



Índice

Prólogo	9
0 - Introducción	21
I- La Corporación Mondragón hoy	23
I.1- Evolución histórica.	24
I.2- Razones del éxito inicial	26
I.3- Estructura y datos actuales	29
II- Criterios EFQM de elección de las 32 claves	35
III- Desarrollo de las claves	39
A- Liderazgo y coherencia	39
1- El liderazgo del Padre Arizmendiarieta	40
2- Su ascendiente sobre los pioneros	47
3- El ejemplo de la primera generación	49
4- El proyecto de los directivos actuales	52
B- Responsabilidad social	59
5- Los principios cooperativos	60
6- El reto del empleo	63
7- Reinversión de los beneficios	70
8- El fondo de educación y promoción	72
C- Desarrollo e implicación de las personas	79
9- La participación en el capital	80

10- Participación en los resultados y en la gestión	84
11- Implicación en la empresa	89
12- Clima laboral de consenso	92
D- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora	99
13- Adaptación a los cambios	100
14- Formación continua	103
15- Los centros tecnológicos	106
16- Intra-emprendizaje innovador	112
E- Desarrollo de alianzas	117
17- Modalidades de inter-cooperación	118
18- Inter-cooperación en el empleo	122
19- Inter-cooperación financiera	128
20- Cooperación con agentes externos	132
F- Orientación hacia los resultados	135
21- Enfoque empresarial	136
22- El principio de la rentabilidad	138
23- El trabajo como eje central	140
24- Equilibrio social	142
G- Orientación al cliente	149
25- Satisfacer las necesidades de los clientes	150
26- Productos con potencial de crecimiento	153
27- Productos competitivos a nivel global	155
28- Sinergias de ser grupo	157
H- Gestión por procesos y hechos	163
29- Modelo de gestión corporativo	164
30- Eficacia en la gestión	167
31- Recomendaciones ante la crisis	169
32- Mantener el dinamismo	171
IV- Bibliografía	175
V- Glosario	179
Anexo 1- Resumen de “El Futuro del Trabajo”	191
Anexo 2- Artículo de “Harvard Business Review”	195