

## EL SIGNIFICADO DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN

Dionisio Aranzadi, S.J.

*El significado de la experiencia cooperativa de Mondragón dentro del movimiento cooperativo mundial y sus perspectivas de futuro.-*

La llamada “Experiencia” de Mondragón es un fenómeno socioeconómico de tal importancia que suscita el interés de propios y extraños, pero, sobre todo, es de máxima importancia para el cooperativismo mundial.

Hace treinta años, en 1973, R. Oakeshott, en el semanario británico *The Observer*, escribía:

“Los resultados de Mondragón no se pueden ignorar por ninguno que seriamente aboga por la democracia industrial. Por supuesto, hay imperfecciones...Por otra parte, es claro que en términos tanto de éxito económico y justicia social, los hombres y las mujeres de las cooperativas de Mondragón han avanzado bien lejos de lo que es normal en la Europa occidental. Hay lecciones aquí para el Partido Laborista británico. Algunos de los más imaginativos líderes del Tercer Mundo como el Presidente Nyerere de Tanzania, podría encontrar también algo en qué pensar de la experiencia de la cooperativa de Mondragón”.

Este año, Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) ha sido seleccionada por la prestigiosa revista norteamericana FORTUNE como una de las diez mejores empresas de Europa para trabajar. Es el segundo año que Fortune elabora el elenco de diez empresas europeas complementando su clásica lista de las 100 mejores compañías para trabajar en USA.

En su referencia a MCC, destaca como elementos diferenciales que hacen atractivas sus empresas: el carácter democrático de su organización, donde los socios eligen a sus representantes en el Consejo Rector, quien a su vez nombra al equipo directivo; derivado de ello, la práctica ausencia de conflicto institucional entre dirección y trabajo unido a un gran poder de decisión personal; la solidaridad, sobre todo en momentos de crisis; el mayor igualitarismo con su reducido abanico salarial; disponibilidad de información sobre la empresa; las relaciones más fáciles, directas y abiertas con los compañeros, etc.

Uno podría decir que Mondragón ha sido pionero a nivel mundial en la industrialización democrática. Muchos importantes estudios y tesis doctorales han sido publicadas sobre la “Experiencia de Mondragón”. Hasta ahora, la magnitud económica conseguida por Mondragón no ha aparecido como significativa en el mundo capitalista, pero es una única experiencia en referencia al cooperativismo de trabajo asociado. Los ingleses K. Bradley y A. Gelb, en su libro *Cooperativas en marcha*, escriben: “Desde su presentación al público de habla inglesa, la importancia de Mondragón ha ido en aumento. La BBC le dedicó un documental, que se ha exhibido en casi todo el mundo anglosajón. Un seminario, formado por miembros de todos los partidos con representación en la Cámara de los Comunes, estudió las lecciones que la experiencia de Mondragón podía enseñar a la decaída industria británica. Ante la gravedad del paro, que crece día tras día, el gobierno británico y los sindicatos investigaron el historial de Mondragón en lo que se refiere a la creación de puestos de trabajo y consideraron la posibilidad de fundar sistemas parecidos en las zonas más pobres del sur de Gales. En los Estados Unidos, los consejeros de Ronald Reagan en la Casa Blanca se interesaron por las lecciones que se pueden sacar de Mondragón en el campo de la remodelación

urbana, a la vez que los organismos internacionales cada vez se dan más cuenta de su utilidad como modelo del desarrollo regional”.

Voy a presentar algunas breves pinceladas descriptivas del fenómeno. Breves, pues tendrán Vds. ocasión de contemplar con más amplitud la realidad de Mondragón. Y me detendré en analizar su significado en el mundo del cooperativismo y también como referencia al mundo empresarial en general.

## A. BREVE DESCRIPCIÓN DE MCC

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) constituye un grupo empresarial cooperativo integrado por más de 150 empresas cooperativas, estructuradas a su vez en tres sectores: Financiero, Industrial y Distribución, conjuntamente con las áreas de Investigación y Formación. Hoy en día, casi medio siglo después de su primera fundación, MCC es, tanto por sus ventas, como por el número de trabajadores, la primera corporación del País Vasco y la octava de España.

MCC es el fruto de una certera visión de un joven sacerdote, D. José María Arizmendi-Arrieta, nacido en 1915, que a sus 26 años fue destinado a Mondragón. Además de su formación sacerdotal, conocía la doctrina social católica y la de varios filósofos sociales europeos. Todos están de acuerdo que la inspiración de MCC en sus diversas vertientes y las específicas características del cooperativismo de Mondragón de inspiración suya. Fue propulsor y constante animador de la Experiencia de Mondragón hasta su fallecimiento en 1976.

Inició su labor preparando técnica, doctrinal y espiritualmente a los jóvenes. Su obra básica fue la Escuela Profesional, ya que de ella nace el movimiento cooperativo de Mondragón y ha sido la cantera de jóvenes bien preparados que han nutrido las cooperativas de Mondragón. Hace bastantes años, aquella Escuela Profesional devino en Escuela Universitaria, y hoy se ha convertido en Universidad.

Al movimiento de Mondragón le han llamado sus protagonistas “nuestra experiencia”. Y pienso que ha sido por una doble razón: porque se trata de una dinámica creativa en constante experimentación; y porque han querido huir de planteamientos teóricos y propagandísticos presentando su movimiento como sistema alternativo, tercera vía, etc.

Como prueba de esa fidelidad a la experiencia, debemos decir que la Escuela fue creada trece años antes de la primera cooperativa y sin pensar en el cooperativismo. Más aún, los futuros fundadores del movimiento se incorporaron inicialmente en las empresas existentes, con el intento de humanizarlas. Ante la imposibilidad del intento, probaron crear una empresa conforme al pensamiento social cristiano. Ante la inadecuación de las fórmulas jurídicas para tal intento, llegaron por fin al puerto del cooperativismo.

Se ha establecido el año 1956 como el del paso decisivo y que señala el comienzo del ensayo cooperativo. ULGOR fue la primera cooperativa que encabezó todo el movimiento y, a la vez, el llamado Grupo Industrial.

El ritmo de desarrollo de la cooperativa es espectacular. En 1970, ULGOR ponía en el mercado, en sólo 24 horas, 2.000 frigoríficos, 1.000 cocinas, 650 calentadores de agua, además de otros aparatos como lavavajillas, etc. A la vez, y casi desde el comienzo, van surgiendo nuevas cooperativas, llegando hoy día a las 150.

Junto a ULGOR, nace pronto otra cooperativa que encabezará luego otro grupo que es el financiero y que se llamó Caja Laboral Popular. Es una cooperativa de cooperativas asociadas a Mondragón. Hablaremos más tarde de su función financiera. Inicialmente, cubrió tres actividades: la función financiera, el servicio de previsión

social (que cubría las necesidades de la seguridad social) y el servicio técnico empresarial (una especie de consultoría para las cooperativas asociadas).

Eroski encabeza el tercer grupo, el de la distribución, y que nace en 1969. Es un grupo importante, que supera los 55 hipermercados, 780 supermercados, 625 autoservicios propios y franquiciados, 34 gasolineras, 146 oficinas de viaje, etc.

Estos tres grupos están asociados con otras cooperativas, llamadas en su momento, de superestructura, en la MCC.

Después de esta breve presentación del fenómeno del movimiento cooperativo de Mondragón, vamos a analizar su significado y trascendencia.

## B. SIGNIFICADO Y TRASCENDENCIA

Son varias las características de la experiencia de Mondragón que hacen este movimiento especialmente singular.

### 1. *Ideología cooperativa*

Lo que tiene en común el cooperativismo mondragonés con otros experimentos cooperativos es la ideología cooperativa. Lo que le caracterizaría de esos experimentos fue, tal vez, su vigor, debido a la inspiración y liderazgo de su fundador, Padre José María Arizmendi-Arrieta. El impulsó en los fundadores y primeros experimentos un fuerte ímpetu transformador, generoso, sacrificado y solidario, basado en el espíritu cristiano. Es interesante constatar que el origen del impulso cooperativo en Don José María no fue tanto la doctrina cooperativa como su mentalidad social cristiana. Esa mentalidad se plasmó después en planteamientos acordes con la legislación cooperativa.

### 2. *Su énfasis en el aspecto empresarial*

Hoy todos estamos de acuerdo en que la cooperativa es una empresa, y una empresa con todas sus consecuencias. No siempre se ha dado en el cooperativismo mucha importancia al aspecto empresarial. Mondragón, en cambio, se destacó desde sus comienzos en esa faceta.

Debemos decir, con José Luis del Arco, que “la cooperativa no es una sociedad benéfica o filantrópica, y es siempre una empresa”. Y añade: “La cooperativa, lo hemos dicho muchas veces, es siempre una empresa económica. Las mismas leyes que actúan sobre cualquier empresa económica pesan inexorablemente sobre la cooperativa. Y, sin embargo, nuestra diaria experiencia nos demuestra que es el aspecto seguramente más descuidado por los fundadores de gran número de cooperativas, siendo la causa inmediata del fracaso de muchas de ellas. Cuando la cooperativa fracasa como empresa económica, fracasa también su pretendida proyección social y humana, arrastrando, como secuela, el descrédito de la institución”. Estas palabras de J. L. del Arco habría que grabarlas en letras de oro. Creo que no requieren ninguna glosa.

Si las cooperativas de producción no han prosperado en la historia, ha sido principalmente por haber descuidado los aspectos empresariales. Los que han estudiado el cooperativismo de Mondragón han atribuido buena parte de su éxito al realismo empresarial.

Don José maría da testimonio de la visión clara que tuvieron, desde el principio, de la dimensión empresarial: “Queremos dejar constancia de que desde el primer momento se tuvieron presentes las exigencias de la empresa moderna y, por lo tanto, se

adoptó una fórmula que hiciera viable su desarrollo bajo todos los aspectos: económico, técnico, social y financiero, pero no como una entidad de segunda división apta para un muy limitado campo de actividad sino aplicable a un sector amplio de la economía". Querían, pues, ser jugadores empresariales de primera categoría.

Los deseos y objetivos han venido respaldados por el éxito empresarial apuntado anteriormente: más de 60.000 empleos, unas rentas anuales superiores a los 8.000 millones de euros; el 51% de ventas se realizan en el exterior, con muchas filiales repartidas en diversos continentes, etc.

### *3. Cooperativismo de trabajo asociado e industrial*

El cooperativismo moderno nació a mediados del siglo XIX en Inglaterra como reacción a la situación creada por el capitalismo industrial y se extendió por diversos países al paso del avance de la revolución industrial.

Los movimientos cooperativos en el mundo cuentan quizás con más de un millón de cooperativas y con más de 750 millones de cooperativistas. Hay países muy cooperativizados: por ejemplo, en Islandia el 67% de los consumidores se abastecen en cooperativas, y en Suecia el 40% de consumidores son cooperativistas.

En este contexto, ¿dónde está la novedad de Mondragón que explique su interés generalizado? No necesariamente el espíritu cooperativo, que no falta en muchas experiencias cooperativas. El vigor empresarial puede ser un atractivo, pero ha habido otros fenómenos muy destacados, como el cooperativismo de consumidores en Gran Bretaña.

A pesar de la importancia de las cifras aducidas, hay que añadir que las principales formas de cooperativismo, que han triunfado y que componen esos números, son las cooperativas de consumo, de crédito y del campo. Las cooperativas de trabajadores han desempeñado un papel marginal en las principales economías industrializadas. Han sido pequeñas, no han durado mucho en general y se les ha considerado incapaces de ser algo relevante en un mundo dominado por el capitalismo.

Por otra es interesante constatar que ha sido la cooperativa de producción la que ha suscitado las más grandes esperanzas de numerosos teóricos. Y la han aclamado como el punto culminante de todo esfuerzo cooperativo.

Pero sea por las dificultades inherentes a este tipo de cooperativas, como por ejemplo los obstáculos a la acumulación de capital, sea por las mayores facilidades de los otros tipos de cooperativas, las cooperativas de trabajo no han gozado de una situación boyante.

A Francia se le ha considerado como la cuna del cooperativismo de trabajo. Es famosa la Confederación General de las Sociedades Cooperativas Obreras de Producción.

Con todo, hoy se mira a Mondragón como modelo de lo que puede ser un cooperativismo de trabajo. Por su crecimiento rápido, vigoroso, coordinado; por su insistencia en el cooperativismo de trabajo asociado y por su valiente entrada en el mundo industrial.

El cooperativismo industrial mondragonés ha sabido adentrarse en el complejo mundo de la industria, que, en opinión de FAUQUET, se presta a la subordinación del hombre. Pero precisamente hay que aportar una solución humanizadora al sistema industrial. Y Mondragón ha tratado de buscar una solución al difícil problema del progreso industrial y la humanización de la empresa.

Las cooperativas industriales vienen clasificadas según el tipo de producción: siete de fundición y forja; veintisiete de bienes de equipo; treinta y tres de bienes intermedios; veintidós de bienes de consumo duradero; y cinco de construcción.

Junto a la importancia dada a las cooperativas industriales, hay que destacar también el lugar que ocupa en general el cooperativismo de trabajo asociado.

La importancia dada al cooperativismo de trabajo asociado es tan preponderante que se traduce no sólo en el porcentaje elevado de este tipo de cooperativas, sino también en una faceta que es característica particular de la experiencia de Mondragón. En esta experiencia, en contraste con lo que sucede en el movimiento cooperativo, se tiene como norma convertir en cooperativas de trabajo asociado a los trabajadores que prestan sus servicios en cooperativas de otras clases: Crédito, Ventas, etc.

Por ejemplo, los que trabajan en la Caja Laboral Popular o en Eroski forman sendas cooperativas de trabajo asociado a pesar de tratarse de cooperativas de Crédito o de Ventas respectivamente. Y esto es una gran novedad. Lo clásico desde la época de la preponderancia del cooperativismo de consumo hasta nuestros días fue que los empleados de estas cooperativas tuvieran “condiciones modelos de trabajo y salarios”. Esto significaba que se mantenía en ellas el sistema de salariado, que contradice el significado del cooperativismo como sistema alternativo al sistema capitalista.

Creemos que queda clara la originalidad y la gran coherencia del cooperativismo de Mondragón en su búsqueda de la primacía de trabajo a través de las cooperativas de trabajo asociado.

#### *4. Potenciación de la estructura financiera*

Uno de los aspectos esenciales de la actividad empresarial es el financiero. Junto al circuito de los bienes reales en sus dimensiones técnica y económica, hay una tercera dimensión que es la financiera, y que se refleja en magnitudes de pagos y cobros, a los que debe hacer frente la empresa. En cualquier actividad empresarial debe darse el equilibrio financiero, es decir, se requieren en una relación óptima de medios financieros para hacer frente a las necesidades financieras.

El equilibrio financiero es necesario a toda actividad empresarial. Pero el problema de financiación de la empresa cooperativa es específica. Clásicamente se le ha considerado como un punto débil de la empresa cooperativa. El gran obstáculo de las cooperativas para su desarrollo ha sido la escasez de medios financieros o de capital, siendo las necesidades financieras idénticas a las demás empresas.

El cooperativismo ha convertido al capital en siervo del trabajo. Ya no contrata el capital al trabajo, sino el trabajo al capital. Aquí se cumple el principio establecido por Juan Pablo II de la subordinación del capital al trabajo. El capital no recibe dividendos, sino una tasa fija. El cooperativismo ha cerrado el acceso a la Bolsa.

¿Cómo ha resuelto Mondragón este problema? ¿Cómo ha hecho frente a esta debilidad clásica del cooperativismo? La respuesta es que ha respondido a este problema y a este reto de manera valiente y exitosa. Y la respuesta ha ido fundamentalmente en una triple línea de la *autofinanciación, del crédito cooperativo y de solidaridad financiera*.

##### *a) Autofinanciación cooperativa*

La autofinanciación se entiende como formación de capital propio dentro de la empresa mediante la no distribución de beneficios o de excedentes del resultado económico de la empresa. En la práctica cooperativa, la autofinanciación adopta dos modalidades: las reservas y las aportaciones sociales.

## 1.- *Las reservas*

Destinar los excedentes a reservas es una práctica común de todas las empresas, y no sólo para la financiación de amortizaciones, sino para la financiación por fondos de previsión.

Ha sido también práctica reclamada por la doctrina cooperativa, por la Alianza Cooperativa Internacional y la normativa cooperativa.

Debemos decir, en general, que Mondragón ha sido muy exigente en sus estatutos, establecidos democráticamente, para la partida de Reservas, yendo más allá de lo establecido por la legislación cooperativa.

Pero como en el cooperativismo tienen las reservas condición de irrepartibles, los cooperativistas de Mondragón han hecho un uso valiente de las aportaciones sociales.

## 2.- *Aportaciones sociales*

Las aportaciones de entrada no suponen un peso financiero importante, ya que al nuevo socio no se le puede exigir mucho. Son los retornos no distribuidos los que figuran aquí como significativos.

Las disposiciones estatutarias han variado algo, pero se puede afirmar que ha sido regla general retener los llamados retornos cooperativos.

El retorno cooperativo es la participación de cada socio en los excedentes finales en proporción a su índice laboral. Pues bien, dichos retornos habitualmente han quedado en la cooperativa, no ya como reservas, sino como aportación individualizada de cada socio en el capital social. Hay socios que se han jubilado sin haber podido retirar sus retornos hasta la fecha de jubilación. Sí han podido retirar periódicamente los intereses de dichos retornos

### b) *Crédito cooperativo*

Las empresas tienen que recurrir a menudo al crédito bancario. La empresa cooperativa tiene necesidad a menudo de recurrir a capital ajeno. Los bancos pueden conceder crédito a cooperativas, si las considera solventes. Con todo, los tratadistas de la empresa cooperativa aconsejan acudir a los bancos cooperativos.

Los bancos cooperativos son las llamadas cooperativas de crédito. Son instituciones cooperativas, que inicialmente surgieron para proteger a pequeños comerciantes y agricultores contra el abuso de los usureros. Pero luego sirvieron también cooperativas nacidas para promover el cooperativismo, y, más en concreto, para atender las necesidades de crédito de los cooperativistas. De ese modo, también se evitaba el dominio o la influencia de la banca capitalista en el seno del cooperativismo.

Como ha quedado indicado, Mondragón, casi desde sus comienzos, creó una cooperativa de crédito con el nombre de Caja Laboral Popular (hoy, Caja Laboral). Fue creada por una intervención muy directa de Don José María, no por una necesidad de presente, sino con una visión certera del futuro.

La Caja Laboral ha sido una creación extremadamente interesante del cooperativismo de Mondragón, ya que ha sabido recoger recursos, en especial del ahorro popular, y canalizarlos al fomento de las empresas cooperativas mediante la concesión de créditos.

La Caja Laboral tiene hoy día un millón de clientes y 325 oficinas. La revista *The Banker* (julio 2002), del grupo *Financial Times*, sitúa la solvencia (*soundness = capital assets ratio*) en el puesto 149 del ranking mundial y cuarto a nivel de España en la posición ocupada por Bancos y Cajas. Junto a otros rankings, digamos que Caja Laboral ha sido la primera entidad financiera de Europa en lograr la “Q” de oro en calidad de servicio en la totalidad de sus procesos, según metodología homologada a nivel europeo EFQM.

### c) *Solidaridad financiera*

Además de los instrumentos precedentes, y en parte a través de ellos, Mondragón ha creado en su historia instrumentos específicos de solidaridad financiera.

Desde los inicios se buscaron fórmulas de transparencia de capital entre diversas cooperativas del grupo o de grupos cooperativos. La Caja Laboral, junto a su rigor bancario como toda institución financiera, aplicó ayudas de crédito, sobre todo en momentos de crisis económica, sea créditos blandos y algunas veces créditos a fondo perdido.

En los últimos años, también se han creado instrumentos de solidaridad financiera, como el Fondo Central de Intercooperación (FCI), Fondo Intercooperativo de Solidaridad (FISO) y un Fondo Especial para compensación de Pérdidas Futuras.

## 5. *Proceso asociativo*

Otro de los rasgos especiales de Mondragón es su proceso asociativo. Se trata de juntar las ventajas de la concertación con la dimensión humana de las cooperativas. Paradójicamente, coincide con lo que está ocurriendo en la economía capitalista. Podríamos multiplicar los testimonios a favor del tamaño pequeño, tamaño humano; he aquí algún botón de muestra:

En el libro de los economistas W. ADAMS y J. BROCK titulado *El complejo de gigante* nos dicen: “*El gran tamaño no da resultados*, hace tiempo que ha dejado de ser un secreto”. Y tras un estudio de centenares de casos, concluyen: “Los resultados de la investigación científica son muy pocos considerados con los apóstoles del gigantismo y de su mitología”. PETERS y WATERMAN insisten en que *no sólo lo pequeño es bello, sino que además es eficaz*. Escriben: “Las empresas excelentes son conscientes de que por encima de cierto tamaño, sorprendentemente pequeño, parecen desencadenarse las *deseconomías* de escala”. Están convencidos que los costes de coordinación anulan determinadas economías de escala. “Lo pequeño funciona. Lo pequeño es bello. Los economistas teóricos quizás discrepen, pero el testimonio de las empresas excelentes es abrumador”.

Las empresas excelentes, casi siempre multinacionales, funcionan a base de divisiones. Unas no admiten más de mil trabajadores en la división respectiva; otras, seiscientos como máximo; otras, limitan sus unidades de producción a trescientas personas o doscientas (3M) y hasta cien (Milliken).

Mondragón ha realizado el camino inverso. Nace como los seres humanos, pequeño. Las cooperativas, al crecer, se subdividen en otras cooperativas. Pero entra pronto el concepto de solidaridad intercooperativa. Manteniendo cada cooperativa su

tamaño humano, su cercanía y su soberanía, crean órganos de asociación. Se van constituyendo grupos sectoriales y comarcales que institucionalizan la colaboración entre cooperativas a nivel sectorial y regional. Los grupos tratan de conjugar la dimensión humana de la cooperativa con los imperativos técnicos y económicos de una empresa grande.

El primer proceso de asociación fue el operado a través de la Caja Laboral, cuyos socios colectivos son las cooperativas asociadas. La Caja brindó diversos servicios ya señalados a las cooperativas y estableció normas de actuación cooperativa.

La culminación del proceso asociativo viene de la constitución de la MCC en 1984. Forman parte de la misma las cooperativas adheridas de forma voluntaria, sea como cooperativas de base que se estructuran en divisiones y agrupaciones de carácter sectorial.

Creo que ha quedado suficientemente clara la causa por la que los cooperativistas en general miran con interés el desarrollo del movimiento cooperativo de Mondragón: su insistencia en el cooperativismo de trabajo asociado y en particular del industrial; su lealtad a los ideales cooperativistas; su realismo empresarial; sus logros en conjugar la dimensión humana de cada cooperativa con la fuerza de la unión a través de fórmulas asociativas y de grupo; sus apoyos a través de las cooperativas de cobertura que atienden a problemas financieros, directivos, de seguridad social y de avance tecnológico; su insistencia en la formación; y su capacidad de aprender de la experiencia y ajustar sus estructuras a la consecución de los objetivos.

## 6. *Conclusión*

Las características precedentes pueden dar una explicación del interés suscitado por la experiencia cooperativa de Mondragón.

Algunas características dan razón de su vitalidad y de su potencia. Para el mundo cooperativo, Mondragón constituye un modelo, sobre todo por su insistencia en el cooperativismo de trabajo asociado y por su audacia en adentrarse en el mundo industrial.

## C. UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

No sólo son las cooperativistas los interesados por el fenómeno de Mondragón. Debemos preguntarnos si la empresa cooperativa y la experiencia de Mondragón ofrecen un nuevo modelo de gestión empresarial.

Voy a responder con dos ventajas competitivas que tiene el cooperativismo y, sobre todo, el de Mondragón. La primera se refiere a los *valores cooperativos*, que suponen un aval importante que las demás empresas buscan afanosamente. La segunda se refiere a *la profunda implicación de las personas en la empresa*. Esta ventaja competitiva para la mayoría de las empresas es cuestión de vida o muerte. Veremos las condiciones en que se encuentra la empresa cooperativa para asumir esta ventaja competitiva a la que se le ha llamado “ventaja definitiva”.

### 1. *Los valores cooperativos*

Hoy, los teóricos de la gestión empresarial, como muchas empresas, están preocupados por la cultura y valores empresariales y las declaraciones de misión. Todos buscan que su organización y su empresa sean inspiradoras. Lo más importante de la inspiración son las motivaciones profundas que nos impelen y nos entusiasman. Las

motivaciones surgen de los valores, que en la medida que los interiorizamos, nos empujan y nos animan a la acción, y dan sentido a nuestro trabajo y a nuestra vida. Por ello, ha habido un vuelco en años recientes en los estudios empresariales en *búsqueda de estos valores*.

Conceptos como valores compartidos, significados, valores de orden superior, misión, filosofía, credo, cultura (cuyo núcleo son los valores), etc., se usan modernamente con frecuencia.

El veterano maestro de la dirección empresarial Peter Drucker<sup>1</sup> escribe: “Se reflexiona tan poco sobre el propósito y la misión de las empresas que ésta es quizá la causa aislada más importante de la frustración y el fracaso de una empresa”, y explica cuál debería ser el contenido de una misión y una declaración de principios. El punto de vista de Drucker de que la *misión* es importante viene reforzada y actualizada no sólo por consultores y académicos, sino por hombres de empresa de negocios famosos como Thomas Watson Jr., de IBM, Konosuke Matsushita, fundador de Matsushita Electric, Panasonic, M. Sieff, de Marks and Spencer, etc.

¿No es extraño este afán de buscar valores, sentidos, declaraciones de misión, etc., en un sistema capitalista, tan materialista y monetarizado?

Charles Handy, el gurú empresarial más distinguido del mundo británico, habla de dos hambres en el mundo: el hambre menor y el hambre mayor. “El hambre menor es la de las cosas que sustentan la vida: los bienes y los servicios, y el dinero para pagarlos, que todos necesitamos. El hambre mayor es la de encontrar respuesta a la pregunta ¿Por qué?, la de conseguir comprender para qué vivimos. No obstante, hasta ahora, en las sociedades capitalistas hemos supuesto cómodamente que como mejor podemos saciar el hambre mayor es calmando la menor”<sup>2</sup>.

El mundo va cayendo en la cuenta que el hambre mayor no sólo es una extensión de la menor, sino algo totalmente diferente. Tendremos que satisfacer el hambre menor, pero no saciaremos la mayor satisfaciendo sólo la menor. Yo creo que todos los afanes de valores, misión, sentidos, que he mencionado tratan de satisfacer el hambre mayor.

Pasando ya a los *valores cooperativos*, lo primero que habría que decir es que lo que está buscando el mundo empresarial actual lo ha tenido el cooperativismo desde sus principios. El cooperativismo nació impulsado por esos valores de orden superior como todos sabemos, y deberíamos seguir siendo fieles a ellos. Triste sería que ahora cayéramos en la tentación de satisfacer el hambre menor, olvidando de saciar el hambre mayor.

Según la Declaración de Identidad Cooperativa de la ACI de 1995, se mencionan los siguientes valores clave del cooperativismo:

“Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la autoresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación sociales”.

A continuación, haré una breve alusión a dos de los valores mencionados: *democracia cooperativa* y *solidaridad*, por su trascendencia especial.

A la *democracia cooperativa* se le ha llamado el principio fundamental del cooperativismo, por el que los socios, y no el capital, son quienes dirigen la empresa. La democracia responde al sentido del valor de la persona y a su responsabilidad. Por la

---

<sup>1</sup> DRUCKER, P.: *Management, Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper & Row, Nueva York, 1974, p. 74 y ss.

<sup>2</sup> HANDY, Ch.: *El espíritu hambriento. Más allá del capitalismo: En busca del propósito en el mundo moderno*, Apóstrofe, Barcelona, 1988, p. 23.

democracia queda eliminada de raíz la alineación del trabajo. De la democracia derivan también los valores de la igualdad y de la equidad.

El término *solidaridad* quizás hoy en día lo hemos manoseado demasiado. Con todo, el valor cooperativo de la solidaridad lleva consigo: 1) la clásica *mutua ayuda* para los socios; 2) la *coincidencia con los intereses generales de la comunidad*, por lo que las cooperativas defienden sus intereses en la medida que tales intereses coincidan o, al menos, no se opongan a los intereses generales de la comunidad; 3) el principio de “puerta abierta”, que hoy se traduce en una estrategia clara por el aumento del *empleo*; y 4) *la defensa de los débiles*, por la que el cooperativismo se ve abocado a atender con la solución cooperativa a las necesidades que el vértigo del siglo XXI presenta a tantas gentes, que van quedando orilladas.

La ACI destaca además los *valores éticos*, tradicionales en el cooperativismo, de la *honestidad*, la *transparencia*, la *responsabilidad* y la *vocación sociales*.

Los valores cooperativos justifican, animan y estimulan el quehacer cooperativo. Si otros andan buscando afanosamente sus credos, filosofías, declaraciones de misión, etc., el cooperativismo goza de estos valores desde sus orígenes. Esta tradición de valores en el cooperativismo es una ventaja competitiva que el cooperativismo posee.

Ya hemos indicado el empeño de Mondragón en la fidelidad a estos valores.

## 2. La implicación profunda y las cooperativas

Junto a la ventaja competitiva de la empresa cooperativa expuesta en el apartado anterior, con frecuencia se ha señalado la ausencia de conflictos laborales en el cooperativismo como un rasgo nada desdeñable. El mundo del capital sufre el coste de conflictos laborales, a los que tiene que dedicar no pequeña energía y desgaste. El alto grado de consenso dentro de la organización cooperativa le permite un eficiente funcionamiento de la empresa. Con todo, la superación de la situación conflictiva entre capital y trabajo no sería más que un resultado parcial. La empresa cooperativa puede ofrecer posibilidades y resultados mucho más importantes. Ofrece de hecho una *ventaja competitiva* frente a las otras empresas. Una ventaja competitiva que es difícilmente superable por las otras empresas.

### a) La profunda implicación como ventaja competitiva

La ventaja definitiva a la que me refiero está en la participación entusiasta de su personal, en su profunda implicación. Muchas de las empresas industriales en USA y en el resto del mundo desarrollado han entrado por este camino.

Todos reconocen hoy día que el activo más importante son las personas en la organización. *People first* (“el personal lo primero”). Pero no basta tener buena gente. Es imprescindible que se identifiquen con la empresa; más aún, que se *impliquen profundamente en ella*. Sin esta profunda implicación (*high involvement*) todas las modas de gestión son soluciones de corto plazo. Y, sin embargo, hoy día las empresas, sin una entrega entusiasta de su personal, es imposible que triunfen. Con un mero cumplimiento, las empresas están abocadas al fracaso.

E. Lawler, fundador del Centro para las Organizaciones Eficientes de la Universidad de California del Sur, ha publicado recientemente un libro titulado *La ventaja definitiva*<sup>3</sup>. Llama ventaja definitiva a la *profunda implicación* del personal en la empresa. Porque entiende que es una ventaja competitiva que puede sostenerse con el

---

<sup>3</sup> LAWLER, E.: *La ventaja definitiva*, Gránica, Barcelona, 1996.

correr del tiempo. Es el reto de los próximos diez años en el mundo de la gestión de empresas. Va más allá de las diversas modas de gestión, como participación por objetivos o proyectos, *empowering*, estructuras horizontales o planas, círculos de calidad, etc.

Aunque este planteamiento tiene su historia en los tratadistas de la gestión, la presión de la competitividad moderna lo ha colocado en el centro de la preocupación empresarial. Ya no se teoriza tanto sobre derechos o filosofía de la participación, hoy se habla de su necesidad vital.

La necesidad de esta profunda implicación se siente cada vez más. Pero la práctica avanza lentamente. ¿Cuál es la razón de esta lentitud? Es que va en contra de la ideología empresarial reinante y de los principios fundamentales de las organizaciones actuales, como el control o la estabilidad. Requiere un cambio de paradigma que es costoso. Supone un cambio de conducta en la dirección que, en la práctica, es muy difícil.

Lawler, más allá de la dificultad proveniente de los propietarios, encuentra serios obstáculos en la complejidad de la estructuración de las organizaciones en cuanto a la participación de los empleados y en el sistema de gestión. Y los gerentes necesitan modificar su conducta para entrar en este nuevo camino.

En el momento actual hay que competir con éxito, y ello supone, si se quiere tener una ventaja competitiva, costes competitivos, productos y servicios de alta calidad, innovación y rapidez en la respuesta a los clientes.

La estructuración de las organizaciones en función de la participación de los empleados requiere decisiones correctas en torno de la información, el poder, el conocimiento y las recompensas.

Pues bien, para Lawler, “el principio más importante organizacional, central al modelo de profunda implicación, es que la información, el poder, el conocimiento y los premios deben situarse al nivel práctico más bajo en una organización. La congruencia viene de colocar cada uno de estos cuatro factores juntos en una organización”.

La profunda implicación exige hasta los últimos niveles de la organización:

- el *poder* para actuar y tomar decisiones sobre el trabajo en todos sus aspectos, sin el que la participación sería superficial;
- la *información* sobre procesos, calidad, realimentación del cliente, sucesos y resultados de la empresa, sin la cual la implicación sería ingenua;
- el *conocimiento* del trabajo y de la empresa, y *habilidades*, sin las cuales no habría conocimiento técnico y social para participar eficazmente;
- las *recompensas* asociadas con los resultados del negocio y el crecimiento en capacidad y contribución.

Quiero subrayar las dos condiciones que pone Lawler para que el sistema funcione bien: la congruencia, es decir, que tienen que darse juntos los cuatro elementos (si falla uno, la eficacia de la implicación se anula) y el que esos cuatro elementos deben situarse al nivel más bajo de la organización.

#### b) *La empresa cooperativa*

Frente a los problemas con que se enfrentan las otras empresas para entrar por el camino de la implicación profunda, el cooperativismo goza de una situación privilegiada y única.

La empresa cooperativa, que es “una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”, está en condiciones inmejorables para llevar a cabo, de modo congruente, la implicación profunda de los socios en la cooperativa:

- Gozan del *poder para tomar todas las decisiones* más importantes, ya que por la gestión democrática les competen a los socios todos los asuntos principales que afectan a la buena marcha de la cooperativa.
- Tiene el *derecho a la información*, ya que tales decisiones no se pueden tomar sin estar bien informados.
- En cuanto al *conocimiento y habilidades*, hay una insistencia reiterada a través de sus principios con que la ACI y la práctica cooperativa han trabajado desde sus orígenes en el tema de la educación y de la formación social y profesional de los socios.
- Y el cuarto elemento es la *participación en los resultados*. Ninguna empresa como la cooperativa está en condiciones de cumplir con esta exigencia. La superioridad del cooperativismo deriva no sólo de los modos de hacer (la democracia), sino también de la equidad en la distribución de los resultados. La fórmula de reparto, que se mantiene desde sus comienzos hasta ahora, es que el beneficio se destina a los socios en proporción a su trabajo.

Hay otro elemento que no se menciona en las condiciones de la profunda implicación porque no se puede pedir a las empresas capitalistas, y es la “propiedad conjunta”. El trabajar como en algo propio es un elemento importantísimo de la participación. Los socios cooperativistas no sólo tienen ese sentimiento, sino que realmente son propietarios de la cooperativa.

Con todo, habría que dar un paso más para lograr la profunda implicación de los socios en la empresa cooperativa.

La democracia cooperativa opera en su vertiente societaria, de los trabajadores como socios, pero no de los socios como trabajadores. Por eso, con razón, uno de los principios básicos de Mondragón reza así: “El carácter democrático de la Cooperativa no se agota en su vertiente societaria sino que implica un desarrollo progresivo de la autogestión y, consecuentemente, de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial”.

La empresa cooperativa puede gozar de esta significativa ventaja competitiva, ventaja verdaderamente definitiva, por tener establecido desde sus comienzos la participación en la propiedad, en la gestión y en los resultados. La gestión participativa representa una modificación radical en el modo de operar. Este cambio puede tardar años y décadas en las otras empresas porque los directivos y los trabajadores tienen que modificar su conducta. Para las cooperativas de trabajo asociado, los vientos soplan a su favor. Es un rumbo a seguir sin posible alternativa. Sólo se requiere que los cooperativistas y sus dirigentes hagan descender dicha participación a los niveles inferiores, no sólo de la democracia societaria, sino también del quehacer empresarial.

En conclusión, podemos afirmar que la empresa cooperativa asume hoy plenamente la vocación empresarial y dispone para su éxito de dos ventajas competitivas de indiscutible actualidad: su bagaje valorativo y sus condiciones únicas para la profunda implicación de sus socios trabajadores en la gestión empresarial.