁶ Fondo monetario de Contribución Obligatoria para otros Fines de Interés Público (COFIP)

del cliente. El representante de SLK utilizaba las palabras “clientes cautivos” y aclaraba que Emun tenía clientes muy fieles, y que aquello era bueno para la empresa.

En ese contexto relacional e ininterrumpido con los clientes, Kontxi recalca que las oportunidades para aprender que Emun había tenido eran enormes y que seguramente el “colectivo” no se percataba de esa importancia en su totalidad. Decía que en aquella época se le había dado una confianza ciega a Emun y no se había reconocido lo suficiente hasta la fecha. En la entrevista de grupo 4 se opinaba que era un lujo la relación que tenían con los clientes de las empresas, que el ámbito empresarial era cambiante ofreciendo nuevos retos, y que había que aprovecharlo porque en los proyectos impulsados con la administración la situación era distinto. Nagore tenía claro que tener empresas grandes como cliente suponía a Emun tener retos grandes. Arnaldo se acordaba de cuando acudía a empresas a presentar los servicios que se les podría ofrecer. Les recalca que la forma en que Emun trabajaba en los procesos no tenían un carácter “radical”, que intentaba tranquilizarles diciendo que los procesos siempre eran facilitados de forma “colaborativa” y de “consenso”. En ese sentido, Benito mencionaba que Emun, en general no había generado grandes conflictos en estas empresas. Irantzu añadía en ese sentido que, Emun no había molestado demasiado, que se trabajaba para que los trabajadores se sintieran “cómodos” con el proceso que querían fomentar y también los miembros de los distintos órganos que tenían que tomar decisiones al respecto. Aun así, se valoraba que algunas empresas habrían tenido recorridos cualitativamente muy significativos en cuanto a la revitalización del euskera en el trabajo. La idea de Agurne sobre la “relación feminizada” que Emun tenía con sus clientes partía del concepto cliente-proveedor. Emun se situaba en el rol de proveedor y la empresa en el del cliente. Es por lo que ella remarcaba la necesidad de darse cuenta de ello porque en realidad, el alcance de “transformación” de estos retos sociales dependía de ellos y no de Emun.

En las entrevistas se ponía en valor la relación de carácter “cercano” y “humilde” construido con el paso del tiempo con los clientes. Lorea afirmaba que el interlocutor de su empresa valoraba que había una capacidad por parte de Emun para amoldarse a las situaciones y a los contextos distintos que surgían. Para Zunbeltz había que tener en cuenta la implicación que las personas de Emun trabajaban en estos procesos con los clientes; no solamente con las empresas, también con las administraciones. Resaltaba que ello para él era un reflejo del sentimiento de adhesión e implicación hacia los temas sociales en cuestión.

Lur y Arnaldo, por su parte, hacían hincapié en la capacidad y la posibilidad de alcance en las relaciones con los clientes. Para Lur era impactante que ella pudiera acudir al despacho de un director de la empresa para quien trabajaba sin ningún problema, y que culturalmente aquello no era lo “normal” que incluso algunos trabajadores de aquella empresa no tendrían ese acceso tan fácil. Arnaldo recordaba las palabras que un alto mando de Fagor le dijo una vez entre risas: “quienes mejor conocemos esta empresa por dentro somos tú y yo, nadie más”.

Según Jaione y Garbiñe, algunos clientes seguían con Emun por la necesidad moral o incluso porque era políticamente correcto estar inmersos en este tipo de procesos internos. Eneka, Benito y Nagore tenían claro que los clientes del mundo empresarial se habían dado cuenta de que a través de sus servicios Emun ofrecía no solamente temas relacionados con el euskera. Eneka tenía claro que a estos clientes les gustaban los valores humanos con los que se trabajaba e irradiaba en las empresas y que, por ello, aparte de procesos para euscaldunizar,

las empresas obtenían más cosas intangibles. Eneka recalca que para ella había una conexión entre ambas partes en los valores en los que se quería trabajar en un entorno empresarial, de forma “colaborativa”, “participativa” y “humanista”. Nagore subrayaba que el valor no-material que se ofrecía con los servicios era un motivo importante para que estas grandes empresas mantuvieran la confianza y, por lo tanto, el contrato, con Emun. Era consciente de que, estas empresas habían ofrecido estabilidad y un recorrido importante, pero que también había que tomar en consideración todo lo que Emun había dado a estas empresas con una actitud de alto grado de implicación.

No obstante, Benito se mostraba preocupado por el futuro venidero de estos contratos de las empresas grandes. Pensaba que se aproximaba un nuevo contexto de menos volumen de trabajo y más complicaciones para la renovación de los contratos prácticamente automáticos hasta la fecha. Le parecía que habría distintas razones para ese cambio de situación. Por un lado, apuntaba que, habría un poco de aburrimiento hacia el proceso de euscaldunización, probablemente ocasionado por la larga duración del proceso. Por otra parte, señalaba que había un cambio en los discursos y los pensamientos hacia el euskera. Y por último mencionaba que había un cambio de generación en las empresas, y que las nuevas generaciones venían con otras formas de significado y de perspectivas. Remarcaba que todos estos elementos incidirían en la forma de contratar los servicios de Emun en estas grandes empresas cooperativas.

Arnaldo contaba que cuando se fundó Emun cierta gente le preveía pocos años de vida como empresa y que con la primera crisis tendría que *cerrar la persiana*. Remarcaba que habían pasado casi 25 años y que seguía con fuerza, con 90 personas trabajadoras. En ese aspecto, la representante de Fagor hacía hincapié en la necesidad de que Emun enseñara a sus clientes habituales su forma de trabajar internamente, de cómo se procedía al abordaje de nuevos retos y de gestión. A ella le parecía que en el caso de Emun el “valor” añadido que estos clientes percibían hoy en día, afloraba impulsada por aquellas formas de trabajar internamente.

4. REFLEXIONES FINALES

El recorrido que Emun ha transitado como organización social durante los 25 años, ha estado condicionado de alguna manera por los contextos sociales que tuvieron lugar en la época en la que se fundó. Fue fundado por tres socios trabajadores con la ayuda y el impulso de ciertas personas de la comarca. Schein⁸⁷ decía que los fenómenos sociales de una organización no se pueden entender sin tener en cuenta los acontecimientos iniciales, ni los significados culturales atribuidos a esos fenómenos por los actores de la organización. A través de este trabajo etnográfico he intentado indagar en esos procesos de significación y así, reflexionar sobre las distintas formas que ha adoptado el espacio social e intersubjetivo.

Los primeros años de Emun fueron revueltos. Había mucho trabajo que hacer, pues todo estaba por crear. Había que construir la cooperativa y también había que diseñar metodologías para implementar en los procesos de los clientes. Y, por si fuera poco, había que desarrollar

⁸⁷ Schein, E. (1997), p111

una nueva profesión. Trabajaron mucho, a deshoras, con una gran sensación de incertidumbre. Pero las palancas para avanzar fueron la ilusión y la motivación, pues tenían la conciencia de que estaban construyendo algo importante.

En aquella época de inestabilidad, era difícil que el entorno cultural y relacional de la empresa fuera sólido y fuerte. Para que ello se construyera, había que vivir una larga y compartida historia. Hoy en día, podríamos decir que Emun es una cultura. Se puede distinguir de otras organizaciones. Los agentes han contribuido al tránsito hacia un proceso de territorialización a través de las atribuciones culturales que han ido otorgando a los acontecimientos iniciales. Los procesos de simbología han tenido lugar bajo las reglas impulsadas y establecidas. Las distintas formas de la cultura que se han ido construyendo han sido facilitados, recreados y perpetuados por los nuevos miembros que han ido incorporándose.

Emun nació con el fin de euscaldunizar el entorno laboral. Desde la perspectiva antropológica los *Emunkideak* iniciaron procesos de etnicidad en las empresas, focalizados en la revitalización del euskera. Son procesos para el fomento idiomático que están hipervinculados con un proceso general de etnicidad e identitario. Esto es, el pretexto del *ethnos*.⁸⁸ en este caso, fue el euskera. No obstante, este proceso de etnicidad ha cobrado nuevas formas durante su tránsito en el tiempo. La aparición de nuevas prácticas discursivas y las nuevas atribuciones de significado hacia el proceso de etnicidad estuvieron ligados u orientados a conceptos como “migración” y “cultura vasca”. Parece ser que la primera apertura a nuevas formas culturales no llegó a encajar del todo bien en el contexto social organizacional. Parece ser que las prácticas discursivas sobre los conceptos de “justicia social⁸⁹” e “innovación social” en el entorno relacional e intersubjetivo han tenido más atribuciones de afinidad. En las entrevistas he observado la satisfacción que ha generado entre los agentes, pues parece que la nueva forma de misión actualizada de Emun es más compartida en el entramado intersubjetivo de la organización, a pesar de que la motivación fundacional relacionada con el fomento idiomático sigue estando enraizada profundamente en los supuestos subyacentes de los agentes.

Cada agente atribuye sus significados a los acontecimientos sociales situados, en una constante interacción con el resto. De estas interacciones surge el tejido de significados intersubjetivos⁹⁰ dentro de la organización social. Ese tejido no suele ser estático, está siempre en movimiento porque los discursos y los flujos de las actuaciones de los agentes les otorgan nuevos significados. Y así surgen nuevos procesos identitarios que es exactamente lo que ha ocurrido en Emun. Ha sido un proceso constante de estructuración y construcción de todas aquellas formas que hacen diferenciar a Emun de otras organizaciones.

Cuando las organizaciones comienzan a acercarse a su misión fundacional se vuelven más estables. Las creencias de los líderes se vuelven más compartidas⁹¹ entre los agentes y, además, suelen adquirir una función condicionante de los procesos de socialización de los nuevos agentes incorporados. Según he observado en el trabajo de campo, durante la evolución han destacado diferentes formas de liderazgo. Algunas de ellas reconocidas por la

⁸⁸ Díaz de Rada, A. (2019), p37

⁸⁹ González Ruiz, M.M. (2017)

⁹⁰ Díaz de Rada, A. (2019), p59

⁹¹ Schein, E. (1997), p112

estructura organizativa y otras no reconocidas, pero que han adoptado formas de actuar de líderes impulsados por distintas motivaciones como podrían ser las prácticas discursivas orientadas al futuro, a nuevos conocimientos de metodologías...etc. En las entrevistas en profundidad y en grupos se ha mencionado que no ha habido un “patrón” concreto en ese sentido, pues cada agente le habría otorgado su propia significación a la hora de emprender actuaciones con carácter de liderazgo.

Sin embargo, a mi entender, se podría reflexionar desde otra perspectiva. Para que la organización social haya evolucionado sin llegar a disolverse o fraccionarse, habría algún supuesto subyacente compartido en las distintas formas de atribuciones a los actos de liderazgo. Esto es, habría algún elemento significativo que es compartido por los agentes operando en sus actuaciones.

Es verdad que los liderazgos han expresado distintas formas y significaciones en sus funciones, pero pienso que hasta la fecha no se ha llegado a una situación de conflicto estructural. Habría que analizar con detenimiento la evolución de los siguientes años, pues el camino emprendido con el nuevo planteamiento de reestructuración organizativa basado en estructuras más de tipo “horizontal”, podría ofrecer nuevas significaciones y atribuciones al respecto.

Por otro lado, durante los primeros años de andadura se originaron múltiples conflictos en relación con las prácticas de gestión empresarial. Parece que el primer hito o anclaje significativo fue mediado por el primer plan estratégico del periodo 2002-2004 y puede que se le atribuyera la función de “ordenar” la vida de la organización. No obstante, no fue el único. Pues las experiencias de gestión de las cooperativas del entorno y de la Corporación de Mondragón, y los modelos de gestión adquiridos del modelo EFQM también actuaron como agentes mediadores en la construcción de significados hacia la estructuración de Emun como empresa.

Cabe recordar que los agentes de Emun han estado expuestos a estos modelos de gestión empresarial durante todo el recorrido. Además, habría que subrayar los significados subyacentes en estos modelos. Esto es, los agentes que se encargaron de definir estos modelos (los creadores de EFQM) habían operado según sus significados atribuidos a la calidad de la gestión, a los tipos de ganancias económicas etc.

Estos modelos estarían orientados a las grandes empresas industriales envueltas en entornos de mercado capitalista y neoliberal. De la misma manera, es importante señalar que el ámbito socioeconómico (también) está construido mayoritariamente desde la perspectiva del patriarcado⁹².

Siendo esto así, las organizaciones sociales que lo adquirieron como modelo de gestión empresarial por “excelencia”, se sumergieron en procesos de aprendizaje mediados por las atribuciones de significado condicionados por la perspectiva capitalista y del patriarcado. Así pues, tanto las cooperativas de la comarca como Emun fueron fomentando sus procesos culturales organizacionales mediadas por estas perspectivas.

⁹² Añoover López, M. (2014)

Entonces, los procesos de aprendizaje y de significación sobre los modelos de gestión han interactuado en ese contexto laboral “capitalista” y “patriarcal” en el que está envuelto desde la fundación. Sin embargo, los entrevistados aseguraban que siempre se hacía un ejercicio de resignificación por parte de los agentes de Emun, para amoldarse al contexto situacional de la organización. Pero ¿cuáles fueron esas resignificaciones? ¿Cuáles fueron los elementos que actuaron como agentes mediadores en dichas resignificaciones?

Pienso que habría ciertos elementos que se deberían tomar en consideración. Por un lado, la inserción de las mujeres en puestos de trabajo de dirección de empresa fue un acontecimiento importante. También en los puestos de responsables de proyectos, incluso en el Consejo Rector, las mujeres comenzaron a obtener más espacios donde se tomaban decisiones sobre asuntos de cierta envergadura. Desde entonces, la perspectiva feminista ha ido adquiriendo gradualmente funciones mediadoras significativas en las actuaciones que han desempeñado las mujeres en los contextos sociales compartidos con el resto de los agentes.

Por otro lado, los agentes de Emun en general, también han ido atribuyendo nuevas significaciones a los distintos aprendizajes que habrían sido expuestos en el contexto exterior del que hablábamos. Esas resignificaciones fueron mediadas por las conceptualizaciones que se aproximaban a la “igualdad”, “humanidad” y “colaboración” que a través de contextos intersubjetivos los agentes fueron adquiriendo nuevos aprendizajes y distintas perspectivas. Supongo que la presencia de las mujeres del 60% habría influido en ello.

Todo ello condicionó a que las políticas internas, por ejemplo, fueran diseñadas desde estas perspectivas y que, además, fueran aprobadas por el resto de los agentes en la Asamblea General. También se intensificaron los contextos relacionales y estructurales “colaborativos” y “participativos” y según he observado en las entrevistas y documentos, los agentes se sentirían mucho más satisfechos hoy en día al respecto que durante los primeros años de andadura. Sin embargo, parece que en este contexto de relaciones organizacionales opera con intensidad la necesidad de buscar nuevas formas organizativas, parece como si no consiguiera consolidarse.

Con todo lo expuesto hasta aquí, señalaría que en esta organización se ha construido una forma particular de significado sobre el trabajo, mediado por dos procesos de significación intensos y profundos que se encuentran en un constante conflicto: los modelos de gestión aprendidos del contexto exterior y la perspectiva de la conceptualización de la “igualdad” en un sentido amplio (de género, de participación en el trabajo etc). No obstante, parece que en la trayectoria de Emun han ido ganando más espacio los procesos significativos cercanos a la perspectiva de igualdad hasta que probablemente, a consecuencia de los comportamientos de rutinización y de ejercicios intersubjetivos, se hayan acercado a la perspectiva de la economía feminista⁹³.

He llegado a la conclusión de que, al menos en el caso de Emun, no es la división o estructuración del trabajo el que crea relaciones sociales, sino al contrario; han sido las relaciones sociales y los procesos de significación del trabajo quienes han condicionado la

⁹³ Castañeda, M.P. coord. (2016)

estructuración del trabajo⁹⁴. Es decir, el contexto socioeconómico y empresarial ha sido lo que ha condicionado la organización del trabajo en una empresa. Sin embargo, dependiendo de los procesos de significación que los actores le otorgan a ello, la estructuración del trabajo en la empresa cobrará una forma u otra, tal y como habría sucedido en este caso.

El objetivo de la perspectiva capitalista es crear capital y acumularlo al máximo. En Emun parece que se han construido supuestos básicos subyacentes relacionados con la gestión de las ganancias económicas de la empresa, pero orientados hacia otro enfoque. Esto es, por un lado, las ganancias de la empresa se han reservado en los fondos de la cooperativa para así tener la oportunidad de invertir o para cubrir deudas. Por otro lado, las ganancias económicas habrían sido mayores si se hubieran suprimido, por ejemplo, las horas imputadas para las sesiones formativas o proyectos internos impulsados por el área de Innovación. Sin embargo, los agentes que desempeñan funciones de gestión de empresa y el resto de los agentes, no parece haber cuestionado estos comportamientos rutinizados. En consecuencia, aquí estarían operando atribuciones de significado compartidos sobre la forma de entender el trabajo, el cuidado de las personas y las ganancias empresariales que, en principio, estaría en conflicto con el entorno socioeconómico en el que está envuelto.

Cuando estuve realizando el trabajo de campo, tuve entre manos varios documentos sobre el contenido de las sesiones formativas impartidas a los agentes de la organización. Me llamó la atención que, en varios años se organizaron sesiones para abordar el “empoderamiento” de los agentes. Por lo visto, se habría detectado la necesidad de “fortalecer” a los agentes, para que se situaran en el rol al que se les había asignado en los procesos de etnicidad con los clientes. Se perseguía que los agentes se alejaran de un rol “subordinado” hacia los clientes y acercarse a otro de “asesor” y de “facilitador” de procesos. Agurte le llamaba a esa relación “subordinada” utilizando el concepto de “feminizada”.

A parte de que las relaciones sociales tengan esa atribución de significado, se podría deducir que, los actores se encontrarían envueltos en contextos industriales, donde los significados de prestigio y de importancia son relevantes relacionados con temas tecnológicos y técnicos. Esto es, no se les asignaría la misma “relevancia” a los asuntos “sociales” impulsados por los procesos de etnicidad. Pues, lo más importante en el mundo laboral estaría relacionado con asuntos de ingeniería, producción industrial y demás. Además, me pregunto si en el caso de que el agente de Emun implicado en estos procesos de etnicidad fuera mujer, ¿se encontraría con un conflicto más en estos entornos tan masculinizados y con perspectiva androcentrista?

Así pues, me da la impresión de que los actos formativos orientados al “empoderamiento”, podrían haber adoptado funciones mediacionales en el proceso de identificaciones personales y emocionales. Que probablemente, esos procesos de identificaciones no se limitarían solamente a los contextos relacionales de la organización, sino que fuera de ella también, en otros contextos de familia y entorno cercano, adoptarían sus significados. Parece ser que Emun como organización ofrece contextos relacionales y situacionales en los que tienen lugar de forma intensiva procesos de etnicidad, de identificación personal y de fomento de la capacidad de acción en el ámbito laboral.

⁹⁴ Añover López, M. (2014)

Desde mi perspectiva, sería interesante poner la atención en los procesos de dignificación impulsados en esta organización, pues han alcanzado, al menos, tres formas. Por un lado, cuando se fundó la organización, uno de los objetivos fue “alcanzar la dignidad” económica. De hecho, en comparación con otras entidades que trabajaban en los procesos de fomento idiomático, se consiguió que el salario fuera mejor aquí, principalmente por los precios “dignos” establecidos desde el primer momento.

Por otro lado, como pude observar, esa “dignidad” fue una ayuda para que en los procesos de etnicidad de los clientes se actuara con “calidad”. Pues en contextos capitalistas los significados atribuidos a la “calidad” son inherentes al precio establecido en el mercado.

Al fin y al cabo, se podría decir que, fue un proceso de dignificación para que se consideraran los procesos de etnicidad de “calidad” y, en consecuencia, adquirieran un “posicionamiento” significativo en el entorno socioeconómico. Y, por último, el tercer elemento que impulsó el proceso de dignificación estaría relacionado con los contextos sociales construidos y mediados por los textos normativos orientados a la conciliación, a las significaciones del trabajo y al cuidado de las personas.

Desde otro prisma, los agentes consideran que sea “normal” que Emun se fundara como cooperativa. Parece como si en esta comarca no podría ser de otra manera. Según la Ley de Cooperativas, la cooperativa sería la forma más “igualitaria” de organizar y de estructurar el trabajo. Sin embargo, opino que son los procesos de significación sobre el trabajo y su estructuración que los agentes les atribuyen, los que realmente condicionan el alcance de las “oportunidades” que ofrece la estructura cooperativa. Se podría concluir que los agentes de esta organización han actuado para alcanzar ese fin, pues no se podría decir lo mismo de las grandes cooperativas que actúan entorno a Emun.

También me ha parecido importante reflexionar sobre la perspectiva de la orientación al mercado de la organización⁹⁵. Dicen que, en los últimos años, se está convirtiendo habitual en las empresas enfocar las dinámicas de trabajo y las formas de gestión desde esta perspectiva, porque así las empresas conseguirían mayores beneficios económicos. Emun también ha estado inmerso en cambios de formas de significado al respecto. Se pregunta a los clientes sobre su grado de satisfacción del trabajo realizado, se organizan actos formativos internos para compartir reflexiones y nuevos conocimientos al respecto, la organización estructural ha estado orientado hacia los procesos de etnicidad impulsadas en los clientes... Hace poco, como ya he mencionado, acaban de comenzar con un cambio organizativo para reforzar esta perspectiva en los contextos situacionales de los agentes. Según la directora, se quería situar a los clientes en el núcleo aún más. Y, ¿por qué decía que había que situarlo "aún más"?

Desde mi óptica, los procesos para impulsar significaciones y afecciones orientados al mercado y los clientes han estado mediados exactamente por los procesos étnicos impulsados en los clientes. Esto es, el alto grado de implicación, de afección y de adherencia de los agentes en los procesos de etnicidad obligaba a “entender” al cliente, para que esos procesos resultaran exitosos, orientados a un objetivo más de etnicidad. Después, también pienso que, todo ello fue reforzado por los modelos de gestión adoptados orientados hacia el contexto

⁹⁵ Páramo, D. (2001)

socioeconómico en el que estaban inmersos y sobrevivir como empresa, como un proceso de carácter económico.

Para terminar, merece recordar que Emun como organización social ha adquirido funciones instrumentales para que los agentes miembros pudieran sumergirse en procesos de etnicidad, de dignificación y de identificaciones personales. Esta organización de carácter dinámico ha ido construyéndose de tal manera que los agentes pudieran desarrollar su capacidad de acción en el ámbito laboral. No obstante, cabe recordar que los agentes se enfrentan al menos a tres conflictos estructurales en los contextos situacionales, tal y como he mencionado anteriormente. Por un lado, los contextos limitantes que los procesos de etnicidad se encuentran en los entornos socioeconómicos. Por otro lado, el proceso de etnicidad ha adquirido nuevos significados. Desde una perspectiva única de fomento idiomático, ha transitado hacia otra perspectiva más amplia, orientado a promover contextos de “igualdad” y de “justicia social” en los procesos de etnicidad. Y finalmente, los procesos de significación del trabajo atribuidos por los agentes están en constante conflicto con el entorno socioeconómico. Parece que la supervivencia y el tránsito a nuevos procesos evolutivos estarían condicionados por las actuaciones de equilibrio que adopten los agentes.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C.A. (2002). Preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, n.11, 9-24.
- Añoover López, M. (2014) Mujeres empresarias. Acciones y estrategias en Aragón desde una mirada feminista. *Geographicalia*, 65, 5-37.
- Ballesteros, A. (2007). *Max Weber y la sociología de las profesiones*. México, Colección mástextos n.25.
- Brubaker, R. y Cooper, F. (2000). Beyond “Identity”. *Theory and Society*, vol. 29, 1-47.
- Casado Fernández, J.P. (2011). *Estructuras orgánicas y orientación al mercado: Una aproximación a la cultura organizativa del mercado minorista del gas y la electricidad*. [Tesis doctoral]. Málaga, Universidad de Málaga.
- Castañeda, M.P. coord. (2016). *Perspectivas feministas para fortalecer los liderazgos de mujeres jóvenes*. México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Comas-d’Argemir, D. (1995). *Trabajo, género y cultura. La construcción de desigualdades entre hombres y mujeres*. Barcelona, Institut Català d’Antropologia.
- Corporación Mondragon (2021). Somos. Corporación Mondragon, <https://www.mondragon-corporation.com/somos/>
- Díaz de Rada, A. (2019) *Discursos del ethnos. Una etnografía incompleta sobre procesos étnicos y etnopolíticos en el Ártico Europeo*. Madrid, Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Eco, U. (2000). *Tratado de semiótica general*. [Traducción de Carlos Manzano]. Barcelona, Editorial Lumen.
- Fishman, J. A. (1991) *Reversing Language Shift. Theoretical and Empirical Foundations of Assistance to Threatened Languages*. Clevedon, Multilingual Matters.
- Gonnet, J.P. (2012). Cultura, organizaciones y antropología. Una revisión crítica. *Avá, Revista de Antropología*, n21, 1-20.
- González Ruiz, M.M. (2017). *Justicia organizacional, de calidad de vida laboral y salud de los trabajadores*. [Tesis doctoral]. Huelva, Universidad de Huelva.
- Kockelman, P. (2007). Agency. The relation between Meaning, Power and Knowledge. *Current Anthropology*, vol 48- 3.
- Laloux, F. (2017) *Reinventar las organizaciones*. Arpa Editores.
- Marín Ramírez, D.C. (2015). *La comunicación interna en procesos de cambio por fusión en empresas colombianas*. [Tesis Doctoral]. Málaga, Universidad de Málaga.

- Melián, V. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad*. [Tesis Doctoral]. Universitat de Valencia.
- Páramo, D. (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. *Revista Colombiana de Márketing*, vol 2, n. 2.
- Páramo, D. (2018). Antropología organizacional. *Revista científica Pensamiento y Gestión*. 1-5.
- PDCA (25 de abril, 2021). In Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, vol 45, 109-119.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, E. (2015). Organizational Psychology Then and Now: Some Observations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2. 1-19.
- Vesga, J.J., García Rubiano, M., Forero, C., Aguilar, M.C., Jaramillo, J.A., Quiroz, E., Castaño, E.J., Jaramillo, V., Gómez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, n. 27 (1), 52-61.
- Weber, M. (2004). *La ética protestante y el "espíritu" del capitalismo*. [Traducción de Joaquín Abellán]. Madrid, Sociología Alianza Editorial.
- Zalbide, Mikel. (2007). Iparraldeko euskalgintza XIX. mendearen bigarren erdian: Zaldubi eta bere garaia. *Euskera* 52-3. 877-1008.

6. DOCUMENTOS

- Emun (1999) *EMUNi buruzko azalpena 1999*. Documento interno no publicado. Arrasate.
- Emun (2000) *Emunen aurkezpena*. Documento interno no publicado. Arrasate.
- Emun (2001). *2002-2004 Plan Estrategikoa*. Documento interno no publicado. Arrasate.
- Emun (2002) *Emuneko barne komunikazio diagnosia eta proposamenak*. Documento interno no publicado. Arrasate.
- Emun (2003) *Antolamendua, egitura eta ordainsari sistema*. Documento interno no publicado. Arrasate.
- Emun, (2004a). *Emuneko PE 2005-2008*. Documento interno no publicado. Arrasate.
- Emun, (2004b). *Barne komunikazioaren kudeaketa eredia EMUNen*. Documento interno no publicado. Arrasate.
- Emun (2005) *Konpetentziak, def. eta kokapena*. Documento interno no publicado. Arrasate.
- Emun (2006a) *Emuneko prozesuen mapa-2006*. Documento interno no publicado. Arrasate
- Emun (2006b) *IGB sistemako eskuliburua*. Documento interno no publicado. Arrasate.
- Emun, (2008a). *PE2009-2012_Sintesia*. Documento interno no publicado. Arrasate.
- Emun (2008b) *Memoria IGB-08*. Documento interno no publicado. Arrasate.
- Emun (2008c) *Ezohiko BN_20081010*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2009a) *Harrera prozedura_2009-10-26*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2009b) *ZNB_09_03_04akta operatiboa*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2010) *Bikaintasuna kudeatzeko sistema*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun, (2012a). *PE_hedapena prozesuak*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2012b) *PE2013-2016_emaizta*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2013). *Txostena 20130624*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2014) *Emuneko-proiektuen-kudeaketarako-gutxieneoak*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2016a) *Plan-estrategikoa-17-20 laburpena*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2016b) *Galdetegia_emaiztak_berrikuntza*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2016c) *Kameleonia diagnostikoa*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2016d) *ZNB_2016-12-14_AKTA*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2016e) *EzOhikoBatzarra16-11-11*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2017a) *Helburuak+Hartzaileak_BerrikuntzaSoziala_jardunaldia*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2017b) *Jardunaldia_Olatz-diskurtsoa*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2017c) *ZNB_2017-05-24_AKTA*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2018a) *Enpresa_kultura_OSOA_0_75*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2018b) *ZNB_2018-09-05_akta*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2019a). *Komunikazioa_aldaketaZB*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2019b) *Barne_komunikazio_mapa_2019*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2019c) *Berrikuntza_Harrera2019_eredua*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2020a) *EMUN2024memoria_txostena*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2020b) *Berrik_sist_kult_ondorioak*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2020c) *2021-2024 Plan Estrategikoko dokumentua*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2021) *Prototipo_faserantz*. Documento interno no publicado. Arrasate.

Emun (2021b). *Datu_ekonomikoen_bilakaera_1997-2021*. Documento interno no publicado. Arrasate.