TESIS DOCTORAL

LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA EMPRESA COMO INNOVACIÓN SOCIAL:

LA EMPRESA PARTICIPATIVA INTEGRAL (EPI)

Autor:

JOSÉ LUIS ELORZA MUJIKA

Directoras:

AITZIBER MUGARRA ELORRIAGA

MARTA ENCISO SANTOCILDES

UNIVERSIDAD DE DEUSTO / BILBAO

AGRADECIMIENTOS y DEDICATORIA

Llegados a este punto, con la tesis cerrada y lista para su presentación es inevitable echar la mirada atrás, recordar y mostrar mi agradecimiento sincero y público a aquellos que me han acompañado en este largo viaje.

En la Universidad de Deusto a Dionisio Aranzadi, quien fue mi primer director de tesis. Él me acogió, se interesó vivamente por mis inquietudes y juntos pusimos los primeros pilares de este proyecto. A mis dos directoras actuales, Aitziber Mugarra y Marta Enciso, sin su ayuda y orientación este proyecto no hubiera llegado a puerto. A Susana Eguiluz y todo el equipo de secretaría y también de biblioteca. Cuando los problemas administrativos o burocráticos en general parecían infranqueables, siempre he sentido su apoyo haciendo fácil lo difícil y sencillo lo complicado.

En las cooperativas, a mis primeros compañeros de trabajo en la planta de Ordizia de COPRECI S.Coop hoy transformada en una gran empresa como ORKLI S.Coop. A Javi Arraiza, fallecido prematuramente por un desgraciado accidente laboral en la cooperativa, por su cariño y sus risas. A Marisol Viana, compañera de viaje de tantas inquietudes compartidas, debates y complicidades. A Juando Gaztañaga, mi primer mentor en la iniciación al mundo empresarial y cooperativo. Y en general a todos los compañeros y dirigentes que he tenido la suerte de conocer porque por encima de sus aciertos o errores han sido un ejemplo de honestidad personal y profesional.

Por último, a mi compañera de vida y de alma Lourdes Arregui Aramburu. Con ella he compartido y comparto mi vida. Ha participado en la tesis desde su génesis hasta la conclusión y su aliento y energía ha sido vital en diferentes momentos del proceso. A mis hermanos y madre, a mis hijas, a mis amigos en especial a Gorka San Sebastian por su vitalidad y sentido común. A todos gracias, pero quiero dedicar esta tesis especialmente a la memoria de mi padre Dionisio Elorza Elorza. De familia de pastores en Idiazabal reconvertido en trabajador industrial hasta la jubilación y viviendo sus últimos años acompañado de la enfermedad del Alzheimer. Siempre nos alentó al estudio en casa y creo que le hubiera resultado gratificante ver el final de esta tesis. A su memoria.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN 1

1.1. Presentación de la tesis 1

1.2. Objetivos de la tesis 5

1.3. Metodología 8

1.4. Estructura de la tesis 12

PRIMERA PARTE 15

APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA EMPRESA PARTICIPATIVA INTEGRAL

CAPÍTULO II. ACERCAMIENTO TEÓRICO Y CONCEPTUAL A LA PARTICIPACIÓN Y A LA EMPRESA PARTICIPATIVA INTEGRAL 17

2.1. Modelo tradicional como freno 26

2.2. Prejuicios y resistencias CULTURALES 30

2.3. ÉTICA: su papel e importancia en la EPI 34

2.4. Participación y sus efectos en la RENTABILIDAD 41

2.4.1. Participación y eficacia empresarial 53

2.4.2. Dilema entre liderazgo y participación 56

2.5. Formas de participación 64

2.5.1. Variantes jurídicas 65

2.5.2. Opciones dentro de la empresa 73

2.5.3. El Modelo de Gestión 75

CAPÍTULO III. APROXIMACIÓN A LA PARTICIPACIÓN DESDE LA ECONOMÍA 89

3.1. Tesis de Martín L. Weitzman 91

3.1.1. Críticas al planteamiento de Weitzman 95

3.2. Agathotopia, el modelo de James E. Meade 97

3.2.1. ¿Desigual remuneración por el mismo trabajo? 100

3.2.2. ¿Y si hay peticiones de aumento de la remuneración? 101

3.2.3. ¿Tienen garantía de empleo los socios trabajadores? 102

3.2.4. ¿Quién asume más riesgos? 103
3.3. Louis Kelso y los ESOP 104

CAPÍTULO IV. PERSPECTIVA EUROPEA SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA 111
4.1. Informes institucionales 113
4.1.1. Comisión 114
4.1.2. Parlamento 115
4.1.3. Consejo Económico y Social Europeo 117
4.2. Informes PEPPER 120
4.3. Balance de situación en Europa y algunas conclusiones 130

SEGUNDA PARTE 137

APORTACIONES DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN. APORTACIONES DE 4 EMPRESAS LÍDERES DE GOIERRI Y RESULTADO DEL TRABAJO DE CAMPO

CAPÍTULO V. APORTACIONES DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN 139
5.1. Adopción del Cooperativismo como instrumento 141
5.2. Creación del Banco Cooperativo 143
5.3. Seguridad Social de las cooperativas 147
5.3.1. Desempleo en las cooperativas de Mondragón 153
5.4. Grupos Cooperativos 157
5.4.1. De lo Comarcal a los Grupos Sectoriales 162
5.5. Independencia tecnológica de Mondragón 169
5.6. Intangibles de la experiencia de Mondragón 171
5.6.1. Empresa SA – Empresa Cooperativa 172
5.6.2. Salario versus Anticipo Laboral de Consumo 175
5.6.3. ¿Principios o resultados empresariales? 186
5.7. Capital en Mondragón como palanca de su futuro 192
5.7.1. Tratamiento del *capital* 198
5.7.2. Dilemas entre el capital y el ser cooperativo 206

5.7.3. Capital: Los Principios 212
5.7.4. Capital: Los Instrumentos 216
5.7.5. Resultado 228
5.7.6. ¿Hacia el Capitalismo Cooperativo? 234
5.8. Visión de los líderes de Mondragón en 1994 238
5.8.1. Organización de las entrevistas en profundidad 241
5.8.2. Líderes en *gestión* y líderes *sociales* 243
5.8.3. Bloques de las entrevistas 246
5.8.4. Resultado del análisis cualitativo de las entrevistas 248

CAPÍTULO VI. APORTACIONES DE 4 EMPRESAS PUNTERAS DE GOIERRI Y LA VISIÓN DE SUS LÍDERES EN 2013 301
6.1. Aportaciones de CAF y su CARTERA SOCIAL SA 303
6.1.1. Breve evolución histórica 303
6.1.2. Visión del Presidente de CARTERA SOCIAL SA 308
6.1.3. Visión del sindicato LAB en CAF 313
6.1.4. Modelo de participación bipolar 317
6.2. Aportaciones de AMPO-POYAM 321
6.2.1. Breve reseña histórica 322
6.2.2. Visión del Presidente en 2013 324
6.2.3. Modelo NER Group 328
6.2.4. AMPO-POYAM, un modelo esencialmente participativo 333
6.3. Aportaciones de IRIZAR S.COOP 334
6.3.1. Evolución histórica y realidad empresarial actual 335
6.3.2. Visión del Director General del Grupo IRIZAR 337
6.3.3. S.Coop liderando un grupo empresarial propio 344
6.4. Aportaciones de ORKLI S.COOP 346
6.4.1. De spin-off a líder mundial en grupos magnéticos 346
6.4.2 Visión del presidente del grupo ORKLI 348
6.4.3. Cooperativa de éxito perteneciente a MCC 353

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES 357

BIBLIOGRAFIA 369

TABLAS Y GRÁFICOS:

Figura 2.1: Tensión latente y permanente entre A empresario y B trabajador 20
Figura 2.2: La competitividad: el factor CP determina el éxito o fracaso de la empresa 21
Figura 2.3: El modelo de mejora continua del EFQM 63
Figura 2.4: Modelo de gestión corporativo de MCC 77
Figura 2.5: Principios básicos cooperativos 78
Figura 2.6: Personas en cooperación 79
Figura 2.7: Proyecto compartido 80
Figura 2.8: Organización participativa 81
Figura 2.9: Empresa excelente 82
Figura 2.10: Resultados socioempresariales 83
Figura 2.11: Resultados Socioempresariales 84
Figura 2.12: Implantación 86
Figura 2.13: Evaluación 87
Figura 4.1: Esquema de financiación de un ESOP 121
Figura 4.2: Trabajadores accionistas en empresas europeas 131
Figura 4.3: Porcentaje de capital de los trabajadores-accionistas en Europa 132
Figura 5.1: Recursos intermediados por Caja Laboral 193
Figura 5.2: Fondos de Lagun-Aro 194
Figura 5.3: Área industrial: Ventas y ventas internacionales 194
Figura 5.4: Área distribución: Ventas (Básicamente EROSKI) 195
Tabla 5.5: Evolución del empleo 195
Tabla 5.6: Distribución geográfica del empleo (%) 195
Figura 5.7: Modelo de Gestión Corporativo 231
Figura 5.8: Principios básicos cooperativos 233
Tabla 5.9: Opiniones de cargos sociales sobre claves de éxito 246
Tabla 5.10: Coincidencias en opiniones de cargos sociales sobre claves de éxito 247
Tabla 5.11: Opiniones de cargos de gestión sobre claves de éxito 248
Tabla 5.12: Coincidencias en opiniones de cargos de gestión sobre claves de éxito 248
Tabla 5.13: Coincidencias en opiniones conjuntas sobre claves de éxito 249

Tabla 5.14: Opiniones de cargos sociales sobre claves de fracaso 250
Tabla 5.15: Coincidencias en opiniones de cargos sociales sobre claves de fracaso 251
Tabla 5.16: Opiniones de cargos sociales sobre claves de fracaso 252
Tabla 5.17: Coincidencias en opiniones de cargos de gestión sobre claves de fracaso 252
Tabla 5.18: Coincidencias en opiniones conjuntas sobre claves de fracaso 253
Tabla 5.19: Opiniones de cargos de gestión sobre gestión 254
Tabla 5.20: Coincidencias en opiniones de cargos de gestión sobre gestión 255
Tabla 5.21: Opiniones de cargos sociales sobre gestión 256
Tabla 5.22: Coincidencias en opiniones de cargos sociales sobre gestión 257
Tabla 5.23: Coincidencias en opiniones conjuntas sobre claves de gestión 258
Tabla 5.24: Opiniones de cargos de gestión sobre claves de eficacia empresarial 259
Tabla 5.25: Coincidencias en opiniones de cargos de gestión sobre claves de eficacia empresarial 261
Tabla 5.26: Opiniones de cargos sociales sobre claves de eficacia empresarial 262
Tabla 5.27: Coincidencias en opiniones de cargos sociales sobre claves de eficacia empresarial 264
Tabla 5.28: Coincidencias en opiniones conjuntas sobre claves de eficacia empresarial 265
Tabla 5.29: Opiniones de cargos de gestión sobre claves de expansión y esencia cooperativa 267
Tabla 5.30: Coincidencias en opiniones de cargos de gestión sobre claves de expansión y esencia cooperativa 270
Tabla 5.31: Opiniones de cargos sociales sobre claves de expansión y esencia cooperativa 271
Tabla 5.32: Coincidencias en opiniones de cargos sociales sobre claves de expansión y esencia cooperativa 274
Tabla 5.33: Coincidencias en opiniones conjuntas sobre claves de expansión y esencia cooperativa 276
Tabla 5.34: Opiniones de cargos de gestión sobre claves de identidad cooperativa 277
Tabla 5.35: Coincidencias en opiniones de cargos de gestión sobre claves de identidad cooperativa 281
Tabla 5.36: Opiniones de cargos sociales sobre claves de identidad cooperativa 282
Tabla 5.37: Coincidencias en opiniones de cargos sociales sobre claves de identidad cooperativa 286
Tabla 5.38: Coincidencias en opiniones conjuntas sobre claves de identidad cooperativa 287
Tabla 5.39: Opiniones de cargos de gestión sobre claves para el año 2000 288

Tabla 5.40: Coincidencias en opiniones de cargos de gestión sobre claves para el año 2000 291
Tabla 5.41: Opiniones de cargos sociales sobre claves para el año 2000 291
Tabla 5.42: Coincidencias en opiniones de cargos sociales sobre claves para el año 2000 295
Tabla 5.43: Coincidencias en opiniones conjuntas sobre claves para el año 2000 296
Tabla 6.1: Parámetros descriptivos de CAF 302
Figura 6.2: Capitalización bursátil de CAF hasta 2012 306
Figura 6.3: Rentabilidad de la acción de CAF entre 2002-2012 311
Figura 6.4: Accionariado de CAF 312
Figura 6.5: Evolución de la deuda de CARTERA SOCIAL 314
Tabla 6.6: Distribución accionarial de CAF 317
Figura 6.7: El modelo NER Group 327
Figura 6.8: El estilo NER Group 327
Figura 6.9: Algunos datos organizativos de NER Group 329
Figura 6.10: Evolución de NER Group 330
Tabla 6.11: Parámetros descriptivos de Irizar 334

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación de la tesis

Esta tesis nació de las inquietudes de un socio-trabajador de mano de obra directa que comenzó a trabajar en 1976, en una cooperativa de Ordizia integrada en las cooperativas de Mondragón. Alguien que se sumergió plenamente en los vaivenes de los años convulsos de final del franquismo, la transición y los primeros años de democracia. Había estudiado, era aficionado a leer y fue elegido miembro del Consejo Social de la cooperativa. Al poco tiempo del Consejo Rector y ahí comenzó un aprendizaje intenso de los entresijos de la empresa. Siendo como era un idealista de izquierdas que creía en la revolución social, se enfrentó a sus primeras contradicciones, el sindicato del que formaba parte reclamaba subidas salariales en todas las empresas, incluida la cooperativa, y en el Consejo Rector se encontraba con los números que el gerente desplegaba encima de la mesa y que indicaban que la cooperativa estaba en pérdidas. ¿Cómo defender una subida salarial si la cooperativa estaba en pérdidas? Elegido representante de la cooperativa en el Consejo General del grupo cooperativo GOILAN, en dicho consejo se encontró con la misma realidad, cooperativas en crisis grave y un ambiente social que reclamaba subidas salariales. Comprendió definitivamente que en la empresa de poco sirven las buenas intenciones si no van respaldadas por las cifras.

Estas contradicciones estimularon su necesidad de estudiar, de saber y a través de una excedencia se trasladó a Barcelona y se matriculó en la Facultad de Geografía-Historia especialidad Antropología cultural. La cooperativa le ayudó con un trabajo a media jornada

en la delegación comercial de Barcelona que le posibilitó financiar sus estudios. Sin embargo, la crisis del sector del electrodoméstico blanco de comienzos de los 80 del siglo pasado, afectó gravemente a la cooperativa y esta se vio obligada a una fuerte reestructuración. El trabajo en la delegación comercial se acabó y con él la fuente de financiación de los estudios, por lo que hubo de abandonarlos temporalmente. Conoció la empresa privada como inspector comercial de una compañía aseguradora. En 1984 llevado por sus inquietudes personales y sociales, se trasladó a Nicaragua en los años de la revolución sandinista tratando de conocer la trastienda de una revolución, especialmente en el área de la empresa. Asesoró durante varios meses al Ayuntamiento de Matagalpa en la organización y gestión de un grupo de 8 PYMEs de la que era titular. Decidieron contratarle como asesor del grupo de empresas con la financiación de una ONG Holandesa. El bagaje que le acompañaba para ejercer de "asesor" en la organización de pequeñas empresas, además de lecturas y estudio, era esencialmente, lo aprendido en la cooperativa de Ordizia donde trabajó, que resultó ser más de lo que imaginaba. Fueron 3 años y medio trabajando en Nicaragua que le permitieron conocer las interioridades de una revolución desde el ámbito de la empresa. Conoció la realidad del tercer mundo y también la del primero, del que somos partícipes, visto desde allí. Fue consciente por primera vez de la enorme riqueza que atesoraba la experiencia cooperativa de Mondragón y de lo insólito de la misma a nivel internacional.

Los ahorros del sueldo de la ONG holandesa le permitieron acabar los estudios universitarios en Barcelona y volvió a Euskadi como licenciado en Geografía-Historia, especialidad Antropología Cultural y con la determinación de hacer el doctorado y la tesis sobre las cooperativas de Mondragón. Pero primero había que sobrevivir y comenzó a trabajar en otra cooperativa del grupo Mondragón, pero esta vez como Director comercial. Después de iniciarse como trabajador de mano de obra directa en una cooperativa de Mondragón, regresaba -pasados unos años, una carrera universitaria y tres años y medio en el tercer mundo- a otra cooperativa de Mondragón pero esta vez en el equipo directivo. Dos años en la sala de mando de la cooperativa desarrollando la política comercial (relación con clientes, apertura de nuevos mercados, política de marketing, política de precios, gestión de impagados, ferias, aportación al plan estratégico…) fueron muy instructivos para conocer el mercado y los factores que inciden en la competitividad. Pasados los mismos, consideró que había llegado el momento de abordar el doctorado.

Llegué a Dionisio Aranzadi a través de sus libros, especialmente el que se basaba en su tesis doctoral *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*.[1] Comprendí que era la persona ideal para dirigir mi tesis. Tuve el gran privilegio de que aceptara y así comencé mis estudios de doctorado en Deusto a través de una beca pre-doctoral del Gobierno Vasco. Al comienzo, el planteamiento de la tesis estaba demasiado escorado hacia lo cultural, en parte por mi formación como antropólogo y en parte porque el concepto de *cultura empresarial* se había puesto de moda. Schein había publicado *Cultura Empresarial y Liderazgo*,[2] los éxitos y modelos de gestión japoneses estaban influyendo en occidente, era muy habitual hablar de los cambios culturales en la empresa. La experiencia de Mondragón estaba inmersa en plena reconversión organizativa. Se había decidido la institucionalización del grupo creando el congreso, la comisión permanente y la Corporación MCC. Se iba a acabar con los grupos comarcales que habían sido el soporte de la experiencia muchos años y transformarlos en grupos sectoriales y en divisiones. Todo ello suponía una pequeña revolución. El propósito de la tesis en ese momento era estudiar las transformaciones en la cultura empresarial de Mondragón y establecer hacia donde se encaminaban. En ese momento fue cuando adoptamos dos decisiones: que la tesis sería esencialmente un análisis cualitativo y que el trabajo de campo serían entrevistas en profundidad con los líderes de Mondragón, 6 con líderes de gestión y 6 con líderes sociales. Estas entrevistas se realizaron en 1994 y son las que aparecen en los anexos 1 y 2 de esta tesis.

De nuevo se complicaron las circunstancias personales y profesionales y hubo que abandonar la tesis. Desde entonces hasta hoy, la tesis ha sido como ese puerto al que uno vuelve siempre que las circunstancias o la vida se lo permitan. Pero cada vuelta no es solo volver a retomar donde antes lo había dejado, sino que en cada vuelta uno va trayendo también nuevas maletas con más conocimientos y sobre todo nuevas experiencias. Y esta tesis, que ahora se presenta, es la respuesta a aquellas inquietudes del joven que empezó a trabajar en una cooperativa como mano de obra directa y que hoy, 38 años después, ofrece este trabajo. Un trabajo que ha ido madurando con los años, que ha ido depurando aquellas hipótesis iniciales dubitativas, aquellas intuiciones certeras pero inseguras.

[1] ARANZADI, Dionisio (1976) *Cooperativismo Industrial como sistema, empresa y experiencia.* Bilbao: Universidad de Deusto.
[2] SCHEIN, E. (1988) *La Cultura Empresarial y el Liderazgo.* Barcelona: Plaza y Janés.

En 2013 se dieron las circunstancias para acometer la finalización de la tesis. En el camino había perdido al director por el fallecimiento de Dionisio Aranzadi. Ello provocó el regalo de contar con dos directoras de tesis, ambas herederas del saber de Aranzadi. También provocó una revisión en profundidad de todo lo realizado hasta entonces. Se constató que el grueso del planteamiento de la tesis aguantaba bien el paso de los años. Que las entrevistas en profundidad de 1994, revisadas 20 años después, no solo aguantaban bien el paso del tiempo, sino que el tiempo no ha hecho más que corroborar y reforzar su vigencia. Decidimos que para fortalecer la validez de la tesis, era necesario buscar un contraste con empresas actuales. Optamos por realizar entrevistas en profundidad a dirigentes de 4 empresas punteras de la comarca del Goierri[3] en Gipuzkoa, tres cooperativas y una sociedad anónima.

El resultado de todo ello no es otro que la consolidación del planteamiento básico de la tesis: la defensa de la Empresa Participativa Integral (EPI). Una empresa en que la participación se da en los 3 ámbitos donde es posible, en la propiedad, en los resultados y en la gestión. Una participación que no es consecuencia de cesiones de las partes fruto de negociaciones sin fin, sino del convencimiento compartido de que la empresa crecerá si es capaz de generar valor. Que el valor se creará a través del conocimiento, bien generándolo, comprándolo o haciendo uso del que está disponible. Para que la aplicación de ese conocimiento en la generación de valor sea efectiva, será imprescindible la participación de todas las personas de la empresa. Si esto es así, esas personas estarán mucho más motivadas si participan en el resultado de su aportación. El resultado de todo ello será que esa EPI tendrá muchas más posibilidades de ser eficiente que una que no lo es, que la riqueza que genere se distribuirá de manera más eficiente y equitativa y que esa empresa tendrá muchas más posibilidades de crecimiento a largo plazo.

Todos los testimonios recogidos en esta tesis de los líderes de Mondragón hace 20 años, los testimonios de los líderes de empresas punteras actuales, los datos que los diferentes informes refieren sobre la experiencia de los ESOP en EEUU, los datos de las diferentes fuentes europeas sobre la participación en la empresa, todos ellos indican que los resultados de las empresas son más eficientes si se desarrollan estrategias de participación. Ello no significa que la participación por sí misma garantice los resultados empresariales,

[3] Para una información detallada del Goierri y de todas sus poblaciones, incluido un mapa virtual con todas las empresas de la comarca, ver www.goierri.org (mayo 2014)

los que lo han interpretado así han pagado muy caro su error. Los resultados de una empresa los garantiza su cuenta de explotación, pero para la mejora de cada uno de los epígrafes que componen dicha cuenta, un modelo de gestión que incluya la participación de las personas en todos los ámbitos de la empresa, incluyendo resultados y propiedad, es la mejor de las apuestas posible y ello es lo que garantiza la Empresa Participativa Integral (EPI).

1.2. Objetivos de la tesis

El objetivo central de esta tesis es fundamentar y demostrar la validez de un nuevo modelo de empresa que hemos denominado EMPRESA PARTICIPATIVA INTEGRAL (EPI). La hipótesis principal es la siguiente: *La Empresa Participativa Integral (EPI) garantiza de manera más eficiente los resultados a corto y largo plazo de la empresa. Favorece el despliegue de modelos de gestión más participativos que a su vez se convierten en fuentes más productivas en la generación de valor. Garantiza de manera más sólida la continuidad de la empresa a largo plazo. Distribuye de forma más equitativa y eficiente la riqueza generada por la empresa. Reconduce el histórico conflicto entre el capital y el trabajo hacia un ámbito mucho más beneficioso para los dos y el resultado de todo ello es que la empresa se fortalece y que la riqueza del entorno social donde esta se ubica, también lo hace.*

La demostración de esta hipótesis principal se hará de manera progresiva a lo largo de la tesis. Pero hay un hálito, un mar de fondo que recorre toda la tesis y que convendría dejar constancia del mismo desde este comienzo. El autor rechaza las visiones blandas de la empresa, aquellas que tienen que ver con las buenas intenciones, los supuestos valores, los principios, etc., como coartadas, como excusas de los malos resultados o de la incapacidad de adoptar las decisiones necesarias. La empresa sólo se justifica por sus propios resultados. Si no los genera, de nada sirven los principios, los valores o las intenciones, la empresa se verá abocada al cierre.

Lo mismo que la familia, en toda su diversidad, es la estructura básica de la sociedad, la empresa, en toda su diversidad, es la estructura básica de la economía. Una persona que nace en una familia en que se siente querida, protegida, en que se le ayuda a desarrollar sus capacidades, será probablemente una persona adulta sana. Una sociedad que aspira a que todos sus miembros desarrollen una vida buena necesita estar formada por muchas de estas

personas. Para la economía la empresa juega el mismo papel. Una empresa que genera resultados positivos, en que los que trabajan en ella se sienten copartícipes de la misma y comprometidos en el despliegue de todo su potencial es una empresa sana. Una economía en que la mayoría de sus empresas sean sanas, será una economía con los cimientos necesarios para que sea fuerte y sólida. Eso es precisamente lo que el desarrollo de la Empresa Participativa Integral (EPI) produce y esta tesis lo intentará corroborar.

La empresa por tanto, no es un ente que solo interese a los empresarios, sean estos propietarios, gestores, accionistas, cooperativistas grandes o pequeños. La empresa es una institución que nos interesa a todos: empresarios, sindicalistas, gobiernos de todos los ámbitos, personas ricas y personas pobres. Lo mismo que los gobiernos adoptan políticas de protección a la familia, en el ámbito económico deberían adoptar políticas de protección a la empresa. Y si además entre esas medidas se incluyen las que favorezcan a que las empresas evolucionen hacia la EPI, los beneficios para la sociedad serán mayores.

Las empresas que han convertido la participación de las personas en un eje central de su funcionamiento y particularmente las empresas nacidas de la Experiencia cooperativa de Mondragón, se han visto en la necesidad de crear, experimentar e incorporar a su organización, una gran variedad de instrumentos organizativos novedosos. Por un lado, carecían de referentes que les aportasen experiencias en las que basarse. Por otro, desde el comienzo su propósito era hacer algo diferente a lo conocido hasta entonces, algo basado en la solidaridad entre las personas y los colectivos y ello les llevó a la necesidad de innovar organizativa y socialmente. Algunos de esos instrumentos se irán describiendo y analizando a lo largo de esta tesis. Su importancia viene avalada por haberse fogueado en la realidad empresarial, por haber superado el cedazo del día a día en la empresa durante muchos años. Los más significativos son:

- El modelo de gestión.
- La gobernanza de la empresa cooperativa: órganos de gobierno, ámbitos de decisión y delimitación de responsabilidades.
- La creación y diseño de los grupos cooperativos y su flexibilidad.
- El tratamiento otorgado a los excedentes logrados por la cooperativa convirtiendo su reparto en un instrumento de fortaleza financiera de la empresa.
- El modelo de asistencia social autofinanciable.
- El sistema y los criterios para el establecimiento de los anticipos y salarios.

- La creación de fondos de capital compartidos para abordar inversiones estratégicas que superan la capacidad de cada empresa individual.
- Los fondos destinados a Educación e Investigación que han permitido, entre otras cosas, la creación y consolidación de centros tecnológicos de vanguardia y una Universidad en expansión.

Se planteará y defenderá que muchos de esos instrumentos son perfectamente válidos para cualquier tipo de empresa, con independencia de su personalidad jurídica. Y que además, son un activo muy valioso para el desarrollo de la EPI.

La tesis describirá y analizará una hipótesis complementaria que hemos denominado como *Capitalismo Cooperativo*. Se trata de un fenómeno por el que las cooperativas de MCC se expanden e internacionalizan a través de sociedades de capital. Al mismo tiempo, el crecimiento mayor de los negocios de las cooperativas y de sus agrupaciones se da precisamente a través de esas sociedades de capital. Sin embargo, los rendimientos que en esas sociedades se generan retornan a la cooperativa y en estas, tienen un tratamiento 100% cooperativo. El resultado de ese proceso es que ese mecanismo se ha convertido en uno de los pilares que garantizan la fortaleza inversora del grupo y su crecimiento y expansión a largo plazo.

En 1994, los líderes de Mondragón entonces, acababan de crear la nueva Corporación MCC. Reorganizaron el grupo en 3 divisiones (Industrial-financiera-distribución) y en agrupaciones sectoriales. Lo hicieron porque creyeron que era la mejor estrategia de futuro para el grupo, porque las cooperativas tenían que entrar en un rango de competencia superior en Europa y en el mundo. El tiempo ha demostrado que aquellas previsiones fueron certeras: en este tiempo el grupo ha crecido triplicando su tamaño y las cifras de facturación, personal, internacionalización, patentes, etc., son espectaculares. Pero en el camino también ha habido fracasos y entre ellos, el más importante de todos, la entrada en concurso de acreedores de FAGOR Electrodomésticos en octubre de 2013. Su caída ha sido impactante emocionalmente para todas las personas vinculadas a la experiencia cooperativa de Mondragón, dolorosa socialmente, un mazazo psicológico para muchos socios-trabajadores y la pérdida de una cooperativa que ha sido el símbolo de las cooperativas de Mondragón desde su creación por los propios fundadores de la experiencia. Ello ha provocado, también en esta tesis, una especie de parada y fonda para ver si este hecho cuestionaba o modificaba sustancialmente los fundamentos de la misma. El resultado de ese análisis ha sido que no, que ese hecho no solo no afectaba a los

fundamentos de la tesis, sino que incluso introducía matices que acentuaban su validez. Aunque ya lo hemos afirmado, lo volvemos a hacer en palabras precisamente de uno de los fundadores, Alfonso Gorroñogoitia, que decía *"Siempre he tenido muy claro que la empresa solo se salva por sus propios resultados"*[4]. No basta con haber sido el mejor, el más grande, el más brillante… La temporada siguiente hay que seguir jugando y ganando partidos, porque si no lo haces, entrarás en crisis y si no reconduces esta, puede llevarte hasta el cierre, como le ha pasado a FAGOR Electrodomésticos. Todos los méritos anteriores no eximen a la empresa de ni una sola de sus obligaciones con el día a día del mercado. Si pierde esta perspectiva, la empresa probablemente fracasará. Este poso estará presente a lo largo de todo el trabajo y es fundamental para que la EPI tenga sustentos sólidos.

El trabajo de campo, las entrevistas en profundidad en que se basa esta tesis aportan una perspectiva de 20 años. Las primeras entrevistas en profundidad son de 1994 y las últimas de 2013/14. Este abanico temporal tan amplio, otorga una fortaleza y solidez mayor a las hipótesis analizadas, como se verá en las conclusiones. Los ejes centrales que plantean los líderes de 1994, son confirmados por los líderes de 2014. La tesis se basará en ello para afirmar que la Empresa Participativa Integral (EPI) no es una moda pasajera, que tiene unas raíces profundas y que los resultados empresariales la avalan tanto en 1994 como en 2014.

1.3. Metodología

Como señalábamos en la presentación, para la elaboración de esta tesis se han utilizado esencialmente métodos de análisis cualitativo. Las razones para optar por esta metodología fueron varias:

- En primer lugar valoramos que un análisis de la experiencia de Mondragón con técnicas cuantitativas no nos aportaría más conocimiento del que ya estaba y está disponible sobre la experiencia.
- No se pretendía hacer una investigación con una mirada desde el exterior, sino al contrario, adentrarse en las entrañas del grupo cooperativo y de las empresas

[4] LARRAÑAGA, Jesús (1998) *El cooperativismo de Mondragón, Interioridades de una Utopía*. Mondragón: Otalora, p.234.

estudiadas, en su sala de máquinas, conocer a algunos de sus protagonistas y a través de ellos desentrañar, analizar las claves, la lógica, los valores, los criterios a partir de los cuales se adoptan las decisiones que después se aplicarán en sus organizaciones.

- El autor de esta tesis aportaba un perfil adecuado para ello. No era alguien ajeno a la experiencia que debía empezar su trabajo desde cero. Había sido socio-trabajador de mano de obra directa de una cooperativa, miembro del Consejo Social, del Consejo Rector, del Consejo General de un grupo cooperativo comarcal. Más tarde Director Comercial y como tal miembro del Consejo de Dirección de otra cooperativa. Se consideró que este perfil permitiría un nivel de profundidad mayor en la investigación.

Para el conocimiento de los métodos y técnicas cualitativas se acudió a los autores más significativos: Taylor y Bodgan, Denzin y Lincoln, Ruiz Olabuénaga y más recientemente Folgueiras Bertomeu[5].

Entre el abanico de técnicas cualitativas disponibles, se decidió que la entrevista en profundidad era la más adecuada para el propósito de la tesis. Las entrevistas se realizarían individualmente a cada una de las personas seleccionadas, con grabadora y con unas preguntas a modo de guion.

La selección de las personas a entrevistar ha tenido dos fases claramente diferenciadas, una en 1994 y la otra en 2013. En 1994 nos enfrentamos a una serie de problemas metodológicos y técnicos para seleccionar las personas a entrevistar:

- Tenía que ser un número significativo de personas pero ¿cuánto es un número significativo? Evidentemente no significativo en términos cuantitativos, no es posible hacer entrevistas en profundidad a muchísimas personas, pero sí en términos cualitativos. Decidimos que 12 podía ser un número suficiente.
- Abordamos la cuestión de la tipología de las personas a entrevistar. Decidimos que las personas seleccionadas debían ser claramente líderes, personas que participaban

[5] FOLGUEIRAS BERTOMEU, Pilar (2009) *Métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa*. Universidad de Barcelona; RUIZ OLABUENAGA, J. I. (1999) *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto; DENZIN, N. K., y LINCOLN, Y. S. (eds.) (2000) *Handbook of qualitative research* (2 ed.). Londres: Sage; TAYLOR, S. J., y BODGAN, R. (1994) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Madrid.

en la generación de ideas y estrategias que después se decidían en la cooperativa o en el grupo.

- Entre los líderes decidimos hacer una diferenciación que nos parecía muy significativa. La mitad de los líderes, en este caso 6, serían líderes en Gestión, Directores-Gerentes y la otra mitad líderes Sociales, Presidentes. La razón de esta distinción es que el soporte y funciones de ambos líderes es claramente diferente. El Presidente es elegido por la asamblea general de socios de la cooperativa y es el líder social de la misma. El Gerente sin embargo, es nombrado por el Consejo Rector y es el encargado de liderar la gestión empresarial.
- Adoptamos un último criterio antes de seleccionar a las 12 personas. Entre las 12 debería haber representantes de las 3 grandes divisiones en que se había estructurado MCC: Financiera (Caja Laboral), Distribución (Eroski) e Industrial que agrupaba a la mayoría de cooperativas.
- Una vez establecidos los criterios, para la selección de las 12 personas en concreto, contamos con la colaboración y complicidad inestimable de la Dirección de Recursos Humanos de MCC, dirigida entonces por Jesús Goienetxe. Gracias a ella pudimos acceder y entrevistar en profundidad a 12 de los líderes más significativos de MCC en 1994. Los resultados de dichas entrevistas se encuentran íntegros en los Anexos 1 y 2 de esta tesis.

Una vez decididas las personas había que establecer las preguntas que servirían de guía para las entrevistas y esto también planteó algunos problemas metodológicos y de criterio:

- Las preguntas debían ser ¿muchas o pocas?, ¿cerradas o abiertas?, ¿se debían abordar todas las cuestiones posibles o era mejor centrarse en unas pocas y profundizar en ellas?
- Se decidió que las preguntas fuesen abiertas y dar la oportunidad al entrevistado de explayarse con las menores limitaciones.
- Se optó porque las preguntas más que preguntas fuesen bloques temáticos. Se iniciaba el tema y a partir de ahí, el entrevistado y el entrevistador conversaban ampliamente del tema y si dentro de la conversación surgían temas nuevos o no previstos, se incorporaban y se recogían.
- Se decidió limitar las preguntas-bloque a 6. Dentro de las 6, la primera y la última se decidió que fueran similares a las que se utilizan para la realización del plan estratégico de las empresas: 1ª, Análisis de fuerzas y debilidades, lo positivo y

negativo, lo bueno y lo malo de la experiencia de Mondragón hasta la creación de MCC. 6ª, Proyección de futuro, ¿hacia dónde se encamina MCC?

- Los otros 4 bloques fueron: 2º, la creación de MCC ¿una necesidad o una apuesta? 3ª, Compatibilidad entre la democracia empresarial y la eficacia empresarial. 4º, De cooperativa de trabajo asociado a accionista de sociedades anónimas. 5º, ¿Obligaban los cambios a replantear el modelo cooperativo?[6]

Las entrevistas de 2013 son consecuencia de la evaluación del estado de situación de la tesis. Nos dimos cuenta de que para fortalecer los postulados y la vigencia de la tesis, era necesario contrastar la visión de los líderes de 1994 con la visión de líderes actuales. Investigando las opciones disponibles, descubrimos que la comarca del Goierri en Gipuzkoa reunía una serie de características excepcionales. Es una comarca pequeña en número de habitantes, 42.000. La forman 18 municipios pero sorprendentemente tiene una concentración de empresas punteras y líderes en sus mercados muy importante. Entre ellas están las 4 que hemos seleccionado para la tesis y que entre otras cosas se caracterizan por haber desarrollado experiencias de participación muy significativas. Las cuatro son: CAF, IRIZAR, AMPO-POYAM y ORKLI.

A nivel metodológico, el hecho de seleccionar a 4 empresas y no más, consideramos que no era especialmente significativo ni determinante para el resultado de la tesis. En 1994 se trataba de analizar un conglomerado como la Corporación MCC formada por 100 cooperativas. Pero el resultado de aquellas entrevistas en profundidad sirvió para fundamentar la hipótesis principal en relación a la Empresa Participativa Integral. Ahora, se trataba de contrastar si aquella hipótesis seguía vigente y si las empresas punteras actuales con experiencias de participación, habían desarrollado o no nuevos instrumentos que ayudasen a desarrollar la EPI.

La técnica de la entrevista en profundidad utilizada en 2013 ha sido muy similar a la de 1994. Se ha mantenido el modelo de pregunta-bloque y las cuestiones han sido planteadas de forma personalizada para cada una de las empresas. El detalle de cada uno de los bloques y las respuestas íntegras de cada uno de los entrevistados se puede encontrar en el Anexo 3 de esta tesis.

[6] Para la redacción exacta de los bloques y las respuestas de los entrevistados por bloques, ver el Anexo 2 de esta tesis.

1.4. Estructura de la tesis

La tesis, además de la introducción y las conclusiones, está estructurada en dos partes diferenciadas. En la primera parte se plantea un acercamiento teórico a la Empresa Participativa Integral. El esquema inicial es inductivo. Se parte de un hecho singular, en este caso *La Experiencia Cooperativa de Mondragón.* De su estudio y observación preliminar surge la hipótesis principal de esta tesis en relación a la Empresa Participativa Integral (EPI). A partir de su formulación, iniciamos un camino que nos llevará a la validación o refutación de la misma. Ese camino en la primera parte nos lleva al acercamiento teórico que se abordará en 3 capítulos.

En el segundo capítulo se acomete el acercamiento teórico y conceptual sobre la participación y la Empresa Participativa Integral. Se inicia con la descripción del modelo tradicional y el freno que este modelo supone para el desarrollo de estrategias de participación, los prejuicios y resistencias culturales, la ética y su papel en la EPI, el papel de la participación en la rentabilidad de la empresa, la compatibilidad entre la participación y la eficacia empresarial, el dilema entre liderazgo y participación, las diferentes formas de participación y por último la importancia del modelo de gestión.

En el tercer capítulo se avanza en la aproximación teórica pero en este caso desde la economía. Se ha considerado relevante la aportación de 3 economistas ilustres a los que nos atrevemos a citar como clásicos en el ámbito de la participación en la empresa. Martin L. Weitzman considera que el sistema de salarios fijos de las empresas es uno de los factores que influyen en las distorsiones del mercado y que es especialmente perjudicial cuando confluyen a la vez el aumento del desempleo y el de la inflación. Él propone cambiar el sistema de salarios fijos establecidos fuera de la empresa por un factor propio de esta, por ejemplo el ingreso por trabajador. James E. Meade en Agathotopia, se plantea qué ocurriría si modificásemos nuestras empresas convencionales de propietarios y trabajadores en empresas de trabajo-capital. Empresas en la que todos sus miembros serían accionistas, unos poseedores de acciones de capital (similar a los accionistas actuales) y los otros (los trabajadores) poseedores de acciones de trabajo. La remuneración sería la misma para ambos tipos de acciones. El escenario resultante de este cambio sería diferente, se pasaría de la confrontación a un escenario de colaboración porque a ambos, capitalistas y trabajadores, les convendría mantener alto el valor de sus acciones porque sus ingresos dependerían de ello. Por su parte Louis Kelso, está considerado como el padre de los ESOP (Employee Stock Ownership Plan). Es un instrumento jurídico creado en Estados Unidos y

que unido a medidas de estímulo fiscal, ha permitido que muchos trabajadores accediesen a la propiedad de parte de sus empresas. Kelso, convencido de que el único modo de que los trabajadores no pierdan sus ingresos es que estos se conviertan en propietarios de capital, diseñó y puso en práctica los ESOP con ese fin.

En el cuarto capítulo, se analiza la perspectiva europea en relación a la participación en la empresa. Se hace un repaso somero de los documentos más significativos de las diferentes instituciones europeas: Comisión, Parlamento y Comité Económico y Social. Se analizan las aportaciones de los diferentes informes Pepper y se finaliza con un balance de la situación actual en Europa y algunas conclusiones sobre ello.

En la segunda parte se analizarán las aportaciones específicas de la Experiencia de Mondragón y las de las cuatro empresas punteras de Goierri incluyendo el resultado del trabajo de campo. Esta segunda parte se completará en dos capítulos.

En el capítulo quinto se abordan las aportaciones de la experiencia cooperativa de Mondragón. Se analizan algunas de sus creaciones más destacadas pero no con un afán historicista o descriptivo. Se trata de analizarlas con el objeto de conocer las razones, las claves y los criterios para tomar unas decisiones y no otras y sus efectos. Comenzamos con el porqué de la adopción del cooperativismo como instrumento, la creación del banco cooperativo, de la seguridad social de las cooperativas, del tratamiento del desempleo, la creación de los grupos cooperativos y la apuesta por la independencia tecnológica. Una vez analizadas las creaciones más relevantes abordamos lo que hemos denominado los *intangibles* de Mondragón. Aparte de lo estrictamente nominativo y jurídico, ¿es tanta la diferencia entre una SA y una S.COOP de Mondragón? ¿Cuáles son los elementos diferenciales y sus efectos entre un salario convencional en una empresa privada y el anticipo laboral de consumo de una cooperativa de Mondragón? ¿Los principios cooperativos deben estar por encima de los resultados empresariales o al revés? Otro de los apartados clave en este capítulo quinto es el estudio del tratamiento del capital en Mondragón, los dilemas que plantea, los principios que lo rigen, los instrumentos que se han creado para su gestión y tratamiento, el resultado obtenido con dichos instrumentos. Acabaremos este apartado desarrollando una hipótesis que hemos denominado *Capitalismo Cooperativo*. Por último en este capítulo, expondremos los resultados del análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a los Líderes de MCC en 1994.

En el capítulo sexto veremos las aportaciones de cuatro empresas líderes de Goierri y la visión de sus líderes en 2013. Comenzaremos por CAF SA y la sociedad CARTERA SOCIAL SA creada para depositar las acciones propiedad de los trabajadores de CAF. Expondremos la visión del Presidente de CARTERA SOCIAL SA y la visión de LAB, el sindicato principal de la empresa. Acabaremos describiendo el modelo de CAF. A continuación estudiaremos las aportaciones de AMPO-POYAM S.Coop, una breve reseña histórica y el análisis de la visión de su presidente. Describiremos los rasgos esenciales del modelo NER Group al que pertenece AMPO-POYAM y por último trataremos de caracterizar su modelo participativo. Tomará el relevo IRIZAR S.Coop y su evolución hacia IRIZAR Group. Una breve reseña histórica y nos adentraremos en la visión de su Director General para acabar analizando las características del modelo IRIZAR actual, un grupo empresarial en expansión liderado por una cooperativa. ORKLI S.Coop será la última empresa estudiada. Una spin-off nacida de otra cooperativa, convertida en líder mundial en uno de sus productos. Analizaremos la visión de su presidente y acabaremos describiendo el modelo empresarial de ORKLI S.Coop, un modelo empresarial de éxito perteneciente a MCC.

Acabaremos la tesis con un séptimo capítulo de conclusiones.

PRIMERA PARTE

APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA EMPRESA PARTICIPATIVA INTEGRAL

CAPÍTULO II. ACERCAMIENTO TEÓRICO Y CONCEPTUAL A LA PARTICIPACIÓN Y A LA EMPRESA PARTICIPATIVA INTEGRAL

Esta tesis comenzó a elaborarse en los primeros años 90 del siglo pasado. En aquellos momentos el foco estaba centrado en los cambios en la *cultura empresarial* que se estaba dando en las cooperativas de Mondragón. El primer congreso cooperativo, la creación y aprobación de la nueva Corporación, el paso de una organización del grupo por cercanía geográfica en grupos comarcales a una organización por grupos sectoriales… Todo ello estaba suponiendo un pequeño terremoto en la experiencia cooperativa de Mondragón con numerosas discusiones y tensiones y también suponía cambiar algunos patrones culturales que hasta entonces parecían inmutables. El propósito de la tesis era entonces precisamente el estudio de esos cambios en la *cultura empresarial* de Mondragón que se estaban produciendo.

De aquel propósito inicial de ser un estudio sobre los cambios en la cultura empresarial de las cooperativas de Mondragón, el trabajo ha evolucionado hacia una investigación sobre *La participación de las personas en la empresa como innovación social: La Empresa Participativa Integral (EPI).* El foco ya no se centra en la cultura empresarial de Mondragón sino en extraer lo mejor que dicha experiencia ha aportado para proyectarlo a un modelo de empresa que pueda ser válido para todos, con independencia de la figura jurídica que cada cual tenga en origen. Llevar a *La Empresa Participativa Integral (EPI),* más allá del debate sobre si es cooperativa o no y situarla en un entorno de nuevas posibilidades y oportunidades.

La *participación* será uno de los conceptos clave en el desarrollo de esta tesis. En sí misma es una palabra compleja y que presenta algunas dificultades para su utilización en una investigación. Es una palabra de uso excesivamente frecuente y en contextos radicalmente diferentes lo que la convierte en algo así como palabra comodín o mega-concepto por la multiplicidad de significados que encierra. Esto plantea problemas a la hora de establecer con rigor los perfiles de su significado. Pero tiene también una gran virtud que es quizá, la palabra más adecuada para describir y englobar la multitud y diversidad de experiencias que se han dado, se dan y se darán en el ámbito de la empresa y que precisamente tienen que ver con la participación.

Partimos de una concepción de la empresa en la que ésta es un ente en que participan propietarios, directivos y trabajadores. Se pone en juego el capital y el trabajo para producir bienes, productos o servicios que se venderán para generar unos recursos que como mínimo cubrirán los gastos de existencia de la propia empresa y que deberán producir beneficios.

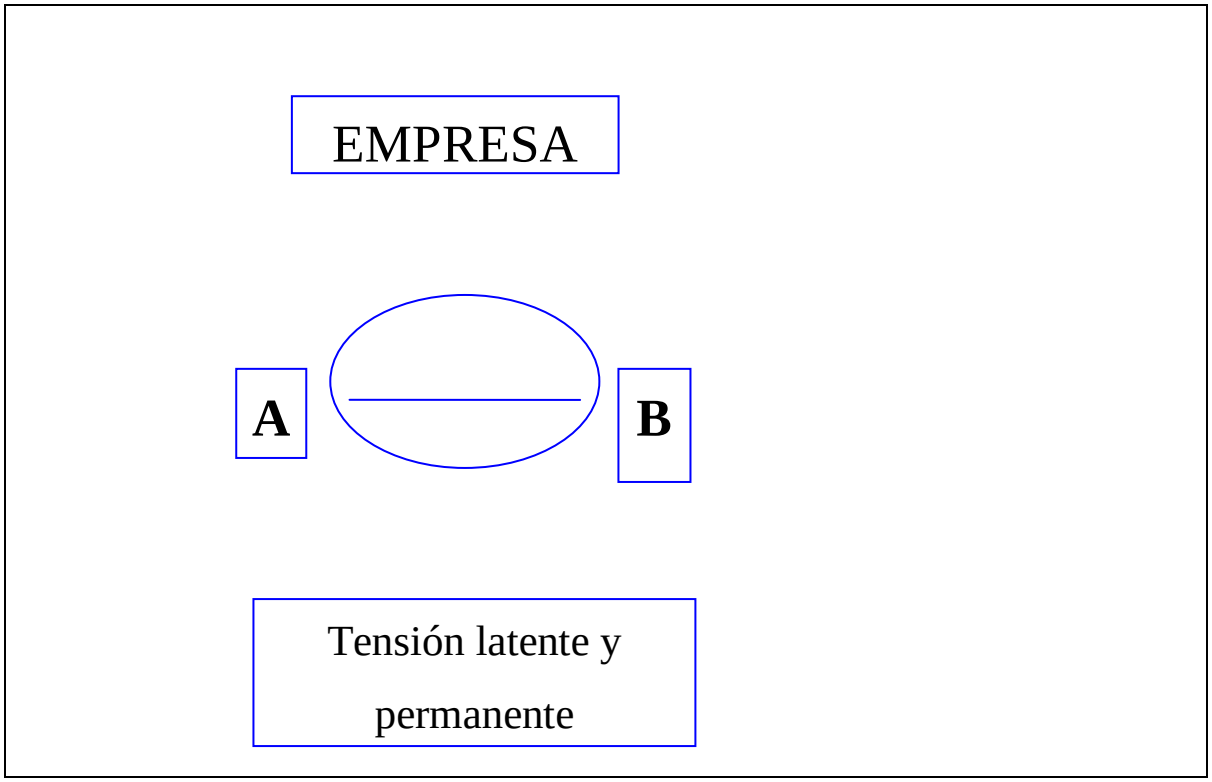
Una hipótesis preliminar de la que parte esta tesis es la siguiente: desde el surgimiento de la Escuela de Gestión científica fundada por Frederick Taylor[7] cuya influencia ha sido pionera y determinante en los estudios de gestión empresarial, la mano de obra y específicamente la llamada Mano de Obra Directa (MOD) ha sido concebida en la empresa privada con unos parámetros similares a la materia prima o a otros productos subcontratados. De hecho, especialmente en el sector industrial, a la hora de elaborar el plan de gestión, se sigue contabilizando a la MOD como un factor de coste que incide directamente en la formación del margen bruto[8]. Si por cualquier motivo el margen bruto entra en crisis (aumento de la competencia, recesión del sector, etc. etc...) la empresa se ve abocada -entre otras decisiones- a reducir sus factores de coste y entre ellos como no, el de la MOD. Esto deja las puertas abiertas a estrategias de reducción de plantillas como una línea más dentro de las decisiones de gestión empresarial.

El modelo de empresa latente en el esquema anterior y que aún hoy está vigente es bastante primitiva pero muy potente porque se ha convertido en parte de nuestra cultura colectiva. El capitalista invierte su capital en la creación de una empresa para intentar sacar mayor rendimiento a ese capital invertido. Para ello contrata a gestores y técnicos para poner en

[7] TAYLOR, Frederick (1973) *Principios de la Administración Científica*, Buenos Aires: El Ateneo.
[8] Así se hacía en los planes de gestión de las cooperativas industriales de MCC en 1994.

marcha la empresa y estos a su vez contratan el número de trabajadores que sean necesarios. Se trata de sacar el máximo beneficio puesto que el dueño del capital y de la empresa lo que busca es sacar el máximo rendimiento al capital invertido. Para ello se intentará producir y vender lo máximo posible al menor costo posible para aumentar los márgenes y por tanto los beneficios potenciales. Ello implica, además de una gestión eficiente en la adquisición de materias primas y otros insumos o servicios, que el salario de los trabajadores (factor de coste) sea también el menor posible. Los trabajadores, a su vez, como el salario es su único medio de vida intentarán, para mejorarla, obtener el mayor salario posible por su trabajo. Para ello entre otras cosas, se organizarán en sindicatos para conseguir una fuerza de negociación superior con la empresa a la hora de maximizar sus salarios. Esto crea una relación entre **A** (empresario) y **B** (asalariados) de tensiones contrapuestas en el que A siempre intentará minimizar costes y B siempre intentará maximizar uno de los factores de coste como son los salarios. Esta relación de tensión contrapuesta entre **A y B** genera uno de los ejes básicos y permanentes en la vida real dentro de la empresa y que implica importantes consecuencias en su organización y funcionamiento. Simplemente señalaremos que esto nos lleva a un esquema en el cual tanto para A como para B la empresa es sobre todo algo instrumental y además, algo instrumental con intereses *aparentemente* contrapuestos. Para A lo fundamental es el rendimiento que puede sacar al capital invertido y para ello la empresa es el instrumento. Para B lo esencial es el salario y para ello la empresa es el instrumento necesario.

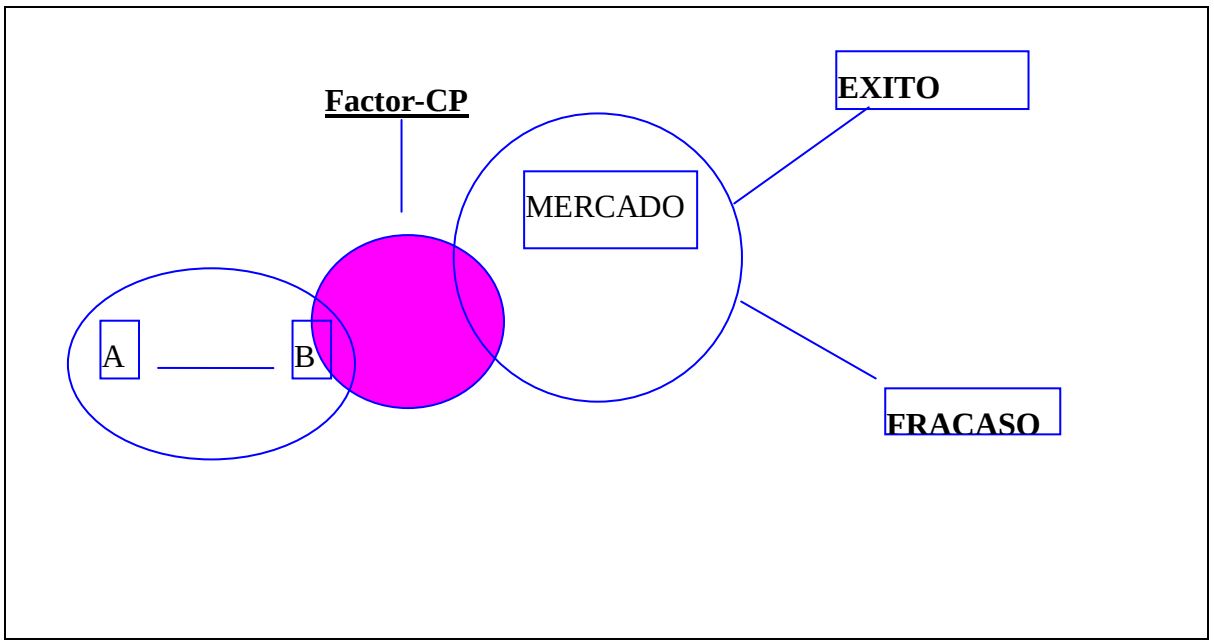
Figura 2.1: Tensión latente y permanente entre A empresario y B trabajador.



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, la vida de la empresa no depende principalmente de la relación entre A y B. El éxito o el fracaso de la empresa, su permanencia en el tiempo, sus posibilidades de crecimiento, no son producto de la evolución de esa relación de "*tensión latente y permanente"* que hemos descrito. El éxito o el fracaso de la empresa depende, sobre todo, de su *competitividad*, lo que denominaremos como el factor **CP**. Y ¿qué es la competitividad? En esta tesis la definiremos como el conjunto de capacidades o habilidades de una empresa para generar de manera continuada una demanda potencial suficiente para los productos o servicios que la empresa en cuestión produzca y en unas condiciones que le posibilite la obtención de beneficios.

Figura 2.2: La competitividad: el factor CP determina el éxito o fracaso de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Como señalábamos el éxito o el fracaso de la empresa lo determinará el factor CP esto es, su nivel de competitividad. Pero la competitividad tiene una particularidad: que no depende solo de la voluntad de la empresa. La competitividad de una empresa la determina fundamentalmente el *mercado*. La empresa deberá desarrollar sus habilidades para generar una demanda potencial suficiente para sus productos o servicios (precio, calidad, servicio, imagen, etc. etc...). Si lo hace podrá sobrevivir. Si además la demanda generada es superior a la capacidad de la empresa, le planteará a esta la posibilidad de crecer y por consiguiente aumentar su capacidad de obtención de beneficios. Ahora bien, si la empresa no es capaz de generar una demanda suficiente para sus productos o servicios, simplemente entrará en crisis.

El factor CP es también un elemento enormemente voluble y caprichoso. Esto significa que el nivel de competitividad de una empresa hoy no garantiza en absoluto el nivel de competitividad de esa empresa mañana lo que convierte a CP en un factor de tensión constante, permanente y no siempre predecible en la vida de la empresa. CP es el segundo eje importante que configura la vida en la empresa real. Así pues, tenemos dos ejes básicos que configuran la esencia de la empresa: el eje de tensión latente entre A y B, siempre presente en la vida de la empresa, y el eje impuesto por el factor CP que sitúa a la empresa ante su entorno natural: el mercado.

Como señalábamos más arriba este es un esquema bastante primitivo y así es. Fue válido para la FORD de comienzos del siglo XX donde Taylor[9] experimentó y puso en marcha la producción en cadena y es válido hoy para cualquier tipo de empresa grande o pequeña. Pero ¿qué ha pasado mientras tanto, a lo largo de todo el siglo XX y comienzos del XXI? Han pasado muchas cosas. La producción en cadena se extendió como reguero de pólvora, de la empresa con patrón se pasó a la Sociedad Anónima, en las grandes empresas se evolucionó del control de los accionistas al poder de la *Tecnoestructura* [10], los avances tecnológicos trajeron la electrónica y los automatismos, que a su vez traían la llave de la robótica y la informática y hoy estamos un tanto embriagados todavía por las enormes potencialidades que se vislumbran a través de internet con el boom de las telecomunicaciones.

Entre tanto, ¿cómo ha evolucionado el pensamiento sobre organización y gestión de la empresa? El extenso y riguroso trabajo de Dionisio Aranzadi aborda, especialmente desde la segunda mitad del siglo XX, el análisis de las diferentes corrientes de pensamiento, autores y situación actual de sus propuestas en "El arte de ser empresario"[11]. Partiendo del impacto que supuso la constatación del éxito creciente de las empresas japonesas en detrimento de las norteamericanas y el revulsivo que ello supuso para cuestionar los sistemas de gestión americanos y el estudio urgente de las técnicas japonesas, algo así como la búsqueda de la piedra filosofal del éxito empresarial, Aranzadi hace un recorrido por los autores y obras más significativos (Kotler, P. Drucker, W.G. Ouchi, R.T. Pascale y A.G. Athos, entre otros) hasta llegar a la obra quizá más influyente de finales de los 80 y comienzos de los 90 "En busca de la Excelencia" de T.J. Peters y R.H. Waterman Jr.[12] La importancia de esta obra viene dada por la enorme difusión alcanzada, fue Nº1 de ventas en su segmento en EE.UU. y en la mayoría de los numerosos países en los que se tradujo. Lo que Peters y Waterman se plantearon era: porque vamos a mirar fuera si entre nosotros también hay empresas excelentes, elijamos a las mejores y analicemos los atributos que les hacen serlo para ver si podemos establecer patrones comunes de excelencia. Y eso es exactamente lo que logran hacer en su ya famosa obra.

---

[9] TAYLOR, F. (1973) Op.Cit.
[10] GALBRAITH, John K. (1968) *El Nuevo Estado Industrial I*, Barcelona: Planeta-Agostini. Especialmente los capítulos VI, VII y VIII.
[11] ARANZADI, D. (1992a) *El Arte de ser Empresario*, Bilbao: Universidad de Deusto. Para este apartado, capítulos I y II.
[12] PETERS, Thomas J., y WATERMAN, Robert H. Jr. (1990) *En Busca de la Excelencia*, Barcelona: FOLIO.

Hay un factor más de enorme influencia que debemos considerar en nuestro breve y esquemático recorrido por la evolución del pensamiento sobre organización y visión de la empresa a lo largo del siglo XX y especialmente en su segunda mitad. Este factor es la enorme inversión realizada en *capital humano*. Entendiendo ésta en el sentido amplio que Gary S. Becker le da: "*Las múltiples formas que pueden adquirir esas inversiones incluyen la escolarización, la formación en el puesto de trabajo, los cuidados médicos, las migraciones y la búsqueda de información sobre precios y rentas".*[13] Este es un factor clave para explicar el enorme crecimiento y desarrollo económico alcanzado a lo largo del siglo XX, especialmente en los países occidentales. Becker relaciona además el nivel de educación con el nivel de renta. Llega a afirmar que "*...muy pocos países, o quizás ninguno, han logrado un período sostenido de crecimiento económico sin haber invertido sumas importantes en su fuerza de trabajo."*[14] Probablemente esta afirmación aplicada a los países sea perfectamente extensible a la empresa. Y concluye su reflexión afirmando que "*...existe una estrecha relación, normalmente inversa, entre paro y educación".*[15]

Así pues, comenzamos el siglo XX con la implantación del modelo diseñado por Taylor que requería el capital para la puesta en marcha de la empresa, una cabeza inteligente capaz de diseñar el producto y los procesos de fabricación hasta el más mínimo detalle y un número X de trabajadores clónicos perfectamente intercambiables y sustituibles unos por otros y que no dejaban de ser un factor de coste un tanto incómodo pero imprescindible para sacar adelante la producción. Era la época de mercados en fuerte crecimiento, de demanda aparentemente insaciable, también de inestabilidad financiera y de fuertes recesiones, de grandes guerras y sus consecuencias contradictorias: por un lado un fuerte crecimiento del sector de las industrias militares, por otro lado destrucción de países y ya en la postguerra puesta en marcha del "plan Marshall" correspondiente y de nuevo una nueva fase de gran crecimiento económico. Y así se llegó al final del siglo XX y también del milenio en que el llamado primer mundo (Norteamérica, Europa y Japón) han alcanzado un nivel de desarrollo económico inimaginable en cualquier otra época de la historia: la educación y la sanidad se han universalizado, la universidad está al alcance de la mayoría, etc., etc... Y ¿cuál es el modelo de empresa de este comienzo del nuevo milenio?

[13] BECKER, Gary S. (1983) *El Capital Humano*, Madrid: Alianza Editorial. p.21.
[14] Ibid. p.22.
[15] Ibid. p.22.

Seguimos necesitando el capital para la puesta en marcha de la empresa pero ya no hablamos de una cabeza inteligente y un número X de trabajadores clónicos. Las máquinas automáticas, la robótica y la informática han abolido en gran medida muchos de los trabajos repetitivos y monótonos. El trabajador "clónico" se ha reconvertido en una *persona* con un nivel de preparación y cualificación alto lo que hace que además de aportar sus manos y su habilidad puede aportar también su inteligencia. Esto le transforma en alguien que puede aportar valor añadido a la empresa. Además el factor CP (competitividad) se ha complicado enormemente. Ya no se trata de producir cuanto más mejor ante un mercado con demanda aparentemente insaciable. Hablamos de mercados maduros en los que por cada producto, subproducto o servicio que este demande, hay cientos de empresas dispuestas a ofrecérselo. Siendo esto así, cada una de esas cientos de empresas tendrá que escudriñar dentro de sí misma para buscar esa ventaja competitiva, para encontrar ese nuevo nicho de mercado que le permita un nivel suficiente de CP para sobrevivir en primera instancia y para crecer más adelante. Para unas ese factor diferencial será el precio, para otras un atributo específico de calidad, el servicio, la imagen de marca, el tamaño, la atención al cliente, el plazo de entrega, la cercanía, la capacidad de innovación... y seguramente para todas ellas sea algún tipo de combinación específico de estos y otros factores.

La conclusión más inmediata de todo ello es que para que una empresa logre mantener un nivel adecuado, creciente y duradero de CP es cada vez más importante, por no decir imprescindible, la aportación de todas y cada una de las personas que trabajan en esa empresa. De hecho todas las últimas corrientes para la mejora de la gestión de las empresas van en esa dirección: desde la "mejora continua" hasta la "motivación para el éxito", desde los estudios para la mejora del "clima" hasta la llamada "reingeniería de la organización", desde los certificados "ISO" hasta el Modelo Europeo de Gestión "EFQM". Todos estos modelos tienen una premisa común: para lograr resultados requieren la participación activa y voluntaria de todos los miembros de la empresa en las mismas.

Así pues, comenzamos el siglo XX con un modelo de empresa esencialmente jerarquizado cuyo símil más cercano sería el militar con una cabeza pensante y un ejército de peones dispuestos a obedecer las instrucciones recibidas de manera rápida y precisa y estamos empezando el siglo XXI esbozando un modelo de empresa que yo definiría como *empresa integral* en el que su elemento distintivo más relevante sería la implicación de todos los que trabajan en la empresa en el desarrollo de la misma.

Sin embargo, cuando hablamos de empresa integral, o cuando hablamos de las diferentes tendencias, escuelas, modas para la mejora en la gestión o de los atributos de las empresas excelentes, etc., pocas veces se abordan los elementos que conforman el "sancta sanctorum" de la empresa privada: La propiedad, el beneficio e incluso el salario. Si la característica principal de la *empresa integral* es precisamente *la participación* activa de todos sus miembros, surgen inevitablemente las preguntas: Si todos los trabajadores de la empresa se implican en el desarrollo de la misma ¿no es lógico que si ésta obtiene beneficios éstos lleguen también a todos los miembros de la empresa? Si un empresario aporta su capital para la creación de una empresa y por tanto adquiere los títulos de propiedad sobre la misma, si con el paso del tiempo esta empresa va creciendo y mejorando fruto de la aportación de todos sus miembros, ¿no es lógico que si la empresa necesita ampliar su capital se dé por lo menos la opción a entrar en el mismo a los miembros de la empresa que son en definitiva los que generan el valor añadido de la misma? Y si ponemos en la balanza el beneficio y la propiedad, las claves del poder empresarial, para reconvertirlos en elementos dinámicos, tractores, capaces de estimular la energía colectiva de los miembros de la empresa, ¿no es lógico que situemos también el salario en parámetros similares? ¿Esto es, que en lugar de que el 100% del salario resulte de la aplicación de una tabla fija negociada en convenio, por lo menos una parte significativa del mismo esté directamente ligado a los resultados de la empresa?

¿A dónde nos lleva todo esto? Todo esto nos lleva a esbozar los perfiles de lo que puede ser un nuevo modelo de organización y gestión empresarial. Un modelo al que denominaremos como la *Empresa Participativa Integral (EPI)*. El objetivo general de la tesis es demostrar que el modelo de la Empresa Participativa Integral, es la que mejor puede garantizar la rentabilidad a corto y largo plazo de la empresa. En los parámetros de competitividad y de mercado actuales, la empresa que quiera mejorar su competitividad tendrá que echar mano del conocimiento, bien generándolo, bien adquiriéndolo o simplemente haciendo uso del que está disponible. La empresa tendrá que desarrollar estrategias para usar ese conocimiento en la generación de valor y si lo consigue mejorará su competitividad. Pero para ello, para desarrollar estrategias que generen valor, necesita la implicación de todas las personas de la empresa con independencia de su nivel en la organización. Si fruto de esa implicación de las personas en la generación de valor mejora la competitividad de la empresa y por tanto sus resultados, lo lógico es que esas personas participen de los mismos. Ello redundará de forma importante en la motivación de esas

personas, si los buenos resultados inciden en sus ingresos y los malos también, estarán muy interesados en lograr que la empresa tenga siempre los mejores resultados. Pero hay más, una aparente paradoja. Si todas las personas de la organización participan en los buenos resultados de la empresa, vía un porcentaje sobre los beneficios o una participación en la propiedad o cualquier otra modalidad de las muchísimas posibles, parecería que el que pierde es el empresario porque debería de ceder una parte de los mismos. Es exactamente al revés. Si la empresa que aprovechando el nuevo conocimiento genera valor y consolida su competitividad futura, está consiguiendo al mismo tiempo que su valor y cotización aumente también, tanto si la empresa cotiza en bolsa como si no, con lo que la inversión del empresario verá aumentado su valor. El desenlace de todo ello es que a largo plazo la EPI es beneficiosa para el capital, para el trabajo y también para la sociedad.

¿Dónde está la clave en ese caso? En la empresa real no existen fórmulas matemáticas en el sentido de que aplicando una fórmula (A+B+C=D) que ha tenido éxito en una empresa, si se aplica en otra esta tendrá también garantizado el éxito. Es importante no perder la perspectiva que señalábamos más arriba, el éxito de la empresa viene dado principalmente por el factor CP, por su competitividad. Y en las condiciones actuales del mercado, el factor CP es muy exigente. Requiere muchas veces la toma de decisiones rápidas en muchos ámbitos, el aprovechamiento de oportunidades que están hoy pero que tal vez no mañana, apuestas estratégicas que pueden colocar a la empresa por delante de la competencia pero que son un riesgo, etc. Si ante esta tesitura la empresa reacciona ralentizando la toma de decisiones por un supuesto "afán participativo", cuestionando las decisiones de los responsables y obligando a debatir cada una de ellas en largas reuniones y asambleas, el resultado será que la empresa pierda el ritmo del mercado. El mercado va a 100 Km/h y la empresa a 50. Si esto se prolonga llevará a la empresa al colapso, como ha ocurrido en FAGOR Electrodomésticos. La empresa requiere agilidad y eficacia en la toma de decisiones y para ello es necesario un liderazgo claro. Pero no solo en la cúpula de la empresa sino un liderazgo también en los diferentes ámbitos, plantas, grupos o secciones en las que esté organizada la empresa.

2.1. Modelo tradicional como freno

Al comienzo señalábamos que uno de los elementos de tensión latente y permanente en la empresa real es el "conflicto" entre A (empresario) y B (trabajadores). El empresario

defiende su interés "legítimo" de rentabilizar su inversión y para ello intentará maximizar beneficios y minimizar costes y entre ellos están los costes salariales. El trabajador también defiende su interés "legítimo" cuál es, el de maximizar el salario y minimizar el riesgo de pérdida de empleo. Este conflicto habitualmente deriva en un pacto o convenio en el que A y B llegan a un acuerdo temporal para fijar los términos de su relación. En el convenio se fijará el salario que percibirán los trabajadores en sus diferentes categorías, la duración de su jornada laboral y otros innumerables aspectos que completarán el abanico de elementos que conforman las llamadas "relaciones laborales" entre A y B.

Este es un esquema enormemente arraigado y con una larga tradición especialmente en el sector industrial. Es el fruto condensado de muchos años de conflictos y de pactos en la historia del capitalismo moderno hasta nuestros días. Es un modelo que, aunque las sucesivas reformas laborales tienden a cuestionarlo, forma parte de nuestra cultura social, laboral y empresarial, de nuestra memoria colectiva. A pesar de ello, considero que este esquema padece tres problemas sustanciales:

1º.- Es un modelo que resiste bien cuando la situación de la empresa es normalizada o las cosas van bien e incluso muy bien. Pero cuando la empresa empieza a tener problemas o simplemente entra en crisis el modelo se resiente de manera importante y en lugar de contribuir a la salida de la crisis a veces se convierte en un elemento que contribuye a acentuarla. La razón fundamental de ello es que este modelo se asienta en una premisa básica: la **desconfianza** mutua entre A y B. Esta situación de desconfianza puede ser útil a la hora de repartir dividendos como mecanismo de vigilancia mutua pero resulta corrosiva en una situación de crisis que requiere el ponerse a trabajar hombro con hombro para superarla.

2º.- Es un modelo esencialmente **rígido**, muy poco flexible. El pacto o convenio entre A y B, se incrusta en la realidad de la empresa más que adaptarse a ella. En ocasiones, el pacto se establece casi con independencia de la situación de la empresa. Ésta simplemente tiene que ajustar sus parámetros para asimilarlo con independencia de que esos parámetros sean o no adecuados para el desarrollo futuro de la empresa. Pero como señalábamos antes, el éxito o el fracaso de la empresa no dependen básicamente de las relaciones entre A y B, depende sobre todo del factor CP, esto es, de su competitividad. Y esta depende del mercado. La relación de la empresa con eso que llamamos mercado, que en realidad es el entorno natural donde la empresa desarrolla toda su actividad, es vital. En ese entorno tiene que aprender la empresa primero a sobrevivir y a continuación a desarrollarse y crecer.

Pero el mercado es un entorno que se caracteriza por su inestabilidad, por su evolución constante, por mutaciones difíciles de prever. El reto de la empresa es precisamente saber adaptarse a ese entorno y si lo hace bien no sólo adaptarse sino anticiparse a los posibles cambios que puedan darse en el mercado. Para ello la empresa necesita sobre todo una gran **flexibilidad** tanto en su organización interna como en su relación con clientes y proveedores para adaptarse al mercado. En este contexto, un modelo de relaciones entre A y B entre cuyas características se encuentra la rigidez o la poca flexibilidad no parece muy compatible con las exigencias de flexibilidad que el mercado le exige a la empresa para mejorar su competitividad.

3º.- El tercer problema sustancial es que este modelo no incentiva la **Innovación**,[16] la mejora continua, el crear un clima de motivación positiva entre los miembros de la empresa. El modelo basado en la desconfianza mutua se ajusta como anillo al dedo al sistema Taylorista en que cada puesto de trabajo está tan constreñido por tiempos y medidas. Donde la función del trabajador es hacer lo que le mandan: un número de piezas establecido en el tiempo previamente cronometrado por un técnico. Ahora bien, si de lo que hablamos es de una empresa con puestos de trabajo inteligentes, esto es, que el trabajador además de trabajar puede aportar, innovar, pensar, incluso crear, si además aceptamos que la empresa para mejorar su factor CP necesita que todos sus miembros estén predispuestos positivamente hacia la mejora continua, si lo que pretendemos realmente es una empresa así, no parece que un modelo de relación entre cuyas premisas está la desconfianza sea el más adecuado para estimular la innovación.

Cabría preguntarse en este momento, después de señalar los problemas **sustanciales** que a mi modo de ver plantea el modelo tradicional, si existe un modelo alternativo, al estilo de lo que plantea Buckingham[17] de poner más el foco en las propias fortalezas que en los puntos débiles, o quizás si existen otras formas alternativas de organización y relación en la empresa que permita superar satisfactoriamente los problemas planteados.

Hoy disponemos de evidencias suficientes que nos permiten afirmar que sí existen otras maneras de organizar la empresa y sus relaciones y que todas ellas pasan necesariamente por el desarrollo de estrategias de participación. Hay una gran variedad de estrategias de

[16] DYER, Jeff; GREGERSEN, Hal, y CHRISTENSEN, Clayton M. (2012) *El ADN del innovador*. Bilbao: Deusto; GOVINDARAJAN, Vijay (2010) *The Other Side of Innovation.* Harvard Business School Press.
[17] BUCKINGHAM, Marcus (2011) *Standout*. Nashville, Tennessee: One Thing Production Inc.

participación en función del tipo, tamaño y sector de la empresa, de la normativa legal del país, de la cultura laboral y empresarial del entorno, etc... Pero lo que sí parece que es una evidencia empírica es que, aquellos países y empresas que han desarrollado estrategias de participación a largo plazo, el balance general de las mismas es que han sido exitosas. Así lo señala entre otros el profesor Santiago García Echevarría cuando en un seminario comentando la Ley Alemana del Derecho del Trabajo de 1952, revisada en 1972 y la Ley de Cogestión de 1956 revisada en 1976 señala *"...ha servido en Alemania para lograr una amplia paz social. Esto constituye uno de los pilares básicos del "milagro alemán" desde el punto de vista del desarrollo y eficiencia económica."*[18] Así se constata también en las empresas analizadas para esta tesis y en particular en una empresa como CAF SA, que a mediados de los 90 del siglo pasado comenzó un proceso de compra de acciones de la empresa por parte de los trabajadores. Desde entonces hasta hoy, la evolución empresarial de CAF en ventas, cotización, internacionalización, innovación, etc., ha sido la mejor de su historia.[19]

Pero tal vez la experiencia más sobresaliente en cuanto a la aplicación de una estrategia de participación integral con un resultado empresarial enormemente exitoso en su conjunto sea la experiencia de las cooperativas de Mondragón, la actual MCC.

En todo caso, la adopción de estrategias de participación en la empresa de hoy no es fruto solo de un posicionamiento ético o de un planteamiento ideológico o de la aplicación de una moda del management pasajera, es un imperativo del mercado. Si el éxito o el fracaso de una empresa depende en una gran parte del factor CP, la mejora del mismo va a depender de la capacidad que tenga la empresa de aprovechar el enorme caudal de iniciativa, talento y energía "escondida" en su propia organización. Como señala Santiago Alvarez de Mon rememorando a John Stuart Mill: "*La pérdida innecesaria y suicida del tremendo potencial humano que duerme en el interior de las organizaciones empresariales adquiere un especial relieve si se tiene en cuenta el perfeccionamiento paulatino e imparable de los procesos de producción y distribución."*[20] Y terminaríamos señalando que el único modo de poner en marcha ese "potencial humano" es precisamente desarrollando un modelo que estimule la participación.

---

[18] GARCIA-ECHEVARRIA, S. (1999) *La Participación en la Empresa*, Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, p.150.
[19] En el capítulo 6 de esta misma tesis se aportan los detalles al respecto.
[20] ALVAREZ DE MON, Santiago (1998) *La empresa humanista y competitiva*, Bilbao: Ediciones DEUSTO, p.169.

2.2. Prejuicios y resistencias CULTURALES

Pero si el único modo de poner en marcha ese "potencial humano" es precisamente desarrollando un modelo que estimule la participación, es curioso lo que ocurre a veces o las reacciones que provocan las estrategias de participación en la empresa. Desde un punto de vista teórico es difícil encontrar oponentes. Hay representantes del mundo empresarial que ven positivo el desarrollo de estrategias de participación, e incluso hay sectores que apuestan claramente por ello como la patronal de Gipuzkoa ADEGI cuyo presidente Korta en el 25 aniversario de su organización, apostaba claramente por la participación : "...*Adegi celebró ayer sus primeros veinte años de andadura y la inauguración de su sede social en el Parque Tecnológico de San Sebastián con una apuesta decidida por una mayor participación de los trabajadores en las decisiones empresariales..."*[21] . 16 años más tarde, el presidente de ADEGI en 2013 volvía a reiterar la apuesta *" El presidente de la patronal Adegi, Pello Guibelalde, volvió a reiterar ayer la necesidad de potenciar la participación de los trabajadores en las empresas, tanto en la gestión como en los resultados, "según el caso y ritmo de cada compañía", con el fin de aumentar la competitividad de las sociedades".*[22]

Algo parecido podría decirse escuchando a algunos líderes sindicales como Carlos Trevilla, Secretario General de la UGT de Euskadi: *"Deciros que lo que vamos a discutir hoy (*se refiere a la participación en la empresa) *no es un problema coyuntural, es un problema estructural, en el que todos tenemos que aprender de todos y en el que se necesita inteligencia colectiva y generosidad colectiva. Y yo suelo decir que esto es como el matrimonio, que hay que ser participativos en la salud y en la enfermedad, en las épocas buenas y en las épocas malas."*[23] Y si Carlos Trevilla nos habla de la necesidad de inteligencia y generosidad colectiva, Carlos Llano nos habla de las dificultades de la persona, del empresario individual cuando señala que las dificultades de la participación no radican tanto en los procedimientos como en nosotros mismos: *"El paso de una autoridad formal a un estilo de mando en el que acogemos la participación de quienes trabajan con*

[21] *Diario Vasco*, del 18 de diciembre de 1997, San Sebastian.
[22] *Noticias de Gipuzkoa*, del 31 de octubre de 2013, San Sebastian.
[23] TREVILLA, Carlos, Secretario General de UGT de Euskadi, *La Participación en la empresa* Ibid. p.103.

nosotros, constituye un camino personal difícil de recorrer. La dificultad, al revés de lo que generalmente se cree, no se localiza en los procedimientos, sino en nosotros mismos".[24]

Por rematar esta línea argumental que se adentra en los terrenos de la sicología señalar que el trabajo lúcido y solvente de Javier Uriz en su libro *La Subjetividad de la Organización*[25], aborda desde la perspectiva de la sicología todo el itinerario de imbricación del individuo en la organización, no solo en su vertiente funcional como trabajador sino en su dimensión integral como persona con todas sus limitaciones y potencialidades, los mecanismos de poder que se generan y cómo actúan, los diferentes tipos de liderazgo que existen o que se crean y su influencia en la persona y en la organización y el modo en que todos estos elementos interactúan para favorecer o no el éxito en la organización. Los trabajos del profesor Ayestarán[26] (MarcadorDePosición1) han analizado la perspectiva sicológica específicamente en empresas con experiencias participativas y han aportado sugerencias.[27]

Habría que preguntarse entonces, por los frenos que impiden que las estrategias de participación se extiendan con mucha mayor rapidez en el mundo de la empresa real. Las respuestas a esta cuestión pueden ser muy variadas y heterogéneas: la dificultad de los cambios culturales en la empresa, la tradición, los hábitos adquiridos... Pero todas ellas tienen un marcado acento conservador y en última instancia nos llevan a la primera de las dificultades que señalaba en el modelo tradicional: la profunda **desconfianza** existente en la empresa real entre A y B.

Santiago Alvarez de Mon en su obra ya citada dedica un capítulo a analizar "los problemas de la participación"[28]. Aborda en su exposición los problemas que las estrategias de participación plantean a los sindicatos tanto en su vertiente ideológica como las posibles implicaciones que, el desarrollo de la participación en la empresa pueden suponer para el mantenimiento del statu quo actual. En síntesis son dos las líneas que emergen del debate

[24] LLANO, Carlos (1991) *El Empresario y su acción.* México: McGraw-Hill, p.156.
[25] URIZ, Javier (1994) *La subjetividad de la organización. El poder más allá de las estructuras*. Madrid: Siglo XXI.

[26] AYESTARAN, Sabino y VALENCIA, J. (2010). *¿Cómo influyen los cambios culturales sobre el contrato psicológico entre el trabajador y la organización?* Revista de Psicología Social, 25 (2), 131-144.

[27] AYESTARAN, Sabino, ARITZETA Aitor, y GAVILANES Javier (2006). *Participación de los trabajadores en la gestión de la empresa: Análisis psicosocial de las empresas vascas.* ASLE-Bilbao Págs.: 95-113

[28] Ibid. p.257.

sindical que citando al profesor Palomeque señala Alvarez de Mon : "1.*Sindicatos reformistas o de integración, que aparecen como piezas fundamentales del sistema capitalista, cuyo orden no cuestionan, renunciando estatutariamente a los objetivos revolucionarios de clase tradicionales dentro del movimiento obrero (sindicalismo de los países anglosajones y escandinavos). 2. Sindicatos de clase, transformación y cambio, que se configuran como centro de resistencia contra el sistema capitalista de producción y cuyo fin último no es sino su sustitución (sindicalismo de los países latinos y mediterráneos)"*[29]

Esta división entre sindicatos "reformistas" y sindicatos de "clase" es un esquema de análisis que fue válido en la década de los sesenta, setenta e incluso en los 80 pero que hoy, adentrados en el siglo XXI, con el muro de Berlín caído, con el desmantelamiento de los sistemas comunistas, etc., probablemente este esquema haya quedado un tanto obsoleto. Por lo menos en el ámbito de la Unión Europea, los grandes sindicatos de todos los países - salvando las distancias de tradiciones, culturas, etc., muestran un carácter netamente posibilista salvo en períodos de crisis muy graves. Tal vez no en la formulación de sus estatutos pero sí en su práctica diaria.

Los sindicatos y muchísimos trabajadores han vivido, han sufrido y han aprendido de las sucesivas crisis del petróleo con sus recesiones correspondientes, de las grandes reconversiones industriales y sobre todo de esta última crisis que empezó en 2008 siendo financiera y que ha terminado, por lo menos en España, batiendo todos los record de desempleo y convirtiendo el problema del paro en algo casi endémico. El paro, un fantasma nada imaginario y con efectos lacerantes para muchas miles de personas que no encuentran el camino de su inserción en eso que hemos dado en llamar mercado del trabajo. El fantasma del paro tiene un enorme poder disuasorio no solo para los que lo padecen sino para muchos trabajadores que no están dispuestos a embarcarse en aventuras maximalistas precisamente por temor a ese fantasma o lo que es lo mismo, el miedo a perder el puesto de trabajo.

Todo esto está produciendo, en mi opinión, un cambio lento pero profundo en la percepción de los trabajadores y de importantes sectores sindicales en relación a la empresa. De ser ese feudo del empresario "enemigo de clase", a percibirla como algo

[29] Ibid. p.271.

extremadamente frágil y que si la sometemos a fuertes dosis de tensión, puede quebrar. Y si quiebra quienes sufren las consecuencias más dolorosas son precisamente los trabajadores. Este cambio de *¿cultura?* en relación a la empresa, unido a la inversión en capital humano del último medio siglo, hace que la implantación de estrategias o modelos participativos, encuentre hoy un terreno bastante más abonado para su desarrollo. Si bien -como señalaba antes- los cambios culturales son lentos, la puesta en marcha de nuevas experiencias parece que puede encontrar caminos más abiertos.

Pero si es cierto que se encuentran resistencias desde el mundo sindical a hacer una apuesta clara por estrategias de participación: temor a perder el status alcanzado, desconfianza sobre las intenciones del empresario, miedo a asumir riesgos que pueden alterar la vida en la empresa con resultados imprevistos... Lo cierto es que se encuentran tantas o más resistencias al desarrollo de modelos participativos en el mundo empresarial y en los directivos y cuadros de muchas empresas. Lo curioso del caso es que en el fondo las razones de los sectores de directivos que se resisten a la adopción de estrategias participativas, son similares por no decir idénticas a las sindicales: muchos directivos temen perder el status alcanzado, desconfían de las intenciones de los sindicatos y tienen miedo a asumir riesgos que pueden alterar la vida de la empresa con resultados imprevistos. Santiago Alvarez de Mon citando a Albert Koopman señala lo siguiente: *"...los temores a la democratización de las empresas se dan porque la gente tiene miedo a perder su privilegiada posición. Koopman aplica su diagnóstico a unos y a otros, es decir, al típico directivo de una multinacional y al representante sindical que negocia con él. Desde el punto de vista de ese directivo descrito por Koopman, mayores niveles de participación se asocian a menores cotas de poder y control".*[30]

Si para algunos directivos su temor principal es la pérdida de poder y control, muchos mandos intermedios se sienten en tierras movedizas con numerosas incertidumbres: *"Por un lado, son llamados a participar por unos jefes que no acaban de dejar sus viejos patrones de supervisión. Y por otro han de coordinar a unos operarios cada vez más "impertinentes" y "proactivos". Para más inri, el achatamiento progresivo de las pirámides directivas somete a puestos de trabajo antes intocables a un examen exhaustivo*

[30] Ibid. p.281.

del valor añadido que aportan a la organización. En ese impasse, si alguien les habla de participación les suena a eufemismo".[31]

Esta última cita nos viene bien también como recordatorio de que la empresa es un ente vivo en constante mutación. A veces, en los análisis que abordan esta temática, se da un trasfondo en el que la visión de la empresa aparece como un escenario en el que se discute sobre los actores pero el escenario permanece estático. La empresa *real* está muy lejos de esa visión. La empresa real está sometida a una presión constante pero no solo la empresa en su totalidad sino cada una de sus áreas, secciones e incluso personas. Esta presión viene dada fundamentalmente por el factor CP, la búsqueda constante de competitividad. Con esta perspectiva, no abordamos la participación como una moda pasajera o como un capricho sobre el cual pueden discutir plácidamente directivos y sindicatos en un escenario estático. Estamos hablando de transformar el concepto trabajador como *subproducto* y por tanto factor de coste, al concepto trabajador *persona* y por tanto factor de generación de valor añadido. Las empresas podrán optar sobre si desarrollar o no estrategias de participación. Pero aquellas que no lo hagan, estarán perdiendo, tal vez irremediablemente, la mejor oportunidad de multiplicar el valor de sus activos. Por tanto, cuando hablamos de participación, no se trata tanto de una opción voluntariosa o tal vez ideológica, hablamos de algo que incide directamente en la rentabilidad a largo plazo de la empresa y esto, aparte de modas, tiene que ver directamente con el corazón, con el núcleo duro de la gestión empresarial.

2.3. ÉTICA: su papel e importancia en la EPI

Aunque afirmemos que la participación tiene que ver con la rentabilidad a largo plazo de la empresa, no podemos obviar que hay toda una tradición discursiva en el que se ha tratado de asociar la empresa o la organización empresarial con valores éticos. Esta tradición se ha hecho además especialmente significativa cuando abordamos modelos de organización empresarial que tengan que ver con la "participación" o con modelos más cooperativos. En nuestro entorno cercano esta tradición tiene mucho que ver con la gran influencia que ha ejercido y ejerce la figura de D. José Mª Arizmendiarrieta, considerado como el fundador de las cooperativas de Mondragón. La influencia de Arizmendiarrieta no viene dada por su

[31] Ibid. p.282.

capacidad teórica sino por la enorme fuerza que la puesta en práctica de su pensamiento nos ha dejado como herencia. Baste recordar como muestra la envergadura e importancia de Mondragón Corporación Cooperativa hoy. Para Arizmendiarrieta -siguiendo a Maritain- "*El hombre no es sólo un animal de naturaleza, como el oso o la alondra. Es también un animal de cultura, y su especie no puede subsistir sino mediante el desenvolvimiento de la sociedad y la civilización; es un animal* ***histórico****: de ahí la multiplicidad de tipos culturales o ético-históricos que se distinguen en la humanidad; de ahí asimismo la importancia de la educación"*[32] La *educación* será siempre una constante, una piedra angular en toda la obra de Arizmendiarrieta, tanto en su pensamiento como en su acción.

La ética es el pensamiento o la reflexión que el género humano hemos ido desarrollando a lo largo de nuestra historia sobre el bien y el mal, sobre lo que consideramos como una virtud y lo que no. Todas las tradiciones religiosas han desarrollado su propia moral. Basándose en sus escrituras sagradas originales de inspiración divina todas las religiones han desarrollado su propio código ético, su propia visión del mundo y del papel del ser humano en el mismo. Esta visión del mundo y del hombre deriva en la creación de los **valores** y éstos, a su vez, en pautas de comportamiento y conducta. Así en cada cultura se estimulan y se impulsan los comportamientos ligados a los valores positivos y se rechazan los que no lo son. Y el instrumento más importante para esta labor es precisamente la educación.

Dentro de la tradición cristiana, de la que toda nuestra cultura está impregnada, la doctrina social de la Iglesia, en aquellos textos que tienen relación con la temática de empresa que nos ocupa, hace especial hincapié en impulsar aquellos valores que tienen que ver con la dignidad humana. Tanto la *Laborem Exercens* como la *Centessimus Annus*, en sus diversas valoraciones sobre el trabajo, la economía o la empresa colocan al hombre, a la persona humana, como fin de todas ellas y no como un instrumento de las mismas: *"Es necesario más que nunca recuperar la convicción de que el trabajo constituye una dimensión fundamental de la existencia humana sobre la tierra, pero con tal de que no se ponga como fin último, sino que se subordine al fin que es el hombre"*[33] Dionisio Aranzadi en el capítulo de su libro dedicado a la ética cristiana señala que la Iglesia no ofrece fórmulas

[32] AZURMENDI, Joxe (1984) *El Hombre Cooperativo - Pensamiento de Arizmendiarrieta*, Oiartzun: Lan Kide Aurrezkia, p.185.
[33] MELÉ CARNÉ, Domènec (1992) *Empresa y economía al servicio del hombre*, Barañain: Ediciones de la Universidad de Navarra, p.193.

concretas en el ámbito socio-económico para reforzar la dignidad humana pero aporta los valores en los que se tiene que sustentar. Al comentar la encíclica *Centessimus Annus* señala que la encíclica resalta la autonomía del hombre en cuanto a fórmulas concretas y no propone una especie de tercera vía cristiana. Esta se debe encontrar más bien, y siempre a la luz de los criterios básicos de la dignidad del hombre, de la promoción de la justicia, del bien común e individual, de la subsidiariedad y de la solidaridad, en un análisis científico, humano y social llevado a cabo por hombres competentes. *"La Iglesia brinda a sus fieles, y a todos los hombres de buena voluntad, la doctrina social cristiana como pauta de comportamiento y criterio de actuación, en orden a humanizar la vida del hombre en la empresa y en la vida económica".*[34]

Si como afirma Aranzadi la Iglesia no ofrece *fórmulas* concretas, es curioso que precisamente un hombre de Iglesia como José Mª Arizmendiarrieta se esforzase durante toda su vida en encontrarlas. Y hoy podemos afirmar que si bien no halló la **fórmula**, (éste es un término más propio de las matemáticas que de las ciencias sociales), sí puso en marcha una experiencia empresarial que hasta ahora ha sabido combinar con notable éxito la eficacia empresarial, manteniendo al mismo tiempo como eje de su actuación la dignidad de las personas.

Seguir el pensamiento de Arizmendiarrieta a través del magnífico trabajo de Joxe Azurmendi ofrece a veces algunas sorpresas. El itinerario vital de Arizmendiarrieta se nutre de múltiples influencias -aparte de las evangélicas- que conforman un mosaico heterogéneo y a veces contradictorio. El mismo Azurmendi parece sorprendido a veces, como cuando al introducir la influencia del *Pädagogik* de Kant en la visión sobre la educación de Don José Mª afirma: *"Arizmendiarrieta nos causa a veces la impresión de un "*ilustrado*" tardío, que vive fuera de su siglo*"[35]. La influencia de la escuela **personalista** es fundamental, especialmente de Maritain y de Mounier. Las ideas centrales de Arizmendiarrieta*, o "*ideas fuerza*",* como gustará él de llamarlas, en su labor de formación de jóvenes obreros son la educación, el trabajo y el reconocimiento de la dignidad del hombre. En el desarrollo de estos tres fundamentos de cualquier orden humano y por tanto, también del orden cooperativo, Arizmendiarrieta se muestra profundamente personalista[36].

[34] ARANZADI, D. (1992a) Op.Cit., p.386.
[35] AZURMENDI, J. (1984) Op.Cit., p.189.
[36] Ibid. p.181.

Pero además de en los autores personalistas, la concepción del **trabajo** que desarrolla Arizmendiarrieta le llevará a compartir su visión con el socialismo: "*Ahora bien, declarar al capital factor instrumental de la producción, del trabajo, del cual el capital es declarado producto, y negar por el contrario que el trabajo pueda ser considerado nunca como instrumento, como mercancía comprable y vendible, aproxima entre sí la doctrina social cristiana y el socialismo. ... En ningún otro momento, creemos, se halla Arizmendiarrieta más próximo de los conceptos de Marx"*[37]. Sin embargo, más que en aspectos filosóficos, Arizmendiarrieta se siente deudor de los Socialistas vizcainos en su visión de la educación. Desde Meabe y Madinabeitia, a principios del siglo XX, la UGT vizcaína ha reconocido la importancia trascendental de la educación, centrando desde entonces sus esfuerzos más en la educación de los trabajadores que en la agitación. "*Las Casas del Pueblo se convirtieron en "escuela de educación moral, intelectual y política", con el objeto de convertir a los trabajadores en "obreros conscientes" y crear una cultura societaria. [...] Desde las consideraciones más externas (los centros formativos de los trabajadores deben tener una arquitectura noble y locales dignos) hasta las más profundas exigencias, sean teóricas (formación integral, no sólo profesional; importancia de la educación moral; creación de una cultura proletaria, etc.) sean prácticas (hacer bien el trabajo, aprovechar las horas libres para actividades culturales), será el mismo lenguaje de los ugetistas vizcaínos el que encontraremos en Arizmendiarrieta repetido hasta sorprendentes extremos de coincidencia."*[38] Como en su visión del **trabajo,** también en su moral, mejor su mística del trabajo, Arizmendiarrieta es deudor a los viejos socialistas vizcaínos. Con ellos comparte el orgullo del bien hacer, del trabajador que se sabe buen oficial, despreciando en su corazón a los malos o mediocres trabajadores. Y con ellos comparte el afán de *"embellecer, como lo expresa Zugazagoitia, la idea del trabajo, hacerla amable y dulce, olorosa y bella como un primero de mayo"*[39].

Es llamativo observar que una obra y un autor muy posterior como Santiago Alvarez de Mon, beba de las mismas fuentes que Arizmendiarieta: "*En mi afán por explicitar y verbalizar la respuesta, la antropología que subyace a mi propuesta socio empresarial tiene un marcado carácter personalista. De hecho, dos pensadores de la talla de Mounier*

[37] Ibid. p.192.
[38] AZURMENDI, J. (1984) Op.Cit., pp.184-185.
[39] Ibid. pp.190-191.

y Maritain suponen buena parte del soporte filosófico del libro"[40]. Alvarez de Mon analiza las diferentes corrientes en relación a la ética y la participación. Hace una crítica radical de las posturas utilitaristas tipo "ethics is busines": "*digámoslo sin remilgos, son muy poco éticos"*[41], y de los que intentan instrumentalizar la participación sin creer para nada en ella. Citando a Carlos Llano en *"El Empresario y su acción"*[42] : *"Pero no nos llamemos a engaño : en los pocos casos en los que se acepta -de hecho, no de pensamiento- la participación, detectamos con frecuencia una trampa agazapada : la participación persigue que nuestros subordinados estén contentos para que, al estarlo, nos obedezcan mejor. Se ha pervertido así la finalidad de la participación: ésta ya no es un sistema para lograr el orden, sino un retorcido procedimiento de dominio"*[43].

Una vez descartadas las visiones utilitaristas, Alvarez de Mon hace claramente una apuesta que con un sólido sustrato antropológico sitúe a la persona en el centro del quehacer empresarial y a la empresa en el ámbito donde la persona desarrolle su vertiente comunitaria. Pero lejos de abstraerse del papel fundamental que juega la búsqueda del **beneficio** en la empresa, sitúa a ésta en unas coordenadas coherentes con su propuesta. Fundamentando su argumentación con la opinión de Reinhard Mohn, el empresario alemán fundador del grupo editorial Bertelsman, señala que no se trata de presentar antinomias o contradicciones más aparentes que reales entre el beneficio y el factor humano, sino de sumar desde posiciones que no violenten el orden lógico de las cosas. Para Álvarez no existe un fin único sino que realmente son dos. Uno de carácter instrumental, el económico, que permite la realización del fin último. El otro va más allá del económico y es la vida en comunidad. *"La firmeza y claridad con que se busque realizar el fin superior de una comunidad económica de intereses basada en la cooperación y participación de todos sus miembros, lejos de restar importancia al fin intermedio del beneficio, le da una razón y trascendencia nuevas"*[44].

Pero situémonos en los parámetros de la empresa real. A uno le sigue asaltando la duda o la sospecha de si las reflexiones éticas no serán, en última instancia, un ejercicio de voluntarismo bien intencionado pero que, a la postre, tienen escasa resonancia en la empresa real. Si miramos el ejemplo de Arizmendiarrieta, contradice claramente mis

[40] ALVAREZ DE MON, S. (1998) Op.Cit., p.51.
[41] Ibid. p.44.
[42] LLANO, Carlos (1991) *El Empresario y su Acción,* México: McGraw-Hill.
[43] ALVAREZ DE MON, S. (1998) Op.Cit., p.40.
[44] Ibid. p.42.

sospechas. Es una muestra evidente de poner en marcha un proyecto empresarial pujante a partir de unos planteamientos esencialmente éticos. Pero ante casos como la experiencia de Mondragón, que reúne características originales, sorprendentes, novedosas y en algunos aspectos, casi únicas, el investigador social se topa con un dilema que no por habitual deja de ser un tanto incómodo, ¿cómo hay que abordar el caso Mondragón? 1. ¿Como un caso aislado, insólito, como la excepción que confirma la regla? o 2.- ¿Como la prueba empírica que demuestra que es posible otro modelo de organización empresarial y además exitoso?

Aun asumiendo la segunda opción, que la asumimos, no se despejan todas las incógnitas. Cuando se escoge como ejemplo la experiencia cooperativa de Mondragón, ¿estamos tratando de sugerir que la consecuencia lógica de la reflexión ética en la empresa sería evolucionar hacia el modelo cooperativo? Dionisio Aranzadi ya nos advertía en su reflexión sobre la doctrina social de la Iglesia que ésta no ofrecía *"fórmulas"*, que no pretendía ser una *"tercera vía"*[45]. Si aceptamos que de la reflexión ética podemos aspirar a buscar una mayor coherencia entre los valores éticos personales y los valores compartidos en la empresa sin que ello derive en un modelo único de **empresa ética**, podemos tal vez plantear que si la esencia de los valores éticos es la preservación de la dignidad humana en toda circunstancia, ¿esto implica necesariamente en la vida de la empresa la participación integral de la persona en la misma? Pongamos un ejemplo: Un empresario que en su día fundó una empresa y que con esfuerzo y habilidad la ha desarrollado hasta convertirla hoy en una empresa consolidada y saneada de 200 trabajadores. Es un empresario católico, honesto y que trata de vivir su vida en consonancia con los valores éticos cristianos. En la empresa hay un trabajador, portavoz del comité de empresa, miembro de un sindicato, que también es un trabajador católico y honesto. También trata de vivir su vida en consonancia con los valores cristianos. Incluso los dos son miembros activos de su comunidad parroquial. Sin embargo, el modelo de gestión de la empresa es el tradicional, con una jerarquía muy bien establecida y donde el ordeno y mando es la pauta habitual. Hemos esbozado este ejemplo -deliberadamente simple e ideal- para tratar de plantear los límites de la perspectiva ética en la empresa real. ¿Es suficiente compartir unos mismos valores, una misma religión, una misma visión del mundo y de la persona para desarrollar un modelo de empresa participativo? ¿No será que la perspectiva ética es un eslabón necesario pero no suficiente para el desarrollo de estrategias de participación en la empresa?

[45] ARANZADI, D. (1992a) Op.Cit. p.386.

Ya hemos visto como Arizmendiarrieta y Alvarez de Mon se rebelaban contra los intentos de instrumentalizar interesadamente los valores éticos. Dionisio Aranzadi ahonda en esta misma línea: *"Además se cree que "*la ética paga". *Ya hemos señalado que este motivo interesado es una motivación insuficiente"*[46]. Pero tal vez Adela Cortina, catedrática de ética de la Universidad de Valencia, aporta una perspectiva más novedosa.

Coincide con los autores anteriores en la importancia de los valores éticos en el sentido de que la dignidad de la persona debería formar parte de cualquier propuesta empresarial. Pero no entendiéndolo como una "carga" más, como un "deber moral", un deber más a engrosar en la lista de deberes, algo así como "como no tenemos bastante con intentar ser competitivos... además tenemos que ser éticos...". Adela Cortina da un paso más y afirma con contundencia que la apuesta ética de la empresa no es sólo cuestión de "deber moral", sino que es condición imprescindible para garantizar la rentabilidad futura de la misma: "*Nosotros titulamos algún libro nuestro: "*La ética es rentable". *Y no sepan ustedes la de gente que se ha muerto de risa diciendo: ¡Cómo me dices que la ética es rentable y cómo me puedes hablar de que pueden existir empresas éticas! Yo no sé si han hecho la experiencia. Cuando se habla de una empresa ética la gente, se muere de risa así de entrada: "¡*Cómo me puedes decir que puede haber una empresa ética!"

Bueno, yo creo... ...que es todo lo contrario, que no sólo es que las empresas pueden ser éticas, tratando a las gentes como lo que son, como fines y no como medios, sino que tienen que ser éticas si quieren seguir engrosando la cuenta de resultados.

Con lo cual, la cuestión no es que hay que ser virtuoso -por decirlo de una manera amplia- aunque haya que cerrar, sino que justamente cuando se actúa éticamente es cuando se puede sobrevivir y cuando se puede aumentar la competitividad [...] Me parece que en este fin de siglo se ha vuelto a celebrar una especie de boda entre lo que podría ser la ética y la eficacia. Me parece que es una buena noticia, porque en algún tiempo hubo un serio divorcio y las gentes pensaban que cuando se buscaba la eficacia había que apostar por la inmoralidad. [...] La buena noticia es que ocurre lo contrario. Para sobrevivir, para ser viable y para conseguir una cuenta de resultados en la que cuenten no sólo los bienes tangibles, sino también los intangibles: la armonía, la paz, el bienestar dentro del seno de

[46] Ibid. p.387.

la empresa, el apostar por los valores éticos es mucho más seguro que el no apostar por ellos"[47].

Así pues la ética, los valores, el situar a la persona como fin y no como instrumento pueden crear un sustrato inmejorable para el desarrollo de la Empresa Participativa Integral (EPI) y de hecho lo hacen. Pero para el despliegue efectivo de la EPI es necesario dar más pasos.

2.4. Participación y sus efectos en la RENTABILIDAD

Decíamos en el apartado anterior que las estrategias de participación tienen que ver con el "corazón", con el "núcleo duro" de la gestión empresarial. Si es así, habría que preguntarse si el desarrollo de estrategias de participación en una empresa tiene algo que ver o si incide en la rentabilidad de esa empresa.

Pero antes de responder directamente a la cuestión planteada debemos desentrañar los significados que el propio término rentabilidad engloba en relación a la empresa. Es un término que encierra innumerables vericuetos sujetos a diferentes interpretaciones e incluso a polémicas académicas. No es nuestra intención abordarlas en este trabajo ni entrar en profundidad en los diferentes matices de su significado. Nuestro objeto de estudio es la participación en la empresa y en este caso la relación de la participación en la rentabilidad de la misma. Haremos un uso del término rentabilidad, sociológico más que académico, esto es, más en relación con el significado habitual que se le da a la rentabilidad en el día a día de la empresa real.

En una primera acepción la palabra rentabilidad parece que tiene un significado simple y sencillo: una empresa rentable es aquella en la que el conjunto de sus ingresos es igual o superior al conjunto de sus gastos. Así se establece el **umbral de rentabilidad** de una empresa, de un negocio o de una inversión en el momento en que los ingresos de cualquiera de ellas empiezan a ser superiores a los gastos.

Habitualmente se asocia la rentabilidad con el beneficio. Si una empresa genera beneficios se supone que es rentable. Esta afirmación es mayoritariamente válida para el conjunto de las pequeñas y medianas empresas. Pero conviene hacer algunas matizaciones para las grandes empresas que cotizan en los mercados bursátiles. La lógica de los mercados de

[47] CORTINA, Adela (1999) *La Participación en la empresa*, Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, pp.330-331.

capitales y la lógica de la gestión empresarial no siempre se corresponden. Puede ocurrir que la cuenta de explotación de Telefónica, General Motors o Microsoft arrojen pérdidas y sin embargo el valor de sus acciones estén al alza o viceversa, que teniendo beneficios sus acciones estén a la baja. Lo que realmente cotiza en el mercado de capitales son las **expectativas** de la empresa y estas en muchas ocasiones no se corresponden con la empresa real. En este sentido J.K. Galbraith afirma con rotundidad que la lógica en la que se desenvuelven la pequeña empresa y las grandes corporaciones tienen muy poco en común: "*No hay ningún mérito en constatar que existe una diferencia entre la pequeña y la gran empresa. ¿En base a qué aberración es posible pretender que Exxon o General Motors, Renault o Citroën presenten las mismas características fundamentales que la carnicería o el bar de la esquina o una pequeña empresa familiar? La teoría de la empresa única, sin embargo, sigue siendo aún lo mejor que se ha encontrado para enmascarar la realidad".*[48] La realidad es, tal como la ve Galbraith, que las grandes empresas tienden al crecimiento constante, incluso al gigantismo, y esto no tanto por una mejora en la gestión. La tendencia al gigantismo se explica por la voluntad de poder, el deseo de construir un imperio, el complejo de Napoleón aplicado al mundo de los negocios".[49] El éxito no se mide tanto por el beneficio sino por el crecimiento: "*Es en la tasa de crecimiento donde la gran empresa sitúa el indicador de su éxito".*[50]

Aparte de la necesaria dimensión para abordar grandes inversiones como los oleoductos, infraestructuras, etc., la tendencia al crecimiento de las grandes empresas se explica por el intento de sustraerse a las incertidumbres que plantea el mercado. Se trata en esencia de alcanzar un tamaño lo bastante poderoso como para situarse por "encima" del mercado, de evitar las incertidumbres que este plantea y a ser posible de imponer las reglas al mismo. El ejercicio del poder es el factor determinante del crecimiento de la empresa. Cuanto más importante sea la empresa, mayor será su poder para fijar sus precios y sus tarifas, pero también sus costes, y más amplia su influencia sobre el Estado, sobre la colectividad y sobre el consumidor, más vasto, en fin, el control de sus propios ingresos. Autofinanciando sus necesidades de inversión, sus ingresos le garantizarán una independencia a la que nunca podría aspirar la pequeña empresa. Cuanto más grande sea la empresa, más podrá

[48] GALBRAITH, J. K., y SALINGER, Nicole (1981) *Introducción a la Economía*, Barcelona: Ed. CRITICA.
[49] Ibid. p.82.
[50] Ibid. p.83.

reducir sus riesgos estableciendo con toda seguridad sus programas de producción y de inversiones.[51]

Estas reflexiones sobre la gran empresa fueron realizadas por Galbraith a finales de los setenta del siglo pasado, pero hoy que estamos en la segunda década del siglo XXI parece que están en plena actualidad.[52] Las fusiones, adquisiciones o alianzas entre las grandes empresas están a la orden del día. No hay semana que no surja alguna noticia o rumor sobre la posible alianza entre las grandes de algún sector. La liberalización del mercado de capitales, la consolidación de la Unión Europea con el Euro, los acuerdos de la Organización Mundial de Comercio incluyendo a China, han configurado un mercado a escala mundial. Este hecho ha desencadenado una especie de carrera desenfrenada para la toma de posiciones en ese mercado. Ya no basta con ser una gran empresa en tu país, tienes que serlo como mínimo a nivel continental y aun así puede que no sea suficiente. Eso explica la fiebre de fusiones y alianzas con el fin de aumentar tamaño, volumen, de lograr una dimensión suficiente como para ser "alguien" en el mercado mundial. Galbraith a finales de los setenta comentaba lo siguiente: "*En todas las sociedades industriales avanzadas un número reducido de empresas controla la mayor parte del volumen de negocio. En Estados Unidos, unas doscientas firmas gigantes emplean casi los dos tercios de los obreros de la industria. Un puñado de grandes líneas aéreas, dos compañías telefónicas, tres cadenas de televisión y algunas compañías eléctricas controlan sus sectores respectivos. Una cincuentena de los mayores bancos, dominan el mercado del dinero. La concentración es aún más notable en el sector de seguros y empieza incluso a invadir el comercio detallista. El resultado de esa tendencia a la concentración es que aproximadamente dos mil grandes empresas suministran hoy más de la mitad del conjunto de la producción privada de bienes y servicios en los Estados Unidos".*[53] Si estas apreciaciones de Galbraith las extrapolamos a nivel mundial y las situamos hoy, en los primeros años del siglo XXI, la tendencia a la concentración no solo se ha mantenido sino que tiende a incrementarse. En la visión de Galbraith "*La economía moderna se divide así*

[51] Ibid. p.83.
[52] Solo por citar algunos ejemplos relativamente recientes y cercanos: en el sector aeronáutico la fusión entre IBERIA y BRITISH AIRWAYS, en el financiero la práctica desaparición de las Cajas de Ahorro y su reagrupamiento en grupos mayores como LA CAIXA, KUTXABANK, etc. En el acero la práctica desaparición de los empresarios independientes en Gipuzkoa y su absorción por ARCELOR-MITTAL…
[53] GALBRAITH, J. K., y SALINGER, N. (1981) Op. Cit. p.62.

en dos sectores: uno que agrupa algunas firmas gigantes y otro que comprende una multitud de pequeñas y medianas empresas".[54]

Una vez establecida la diferencia entre la pequeña y la gran empresa y la tendencia al gigantismo de esta, no siempre explicable desde la lógica económica y empresarial pura, volvamos a la cuestión planteada en este apartado: ¿**Es rentable la participación?** Si aceptamos como válida la premisa de que la participación, tal como la enfocamos en este trabajo, no es tanto un ejercicio de voluntarismo sino que afecta directamente al núcleo central de la empresa, vamos a tratar de fundamentar la validez de dicha premisa. Para ello vamos a utilizar cuatro ejemplos o más bien 4 muestras de sistemas de participación.

1º. Tenemos una empresa (en este caso no importa ni el sector ni el tamaño de la misma) en que su capital está repartido de la siguiente forma: 70% en manos del capital (tampoco nos importa el número de accionistas y si estos son personas individuales o instituciones) y el 30% restante está en manos de los trabajadores que para el efecto han constituido una sociedad de cartera (CAF puede ser un buen ejemplo de esto)[55]. Si observamos desde el exterior en un momento dado a esta empresa, esto es, si hacemos una foto fija, observaremos que la composición del capital no tiene ninguna influencia en la rentabilidad de la misma. La rentabilidad viene determinada por el nivel de CP (competitividad) de la empresa y ésta a su vez, –aunque no solo- por la capacidad de la empresa de generar una demanda creciente de sus productos o servicios. Por tanto, en la foto fija vemos que la influencia de la participación de los trabajadores en el capital de la empresa es irrelevante. Ahora bien, si el punto de observación de la empresa no es una foto fija sino una perspectiva desde la que podamos ver su evolución en el tiempo y además situamos a la empresa en su contexto natural: el mercado, veremos que el factor CP no es un elemento que se otorga a la empresa en un momento dado sino que es algo que la empresa deberá de pelear y a lo que deberá de tender todos y cada uno de los días de su existencia. La rentabilidad de la empresa depende del factor CP y la competitividad depende básicamente de las habilidades de gestión que desarrolle la empresa en todo su abanico de posibilidades: calidad del producto y del servicio, innovación, desarrollo de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, etc… En definitiva, todo aquello a lo que se dedica el día a día de la empresa que intenta mejorar su nivel de competitividad. Ahora bien, ¿cuál es el factor

[54] Ibid. p.62.
[55] LEGARDA, Alejandro (Consejero Delegado de CAF) (1999) *La Participación en la Empresa*, Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco, pp.238 y ss.

determinante que hará posible o no esa realidad? Sin ninguna duda el factor determinante será la aportación del *Capital Humano* de esa empresa. Desde el director pasando por los ejecutivos y los cuadros técnicos hasta el último trabajador. Si esto es así, la participación de los trabajadores en el 30% del capital de la empresa puede jugar un papel muy importante en la rentabilidad de la misma. Si la rentabilidad depende del factor CP y éste depende de la aportación del capital humano de la empresa, si éste es el propietario del 30% del capital serán los primeros interesados en optimizar la rentabilidad de la empresa puesto que participan directamente en la remuneración de ese capital y esto incide directamente en la cuantía de sus ingresos.

Hay además un factor añadido que en algunos casos puede ser importante: Si la empresa en cuestión cotiza en los mercados bursátiles y los trabajadores de la misma tienen una participación significativa en su capital, esta es una de las mejores armas disuasorias para impedir OPAs especulativas u hostiles.

2º. En este caso la empresa tiene un capital 100% en manos privadas. En la negociación de un convenio con vigencia de varios años en la empresa, los representantes de los trabajadores y la dirección han llegado a un acuerdo. A cambio de que los trabajadores no pidan incrementos salariales por encima de un determinado umbral, (establecido conjuntamente y cuya superación implicaría poner en peligro la estructura de costes de la empresa y por tanto su competitividad), los trabajadores percibirían el 20% de los **beneficios** netos de la empresa.

Este modelo permite superar la rigidez del esquema tradicional. En él, la negociación del convenio siempre se plantea como un pulso entre los trabajadores que intentan conseguir el mayor incremento salarial posible y la dirección que intenta que la cuantía del incremento sea la menor posible. En algunos casos este esquema puede perjudicar a la empresa. Los salarios inciden directamente en la estructura de coste de la empresa y por tanto en la competitividad de la misma. Si una empresa incrementa los salarios por encima de la media de su sector, es decir de sus competidores, o bien tiene una productividad muy por encima de estos que compensen esos incrementos o la empresa comenzará a poner en riesgo el factor CP, su competitividad. Ahora bien, esto plantea un problema serio para los trabajadores. Si cuando la empresa está en pérdidas o tiene problemas no se pueden plantear incrementos salariales porque se pondría en riesgo la existencia de la misma y cuando hay beneficios tampoco se pueden subir mucho los salarios porque afecta a la estructura de costes, entonces... ¿qué alternativa queda?

En mi opinión la manera más eficiente de superar esta dinámica perversa y nociva para la empresa es dando protagonismo a los beneficios. ¿Qué problema existe para que los trabajadores obtengan una parte del beneficio que contribuyen a generar con su trabajo? Desde el punto de vista de los prejuicios ideológicos y de mantenimiento del statu quo muchos: "el trabajador ya cobra su salario por el trabajo, el beneficio es cosa del empresario que para eso arriesga su patrimonio". Desde el punto de vista estricto de la eficiencia empresarial es una herramienta con un enorme potencial.

La empresa de hoy no necesita "mano de obra", necesita trabajadores con un nivel de cualificación cada día mayor. Ese trabajador, una vez integrado en la empresa, no aporta a esta sólo su cualificación, es una persona que se integra en una organización y tiene que interactuar con jefes, subordinados y compañeros. En ese contexto saber trabajar en equipo, la capacidad de mostrar y percibir empatía, proponer proyectos de mejora, adoptar los retos de la empresa como propios, sentirse motivado y transmitir motivación en su entorno... todas estas características son tan importantes en la vida de la empresa como la cualificación que el trabajador tenía al ingresar en la misma. En esas coordenadas, que el trabajador además de su salario, reciba una remuneración adicional por su participación en los beneficios de la empresa, es una de las herramientas más potentes para fomentar la participación del trabajador en una dinámica de mejora continua de la empresa.

Desde el punto de vista del empresario se puede alegar sin embargo, que otorgar el 20% de los beneficios a los trabajadores es una pérdida para él, puesto que renuncia a una parte de los ingresos potenciales que pudiera obtener y que compensan el esfuerzo, el riesgo y remuneran la inversión realizada en la empresa. Es un argumento de peso, ¿por qué el empresario va a conceder una parte del beneficio a los trabajadores si es una pérdida para él? Porque aunque a corto plazo parezca una pérdida para el empresario, a medio y largo plazo, es la mejor inversión para garantizar el crecimiento del beneficio en la empresa y también del aumento del beneficio para el empresario.

Este es un punto crucial de este apartado. El reparto de beneficios puede jugar un papel crucial a la hora de implantar una dinámica de *Mejora Continua* dentro de la empresa. ¿Cuáles son los factores que determinan las posibilidades de obtención de beneficios en una empresa o su potencial de crecimiento futuro? Desde mi punto de vista son cuatro:

1.- Que el diseño de ***negocio*** de la empresa esté bien planteado.

2.- ***Medios materiales*** adecuados: instalaciones, máquinas, tecnología, etc.

3.- ***Magnífica Gestión***.

4.- ***Implicación del Personal*** con el proyecto, desde la dirección, equipo directivo y todo el resto de profesionales y personal.

De estos 4 factores, los dos primeros dependen claramente del empresario, por lo menos en una primera fase. El tercero y el cuarto dependen del personal y en este caso juega un papel importante la *motivación*. Para lograr beneficios es imprescindible una buena gestión. Para lograr una buena gestión es importante la implicación del personal. Además, estos dos factores se retroalimentan mutuamente. Una buena gestión crea una predisposición positiva a implicarse en el proyecto y a su vez es impensable una magnífica gestión sin la implicación del personal. Para que esta dinámica se consolide en el tiempo, la participación en los beneficios del personal que con su trabajo ayuda a obtener, puede jugar un papel fundamental.

Una empresa tiene un beneficio de 100. De ellos 80 son para el empresario y 20 se reparten entre los trabajadores. Al año siguiente, fruto de una magnífica gestión y de una notable implicación del personal en todos los ámbitos de la empresa, se logran unos beneficios de 150. De ellos el 80% para el empresario = 120 y el 20% para los trabajadores = 30. Como se aprecia en este ejemplo rudimentario, el reparto de beneficios puede llegar a ser una de las inversiones más rentables que haga un empresario. Aumentarán sus beneficios y aumentarán también los beneficios para los trabajadores y la combinación de ambas dará como resultado que probablemente los resultados de la empresa en su conjunto mejoren. En consecuencia, el valor de las acciones de esa empresa, subirán, con lo que el beneficio potencial del empresario se multiplica y, en este caso, solo para él, puesto que los trabajadores no poseen acciones.

3.- Las SALes y las SLLes, son las Sociedades Anónimas Laborales y las Sociedades Limitadas Laborales. En estas sociedades el 51% de las acciones como mínimo están en manos de los trabajadores y el resto en manos del capital. Es una figura jurídica existente en España y que surgió en un momento de crisis y ajustes en el sector industrial. Empresas que se encontraban en una situación de grave crisis, que ponía en riesgo la supervivencia de la misma, permitían a los trabajadores hacerse con la mayoría de las acciones y hacer un último esfuerzo para el reflotamiento de la empresa y en caso de éxito para su desarrollo futuro.

En la práctica, ante el panorama de que la empresa podría cerrar y la perspectiva de tener que enfrentarse al temido fantasma del paro, en numerosas empresas los trabajadores optaron por reconvertir los salarios impagados de la empresa en capital y hacerse con la mayoría de las acciones de la empresa. Como se puede deducir de estos hechos, el comienzo de muchas sociedades laborales no fue fácil. Los trabajadores no se hicieron con la mayoría de estas empresas por un afán participativo, ni por razones ideológicas sino para sobrevivir. La fórmula legal de la SAL (Sociedad Anónima Laboral) desarrollada por la *Ley 15/1986 de 25 de abril*[56] y modificada por la *Ley 4/1997 de 24 de marzo*[57] en los años setenta del siglo pasado vino en su ayuda y si se acogieron a ella fue porque era la única opción que vieron para lograr que su puesto de trabajo continuase.

Algunas de aquellas empresas lograron sobrevivir y crecer. En el País Vasco es donde mayor desarrollo ha alcanzado este tipo de sociedades, especialmente en aspectos cualitativos. Es donde se da la media más alta de número de trabajadores por sociedad: 12, cuando en el resto de España, la media está aproximadamente en la mitad[58].

El camino que han recorrido las sociedades laborales es inverso al recorrido por las cooperativas. Desde la época de los pioneros de Rochdale, las cooperativas fueron consecuencia de un planteamiento ideológico en la búsqueda de alternativas prácticas para lograr que el trabajo no fuese explotado por el capital y así ha evolucionado el movimiento cooperativo hasta nuestros días. Hay unas señas de identidad, unas reglas básicas que definen el ser cooperativo y una asociación, la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) que se ocupan de vigilarlas.

Las sociedades laborales por contra nacieron como estrategia de supervivencia, no había un planteamiento teórico, o ideológico si se prefiere, previo. Sin embargo, después de los duros primeros años, se han consolidado y han desarrollado unos principios, un querer ser y una identidad que les sitúan como "primos hermanos" de las cooperativas. ASLE (Asociación de Sociedades Laborales de Euskadi) ha elaborado un ideario o principio general y un decálogo de "intenciones-compromiso"[59] que configuran la identidad que buscan las nuevas sociedades laborales. Han desarrollado un avance en la concepción de la

[56] BAKAIKOA, Baleren; ERRASTI, Anjel y MENDIZABAL, Antxon, (1995) Aproximación a la economía social de Euskal Herria. Presente y retos de futuro. *Ekonomiaz* nº33, p.163.
[57] BOE nº72, 25 de marzo de 1997.
[58] www.mtas.es (junio 2013)
[59] www.asle.es (febrero 2013)

empresa como autogestionaria, con plena participación del trabajador en las distintas escalas de la empresa para potenciar los elementos competitivos practicando la democracia económica y la solidaridad como resultado de sucesivos compromisos, la suma de la unión de voluntades. Desde esta perspectiva de futuro contemplan la necesidad de definir como propio un decálogo de intenciones-compromiso que les acerquen cada día a tal objetivo:

1. Empresa propiedad de los trabajadores.
2. Asunción del papel de socio de la empresa.
3. Práctica de la autogestión y funcionamiento democrático.
4. Equilibrio entre el desarrollo humano y el desarrollo empresarial.
5. Política retributiva justa.
6. Establecimiento del principio de solidaridad, con el colectivo y con la sociedad.
7. Las acciones como elemento que otorga la participación, alejadas de principios especulativos y potenciando el fomento de nuevos socios.
8. Hacia el beneficio, primando la consolidación de la empresa en condiciones de trabajo perfectamente dignas.
9. Fomento de la educación y formación de socios.
10. Asociación voluntaria y comprometida con el resto de empresas a través de ASLE.

4.- La Cooperativa de trabajo asociado es tal vez la fórmula más evolucionada en que se ha concretado la participación de los trabajadores en la empresa. En este tipo de cooperativa, el capital y el trabajo van de la mano, los trabajadores son los dueños del capital y viceversa. En la empresa cooperativa de trabajo asociado los trabajadores son en realidad socios.

El origen del cooperativismo se remonta al siglo XVIII, muy ligado al desarrollo y a las brutales contradicciones que generó la revolución industrial. Hay abundante bibliografía sobre la historia del cooperativismo[60] sobre la que no nos vamos a detener en este apartado. Pero si algo ha caracterizado al movimiento cooperativo a lo largo de toda su historia, es que, con independencia de su influencia teórica o ideológica, siempre ha mantenido un carácter eminentemente práctico. "*Las cooperativas fueron hijas de la necesidad y una invención popular, de tal modo que,* como afirma Charles Gide "*el sistema cooperativo no*

[60] ARANZADI, D. (1988) *Orígenes históricos y asentamientos ideológicos del asociacionismo socio-económicos*, en Congreso de Cooperativismo, Congreso Mundial Vasco, Bilbao: Universidad de Deusto; LAMBERT, Paul (1961) *La doctrina cooperativa*, Buenos Aires: Intercoop; LASERRE, G. (1972) *El cooperativismo*, Vilassar de Mar: Oikos-Tau.

salió de la mente de ningún sabio o reformador, sino de las propias entrañas del pueblo".[61]

Los principios que rigen actualmente el cooperativismo tienen su origen en los conocidos como pioneros de Rochdale.[62] En 1844 empezaban 28 socios con 28 libras esterlinas abriendo una tienda de quesos y manteca. Tuvieron un éxito extraordinario. Pero además tuvieron la sabiduría de plasmar en sus estatutos unos principios básicos que son los que inspiran, los que definen al cooperativismo actual: Libre acceso y adhesión voluntaria; organización democrática; interés limitado al capital; distribución de excedentes entre los asociados en proporción a sus transacciones o a finalidades comunes; promoción de la educación; e integración cooperativa o colaboración inter-cooperativa.

Desde entonces el movimiento cooperativo se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo y extendiéndose en innumerables países. Hasta mediados del siglo pasado, las cooperativas habían alcanzado un nivel considerable en sectores como la distribución y los servicios. Su gran asignatura pendiente era el sector industrial, motor de la economía en aquellos años.

En la década de los cincuenta del siglo pasado, en un pueblo del interior de Guipúzcoa de tradición industrial, impulsado e inspirado por la visión de un hombre, un sacerdote, que supo reunir, motivar y liderar a un grupo de personas excepcional, se creó la cooperativa ULGOR, embrión de lo que sería el movimiento cooperativo de Mondragón y que hoy se ha convertido en Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). Ese sacerdote se llamaba José María Arizmendiarrieta y es recordado y reconocido unánimemente como el inspirador y fundador de las cooperativas de Mondragón.

MCC se ha convertido hoy (2013), en uno de los grupos empresariales más importante de Euskadi y de España. Con empresas y plantas productivas en todos los continentes, con numerosas empresas y marcas, líderes en su sector (FAGOR[63], DANOBAT, ULMA, ORONA, ORKLI, COPRECI, EROSKI, ORBEA, LABORAL KUTXA, LAGUN ARO...). Y todo ello desde la fórmula cooperativa, aportando incluso nuevas vías, experiencias y caminos para el desarrollo y actualización del cooperativismo.

---

[61] ARANZADI, D. (1992a) Op. Cit, p.261.
[62] MONZÓN, J. L. (1989) *Las Cooperativas de trabajo asociado en la literatura económica y en los hechos*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
[63] La caída de FAGOR Electrodomésticos no significa la caída de la marca ni del grupo FAGOR. Bajo la enseña FAGOR hay cooperativas y negocios que en 2014 son líderes europeos y, en algún producto, mundiales como: FAGOR-Ederlan, Arrasate, FAGOR-Electrónica, FAGOR-Automation, COPRECI, etc.

En otro capítulo abordaremos más exhaustivamente la realidad de Mondragón Corporación Cooperativa. Pero en lo que se refiere a este apartado, es importante señalar que la experiencia de Mondragón ha sido para el movimiento cooperativo la demostración empírica de que la fórmula cooperativa era perfectamente válida para su plasmación también en el sector industrial.

Pero la experiencia de Mondragón ha ido mucho más allá que eso. El cooperativismo y la llamada *economía social* en general, siempre han sido percibidas como estrategias defensivas. Bien como una manera de evitar los abusos del capital, bien como estrategia para aminorar costes, etc... Y como respuesta a esas realidades, el cooperativismo ha dado sus frutos y en algunos casos muy buenos. Pero con MCC se ha conseguido superar esa estrategia defensiva inicial para convertirse en muchos casos en vanguardia y líder en el mercado, en el sector, en producto, en tecnología… Muchas de las empresas de MCC son líderes en sus mercados y sus competidores no las perciben como cooperativas sino simplemente como empresas que les están "comiendo" cuota de mercado. Lo mismo pasa con los consumidores: en la mayoría de los casos no son conscientes o sencillamente no saben que los productos que están comprando han sido producidos en una cooperativa y que el hiper donde los venden también lo es. En Mondragón, las cooperativas han sabido superar todas sus limitaciones iniciales para convertirse en empresas punteras capaces de competir con cualquier empresa de cualquier sector. Algunas se han convertido en multinacionales con plantas productivas en diferentes países de varios continentes.

En lo que a este apartado se refiere, MCC tal vez sea el exponente más claro de que la participación es rentable. La participación de los trabajadores-socios en los resultados de las cooperativas no solo no ha resultado un freno para su desarrollo y expansión sino todo lo contrario, ha resultado ser un estímulo de primera magnitud que ha posibilitado un desarrollo casi constante de las cooperativas desde su nacimiento. Pero este crecimiento ha tenido también su reverso, cooperativas que se han visto obligadas a cerrar. Ejemplos hay varios, el más reciente y especialmente llamativo por su tamaño y carga simbólica, FAGOR Electrodomésticos. Esto es un recordatorio doloroso y constante de que las cooperativas de trabajo asociado por el hecho de serlo no tienen ningún privilegio especial respecto a las demás empresas en relación al mercado. Si su gestión no es buena, si se equivocan en las decisiones estratégicas, si su factor CP se deteriora, pueden acabar teniendo que cerrar su empresa, como en el caso que hemos visto.

Hay un factor importante que habría que señalar que diferencia claramente a las cooperativas de las empresas privadas. Cuando las cosas van bien, los dos tipos de empresa van creciendo y se desarrollan. Pero cuando las cosas se ponen feas, ¿qué ocurre? Cuando la cuenta de resultados comienza a arrojar números negativos y la competitividad de la empresa se pone en cuestión ¿el comportamiento de una SA y el de una Cooperativa es igual? Hay un factor que las diferencia notablemente. En la empresa privada, cuando las perspectivas se oscurecen, el empresario puede tener la tentación de cerrar, de vender la empresa, de especular con los pabellones o terrenos, etc. En todos estos casos los que más pierden son los trabajadores porque la mayoría de estas medidas supondrán despidos, reducción de plantilla o medidas similares. En la cooperativa hay un factor muy importante que frena estas tendencias: los dueños de la cooperativa son los propios trabajadores. Los trabajadores son los primeros interesados en que su empresa vaya bien porque sus ingresos dependen de ello. Moverán cielo y tierra para reflotar su cooperativa y salir de la crisis. Para ellos no es una opción ni el cierre, ni los despidos ni la reducción de plantilla.

Volviendo a la cuestión que abre este capítulo ¿es rentable la participación? Creo que se pueden extraer dos respuestas de lo expuesto hasta el momento:

- Sí, la participación es rentable y el número de muestras empíricas que lo confirman es abrumadora. Además, los tipos de participación en la empresa son muy diversos.
- La experiencia de MCC demuestra además que la rentabilidad a largo plazo de las empresas con un alto nivel de participación como las cooperativas tiende a ser más sólida que las empresas privadas sin la participación de los trabajadores. En una cooperativa el socio-trabajador buscará siempre mejorar los resultados de su empresa porque apenas tiene otras opciones. En una empresa privada en la que el capital es dueño y los trabajadores no tienen ningún ámbito de participación, la rentabilidad de la empresa siempre será un objetivo en la medida que la rentabilidad que aporte al capital sea satisfactorio. Pero si se da la circunstancia que para el capital es más rentable el cierre de la empresa (por ejemplo, para especular urbanísticamente con el valor de los terrenos), la búsqueda de la rentabilidad de la empresa ya no será un objetivo para el capital, porque éste consigue una mayor rentabilidad a corto plazo con el cierre de la empresa. Todo ello, claro está, sin tomar en consideración razones humanitarias, sociales, éticas o similares porque el cierre de una empresa siempre conlleva un daño a las personas que en ella trabajaban y a su entorno.

2.4.1. Participación y eficacia empresarial

El cierre de una empresa siempre provoca consecuencias en el ecosistema socioeconómico de su entorno. Si el tamaño de la empresa además es grande o muy grande, los efectos serán más graves. Ya hemos señalado en el punto anterior que una empresa participada y más si la participación es en la propiedad, tiene muchas menos probabilidades de que se cierre por motivos especulativos del capital. La presencia de los trabajadores en el capital de la empresa es una garantía de continuidad de la misma. Eso sí, a condición de que la empresa mantenga su rentabilidad. Pero si bien el cierre de una empresa afecta a las personas que en ella trabajan, a sus familias y al entorno social y económico de la zona, es importante recordar que la empresa no es una entidad sin ánimo de lucro ni una ONG. La primera misión de una empresa es sobrevivir, lograr su rentabilidad y para ello tendrá que descubrir sus fortalezas y mejorar y mantener en el tiempo la competitividad de las mismas. Si lo logra, reportará beneficios al capital, a los trabajadores y sus familias y al entorno donde esté ubicada.

La entrada en concurso de acreedores de FAGOR Electrodomésticos en octubre de 2013 y el gran impacto social y mediático que ello provocó en el País Vasco, abrió un debate en los medios de comunicación sobre si el modelo cooperativo de Mondragón estaba suficientemente preparado para un entorno competitivo exigente y mundializado. Los datos enseguida pusieron de relieve que lo que estaba en cuestión no era el modelo: -muchas cooperativas del grupo han tenido y tienen unos resultados excelentes incluso en los peores momentos de la crisis-, sino más bien la gestión llevada a cabo en los últimos años en la cooperativa afectada. Pero estos datos, en lugar de cerrar el debate, nos dan pie para plantear los límites de la participación y los problemas que ello puede plantear si no se gestionan adecuadamente.

¿Cómo es posible que una cooperativa como FAGOR Electrodomésticos con su historia y tamaño (1ª cooperativa creada del grupo Mondragón, Nº1 en electrodomésticos en España, Francia y cuotas de mercado importante en otros países) haya llegado hasta el concurso de acreedores? ¿Cómo es posible que una cooperativa cuya propiedad al 100% es de sus socios trabajadores, que en la asamblea general eligen a su Consejo Rector, el máximo órgano entre asambleas, con capacidad para nombrar y destituir al director y a todos los

ejecutivos, cómo es posible digo que no hayan tomado las decisiones necesarias y con antelación suficiente como para no tener que haber llegado a esta situación?

Lo cierto es que en estos momentos no lo sabemos con certeza, podemos especular sobre ello, pero no es misión de esta tesis la especulación ni el juzgar a los líderes de FAGOR Electrodomésticos. Pero sí podemos aprender y analizar sobre ello partiendo de hechos contrastados y avanzar en la comprensión de los límites de la participación. Habitualmente se apela al conocimiento de las buenas prácticas y de hecho casi todos los informes abogan por ello. Pero a veces, del análisis de las malas prácticas, de las equivocaciones, de los errores, se logra un nivel de aprendizaje y conocimiento muy importantes.

Primer hecho contrastado: las decisiones tomadas por la dirección (ejecutivos y consejo rector) de FAGOR Electrodomésticos los años previos a su entrada en concurso de acreedores no fueron acertadas. O dicho de otro modo, la dirección de FAGOR Electrodomésticos no tomó las decisiones necesarias para cambiar el rumbo financiero-empresarial que hubiese evitado llegar hasta el concurso. Eliminamos en nuestro análisis cualquier factor de intencionalidad porque entendemos que nadie en FAGOR Electrodomésticos quería llegar a esa situación. Segundo hecho contrastado: el diagnóstico sobre la situación real de FAGOR Electrodomésticos fue equivocado. O bien las luces rojas no se encendieron, lo que denotaría unas carencias graves en el sistema de información y mando de la cooperativa, o se encendieron (lo más probable) y no se supo diagnosticar adecuadamente la gravedad de la enfermedad y su tratamiento. Los que debían proponer las medidas necesarias para que las luces rojas pasasen a verdes, los que debían aprobarlas y los que debían ejecutarlas no lo hicieron o lo hicieron de manera inadecuada. ¿Puede ser que los líderes de gestión, los ejecutivos, no percibieran la gravedad de la situación que se avecinaba y no propusieran al Consejo Rector las medidas que era necesario adoptar? Si ese fuera el caso, sería un grave error en el diagnóstico de la situación. ¿Puede ser que los ejecutivos sí percibían la gravedad de la situación pero que las medidas que propusieron para su adopción, el Consejo Rector, no las valorase como tan urgentes y demorase o modificase su ejecución? Si ese fuera el caso, el error de diagnóstico sería del Consejo Rector. La clave tal vez esté en una cita que Juan José Otaegi, a la sazón expresidente de FAGOR y expresidente también de Caja Laboral, incluyó en un informe suyo de 1995 y tomada de *La Teoría de los negocios* de Peter

Drucker[64] que viene a decir que el fracaso de las empresas triunfantes que declinan, no está en cómo hacen la gestión habitual, en general bien, sino en el saber **qué se debe hacer**. Interpretar la realidad cambiante en función del entorno y redefinir el negocio en relación con la nueva realidad.[65]

En una cooperativa de trabajo asociado, donde la propiedad está al 100% en manos de los socios trabajadores, los líderes en gestión están personificados en el Director general y los líderes sociales en el Presidente del Consejo Rector. La relación entre el Director general y el Presidente es clave y determinante para la buena marcha de la cooperativa. El Director es el líder de la empresa en relación al mercado. Diseña la estrategia empresarial de la cooperativa y propone las medidas para implementarla. El Presidente es el líder de la cooperativa en relación a los socios. Como Presidente del Consejo Rector, es también presidente del Consejo Social y como tal el máximo responsable de la transmisión de información entre los ejecutivos y el colectivo de socios. La buena marcha de una cooperativa de trabajo asociado depende en gran medida de la buena relación entre ambos líderes. El liderazgo empresarial lo encarna el Director y es importante que éste sienta el respaldo de los socios a través del Consejo Rector y para ello el papel del Presidente es fundamental. Cuando las cosas se ponen feas, bajada de ventas, falta de crédito, problemas financieros… y hay que tomar medidas duras, que el Director sabe que serán impopulares, el papel del Presidente es fundamental para lograr comunicar, persuadir y si es posible convencer al colectivo de socios para que aprueben las duras medidas. Si la relación entre el Director y el Presidente de una cooperativa no funciona, los efectos son similares a los que en una familia con hijos produce la mala relación entre los padres. Si a corto plazo no se atisban posibilidades de recomponer la relación y recobrar la fluidez de la misma, será más ventajoso para la cooperativa cambiar por lo menos a uno de los dos, al Director o al Presidente. El costo de una mala relación entre el Director y el Presidente de una cooperativa es tan alto que no se pueden permitir un período prolongado en esa situación, el perjudicado siempre será la cooperativa en su conjunto.

[64] DRUCKER, Peter, *The Theory of the Business*, Harvard Business Review, 1994.
[65] LARRAÑAGA, J. (1998) Op. Cit., p.252.

2.4.2. Dilema entre liderazgo y participación

La relación entre el Director y el Presidente, entre el poder ejecutivo y el poder político en una cooperativa de trabajo asociado es muy importante. Pero para un modelo como *La Empresa Participativa Integral* que proponemos en esta tesis, ello nos obliga a plantearnos la relación entre el líder o los líderes de una empresa y la participación de todos los que trabajan en ella. Cómo se plantea esta relación, cómo interactúa, sus consecuencias y cómo influye en el éxito o fracaso de la empresa.

¿Una empresa necesita un líder o varios líderes? Si atendemos a la primera acepción del término empresa: *Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo*[66], parece lógico pensar que sí hace falta líder. El liderazgo ha generado una literatura abundantísima y además desde perspectivas diferentes: management, organización industrial, sicología, antropología, sociología, economía… pero no vamos a entrar en el análisis de la misma en este punto. Nos basaremos en la concepción de uno de los clásicos de mayor peso cuya visión compartimos, J.A. Schumpeter[67] y en el análisis que sobre la misma base, realiza Javier Uriz[68]. En el caso de Schumpeter, asimila la función de empresario con la de líder y destaca sobre todo su carácter innovador. Esta característica le lleva a buscar y satisfacer necesidades todavía no resueltas, a hacer algo diferente de los demás y a apartarse de la rutina, de lo seguro y conocido. Esta visión se corresponde también con una concepción de la empresa no como una institución estable sino como una organización de riesgo. La empresa se mueve en un entorno inestable y a veces difícil de prever como el mercado. Las apuestas estratégicas de las empresas, hay que afrontarlas la mayoría de las veces con incertidumbres. Se pueden encargar estudios de mercado, sondeos, contratar consultores, pero… en última instancia hay que apostar y esa apuesta va a condicionar la vida de la empresa los próximos años y tal vez, incluso se juegue hasta su futuro. Ese es el papel esencial del líder. Para ilustrarlo con ejemplos de empresas cuyos líderes hemos entrevistado para esta tesis, ORKLI apostó en su momento por la automatización integral de los procesos de fabricación de grupos magnéticos y termopares. No era una decisión fácil en aquel momento porque implicaba la eliminación de numerosos puestos de trabajo desempeñados por socios y no estaba claro que se fueran

[66] RAE, Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.
[67] SCHUMPETER, J. A. (1976) *Teoría del desenvolvimiento económico*, México: FCE.
[68] URIZ, Javier (194) *La subjetividad de la organización. El poder más allá de las estructuras*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.

a generar nuevos puestos de trabajo. Mirándolo desde hoy fue un acierto, ORKLI es hoy líder mundial en la fabricación de grupos magnéticos y su cuenta de resultados estos años ha sido excelente. Pero en su momento la apuesta fue arriesgada.

FAGOR Electrodomésticos, entre otras decisiones, apostó por mantener la producción de frigoríficos y lavadoras en sus plantas de Mondragón. El mercado evolucionó en otra dirección con lo que FAGOR Electrodomésticos no fue capaz de mantener su nivel de competitividad y los resultados se resintieron hasta llegar al concurso de acreedores.

IRIZAR apuesta por dejar de ser un carrocero de autobuses y convertirse en un fabricante integral de autobuses con marca propia. Para ello decide que IRIZAR S.COOP se convierta en cabecera de un grupo empresarial y hace una apuesta estratégica por el autobús eléctrico. Si acierta, cuando dentro de unos años la competencia perciba que el mercado va en esa dirección, IRIZAR les llevará unos cuantos cuerpos de ventaja.

La empresa pues, necesita un liderazgo *estratégico*, el que visualiza y lidera las apuestas estratégicas. Normalmente ese líder se encarna en la persona que ocupa la Dirección General (Director, Gerente, Chief Executive, Presidente ejecutivo, Coordinador General…). Aunque a veces, la figura del líder y la del director no se corresponden "*hay líderes que no son directivos y en muchos directivos la capacidad de liderazgo brilla por su ausencia"*[69]. Fue Zaleznik[70] quien estableció la distinción entre *managers y leaders.* Pero si bien se pueden hacer multitud de matices sobre el tema, aceptaremos como bueno el papel de líder del Director General.

Ahora bien, empresas de una cierta dimensión como las que analizamos en este trabajo, son organizaciones complejas, con plantas productivas en diferentes países y continentes, con sociedades participadas de múltiples tipos con figuras jurídicas diferentes. Este tipo de empresas tienen un liderazgo estratégico encarnado por el Director General pero además tienen otros muchos líderes en sus diferentes ámbitos organizativos: líderes por planta productiva, líderes por unidades de negocio, líderes de los diferentes procesos, líderes por cliente, etc. Dependiendo del modelo de gestión de cada empresa surgen los liderazgos adaptados a su realidad. Normalmente los líderes de cada ámbito se corresponden con el cargo jerárquico pero no siempre. Cuando no es así, se convierte en un foco generador de

[69] URIZ Javier, Ibid, pp.174-175.
[70] ZALEZNIK, A. (1992) Managers and leaders: Are They Different? *Harvard Bussiness Review nº70,* pp.126-135.

tensiones en la organización. El cargo jerárquico viene normalmente por nombramiento (director de planta, responsable de unidad de negocio, etc…), pero el ser líder requiere de un atributo adicional, ganarse el respeto de las personas con quien se trabaja. Hay además modelos organizativos y de gestión que buscan la eliminación de las jerarquías formales y promueven la búsqueda de liderazgos naturales y la potenciación de las aptitudes de liderazgo de todas las personas que en muchas ocasiones se mantienen ocultas o encubiertas por falta de oportunidades de desarrollo. Es lo que intentó desarrollar Koldo Saratxaga en el conocido como "modelo IRIZAR"[71] en los años noventa y primeros años de este nuevo siglo y es lo que intenta impulsar actualmente NER Group[72], a la que pertenece una de las empresas analizadas, AMPO S.COOP.

Por tanto, tenemos la empresa concebida como una organización de riesgo que se mueve en un entorno inestable y difícil de prever como el mercado, que requiere de un líder[73] que diseñe y ponga en marcha las apuestas estratégicas de la empresa. Ésta, a su vez, está organizada en diferentes unidades, secciones, ámbitos que requieren su líder correspondiente. En este entorno, ¿qué papel desempeña la participación de las personas en la empresa y cómo afecta a la misma?

Cuando hablamos de participación en la empresa, hablamos básicamente de tres ámbitos: participación en la propiedad, participación en resultados y participación en gestión. Cada uno de estos ámbitos contiene dentro de sí múltiples variantes pero, por el momento, aceptemos que la participación en la empresa se articula a través de estas tres variantes.

La participación en propiedad tiene que ver con el poder político dentro de la empresa. La propiedad habitualmente está ligada al poder. En una sociedad cooperativa de trabajo asociado, el 100% del capital es propiedad de los socios trabajadores. Estos tienen la potestad de elegir a su Consejo Rector como máximo órgano político de la cooperativa. En una sociedad anónima el capital está repartido entre sus accionistas. Los trabajadores podrán tener o no una parte de estas acciones. La Junta de Accionistas elige a su Consejo de Administración, que es el máximo órgano de decisión política de la empresa. En ambos casos, los órganos políticos apenas influyen en el día a día de la empresa. Pero estos órganos políticos se guardan para sí dos ámbitos de poder que son determinantes para la

[71] UGARTE, Luxio (2004) *¿Sinfonía o Jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar*, Barcelona: Granica.
[72] NER Group www.nergroup.org diciembre 2013.
[73] Cuando hablamos de líder se sobreentiende que hay un equipo detrás, no se trata de una especie de "llanero solitario". El director general tiene a todo su equipo de ejecutivos a los que precisamente lidera.

empresa. El primero, si bien no propone las líneas estratégicas de manera habitual -el director y su equipo ejecutivo son los que lo hacen- ni participa en su ejecución, lo que sí hace es la **aprobación** de las decisiones estratégicas que es de su competencia. El segundo, el **nombramiento** -y en su caso **destitución**- del director general y todo su equipo de ejecutivos es de su competencia exclusiva. Esta es una de las decisiones más delicadas e importantes que debe adoptar el Consejo Rector o el Consejo de Administración. La buena marcha de la empresa depende de su buena gestión y del acierto en las decisiones estratégicas. Ambas deben estar lideradas por el Director General, de ahí la importancia de acertar en su elección. En relación al liderazgo, la participación en la propiedad por los trabajadores actúa fundamentalmente en dos aspectos. La elección de los líderes principales de la empresa, por lo menos formalmente, corresponde al órgano político que representa a la propiedad. La participación de los trabajadores en esas decisiones daría al nuevo líder un respaldo mucho más amplio en la empresa. El segundo aspecto relevante es que si los trabajadores participan en la propiedad y además tienen representación en el máximo órgano de la empresa, seguramente su nivel de motivación y compromiso en el despliegue y ejecución de esas decisiones estratégicas será mayor y su predisposición a participar activamente en la gestión de la empresa también.

La participación en resultados es el segundo ámbito de participación en la empresa. Puede tener múltiples variantes en función del tipo de empresa, tamaño, forma de aplicación… Los resultados se pueden calcular por el conjunto de la empresa, por unidades de negocio, por planta productiva… Los resultados pueden ser monetarios, en acciones de la misma empresa, en opciones sobre estas acciones… El abanico de posibilidades es enorme. Ahora bien, la premisa básica es muy simple, si uno trabaja y se implica en tratar de conseguir los mejores resultados para la empresa, lo lógico es que participe de los mismos.

Con la participación en resultados hay un matiz que convendría aclarar en este punto. Cuando se habla de participación en **resultados** por parte de los trabajadores, se utiliza más la expresión **participación en beneficios**. De hecho la mayoría de documentos europeos, como veremos más adelante, sobre la Participación Financiera de los Trabajadores (PFT) hablan de participación en beneficios y no de participación en

resultados, el informe PEPPER IV[74] es un buen exponente de ello. En Alemania por ejemplo, a los sindicatos no les agrada entrar a hablar de participación en beneficios porque creen que los empresarios pueden manipular los datos y escamotear parte de los beneficios que corresponderían a los trabajadores. En otros varios países europeos los sindicatos ponen como condición para hablar de participación en beneficios que el salario de los trabajadores se mantenga al 100% porque en el fondo temen que la participación en beneficios no es más que una estratagema para reducir salarios. Los empresarios por el contrario, desearían una mayor flexibilidad salarial. Pero todo esto nos lleva de nuevo al esquema de la empresa tradicional en el que A (empresario) y B (trabajador) mantienen una confrontación por la que A aspira a sacar el máximo rendimiento al capital invertido y B intentará maximizar el salario porque es su única fuente de ingresos. Si lo que se pretende es continuar con este esquema tradicional, no merece la pena desarrollar ninguna estrategia de participación. Si en lugar de remar juntos en la misma dirección, A rema en una dirección y B en la contraria el resultado será que el barco (empresa) no se moverá, permanecerá estancado. Y cuando una empresa se mantiene estancada en el mercado lo más probable es que se haya iniciado su declive.

Para el modelo de *Empresa Participativa Integral (EPI)* vamos a hablar de **participación en resultados** y no de participación en beneficios. Si hablamos de una empresa en el que se genera valor fruto de la innovación, del conocimiento y de la implicación de todas las personas, si los resultados son buenos, todos deberían participar de los mismos y si son malos también. Todos los miembros de la empresa comprenderían que la excelencia en la gestión no es un capricho o una moda sino algo que tiene consecuencia directa en sus ingresos. Además creo que es el momento de aclarar un equívoco subyacente cuando se habla de **participación en beneficios**. Se habla de participación en beneficios y se sobreentiende que no se participa en las pérdidas. Cuando los sindicatos plantean como condición que los salarios se mantienen al 100% para empezar a hablar de participación en beneficios se da por supuesto que no se va a hablar de participación en pérdidas y si las hubiere, eso no debería afectar en ningún caso al salario de los trabajadores. Pero en la empresa real no funcionan así las cosas y los datos son abrumadores en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas. Los trabajadores **siempre participan en las pérdidas de**

[74] LOWITZSCH, Jens; HASHI Iraj y WOODWARD Richard (2008) *The PEPPER IV Report Benchmarking of employee participation in profits and enterprise results in the member and candidate countries of the European Union*. Berlín, mayo.

la empresa y esto no depende de su voluntad ni de su deseo. Si los resultados de la empresa son malos, el empresario se verá obligado a adoptar medidas y en la mayoría de los casos, estas medidas son restrictivas e implican contención de costes, reducción de plantilla, bajadas salariales, etc., y si las cosas se ponen feas de verdad, el cierre de la empresa. ¿Qué sentido tiene en estas condiciones hablar solo de participación en beneficios? Cuando hablamos de participación en resultados se entiende que ello implica un compromiso tácito por parte de todos los miembros de la empresa para intentar que esos resultados sean los mejores posibles. De ello dependen los ingresos de los trabajadores y ello les inducirá a implicarse en la gestión para evitar precisamente que esos resultados sean negativos. No tiene mucho sentido participar en los beneficios y cuando haya pérdidas hacer como que no se ven y presionar para seguir manteniendo los salarios al 100%. Si las pérdidas continúan, tarde o temprano, el empresario adoptará medidas y los más perjudicados por ellas serán precisamente los trabajadores.

El tercer ámbito es el de la **participación en gestión.** El campo de la participación en gestión es enorme y las variantes y posibilidades que ofrece es tan amplio que podríamos llegar a hablar de un modelo de participación en gestión a la carta, desarrollada y adaptada a cada empresa. La participación en gestión combinada con la participación en propiedad y resultados ofrece un potencial de desarrollo y unos resultados muy superiores a la participación en uno solo de los ámbitos mencionados. Así lo apuntan la experiencia norteamericana,[75] los documentos europeos más recientes[76] y así lo certifican las empresas investigadas para esta tesis, tanto las de 1994 como las de 2013.

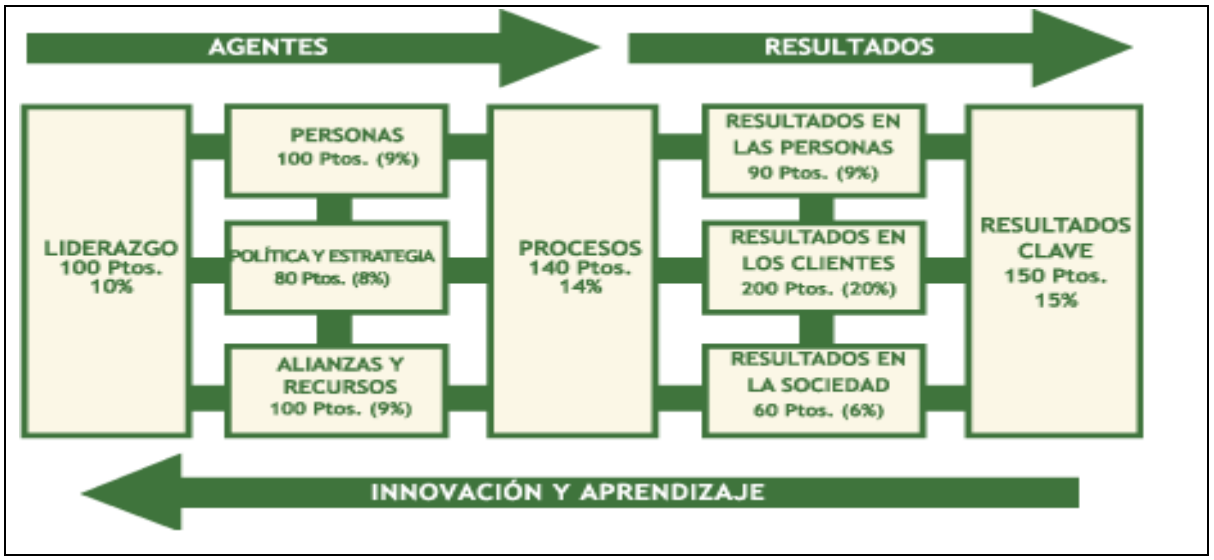
Cuando hablamos de participación en gestión nos referimos a la participación en y desde el puesto de trabajo. Jesús Larrañaga[77] se lamentaba por la oportunidad perdida en su día por las cooperativas de Mondragón. En ellas se había desarrollado la participación en propiedad y la participación en resultados pero no el rico caudal que ofrecía la participación en la gestión. Tuvieron que venir los japoneses y el éxito de sus empresas a través de la calidad para que aquí comenzaran a implementarse los nuevos sistemas y modelos de calidad. Su implantación requería la participación activa de los trabajadores en

[75] RODRIGUEZ, Jesús (1999) *La Participación en la Empresa, un modelo para el siglo XXI*, Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco, p.292.
[76] CESE (Consejo Económico y Social Europeo), 2010, Parlamento Europeo, 2013.
[77] LARRAÑAGA, J. (1998) Op. Cit.

los mismos para obtener los resultados esperados. Así en 1986 nació AENOR[78] en España, uno de cuyos promotores y también su presidente fue precisamente Jesús Larrañaga. Su misión era promover la cultura de la **calidad** para hacer más competitivas a las empresas. En 1989 se pone en marcha la *European Foundation for Quality Management (EFQM)*[79]. Es el modelo europeo de calidad y excelencia como vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua. La fundación EFQM es una fundación sin ánimo de lucro que otorga anualmente los premios a la calidad europeos que tienen mucho prestigio y que están basados en criterios de excelencia en la gestión como los que se pueden apreciar en el gráfico siguiente:

[78] www.aenor.es (diciembre 2013)
[79] www.efqm.org (diciembre 2013)

Figura 2.3: El modelo de mejora continua del EFQM



Fuente: www.efqm.es (Diciembre-2013)

Como se puede apreciar, en este esquema están entrelazados el liderazgo y las personas en un proceso orientado principalmente hacia el cliente pero que sobre todo busca los resultados clave y todo ello en un modelo de autoevaluación que se orienta hacia la mejora continua a través de la innovación y el aprendizaje. En 1993 se crea EUSKALIT con objetivos similares pero para el ámbito vasco. De este modo se empieza a extender la implantación del modelo EFQM en las empresas vascas. El Logro de la **"Q"** de plata o la **"Q"** de oro se convierte en objetivo estratégico para las empresas más innovadoras. Todo ello provoca una modernización creciente de los modelos de gestión en muchas empresas. A día de hoy, muchas de estas empresas han desarrollado sus propios sistemas de calidad, en muchos casos basados en el EFQM pero adaptados a su propia realidad. Es el caso de MCC[80], de ORKLI[81], de NER Group[82]… La participación en gestión está integrada en esos modelos y para estas empresas, la participación no es una opción, no conciben un modelo de gestión excelente sin ella.

[80] *Modelo de Gestión Corporativo (MGC)* http://www.mondragon-corporation.com/responsabilidad-corporativa/modelo-gestion/ (diciembre 2013)
[81] Modelo de Gestión del Grupo Orkli, ORKLI S.Coop, agosto 2012.
[82] NER Group, *Estilo Organizativo*: http://www.nergroup.org/es-es/nergroup/quienessomos.aspx (diciembre 2013)

2.5. Formas de participación

Cuando hablamos de participación de los trabajadores en la empresa, ya hemos señalado que hablamos básicamente de tres ámbitos: participación en la propiedad, en los resultados y en la gestión. Alguna de las muchas fórmulas posibles que incluya un mix de los 3 ámbitos es la combinación con mayor potencial para lograr el crecimiento de la empresa, su desarrollo y su permanencia en el tiempo. En España al hablar de participación en la empresa usualmente se asocia con sociedades cooperativas o con sociedades laborales. En ambas, aunque de distinta forma, la propiedad está en manos de los socios trabajadores. En este trabajo, cuando hablamos de participación nos referimos a todo tipo de empresa con independencia de su personalidad jurídica. En una empresa privada de capital, una SA clásica, perfectamente se puede desarrollar una estrategia de empresa participativa integral. Sólo hay una condición para ello: la voluntad de las partes. Una estrategia de participación en la empresa no se puede imponer por decreto, necesariamente ha de ser voluntaria y acordada por las partes. La experiencia de las ESOP en Estados Unidos y la de CAF, que presentamos en este trabajo, aconsejan además que sea progresiva. Un 30% de las ESOP que empiezan con un porcentaje minoritario, terminan comprando más acciones y los trabajadores-participantes en estos ESOPs terminan siendo propietarios mayoritarios de sus empresas.[83] En el caso de CAF, comenzaron adquiriendo el 18% de las acciones y en estos momentos poseen cerca del 30% de las mismas.

Para el desarrollo de este apartado nos hemos basado fundamentalmente en 4 trabajos: *La Participación de las personas en la empresa,* coordinada por la profesora Marta Enciso[84], *La Participación de los trabajadores en el capital social (Algunas soluciones jurídicas)*[85], el *informe que Arthur Andersen* realizó para el gobierno vasco en 1998 sobre la participación en la empresa[86] y el libro *La Participación Financiera de las Personas Trabajadoras en la empresa*[87].

[83] FREUNDLICH NETZKY, Fred (2006) *La Participación de las Personas en la Empresa*, Bilbao: ASLE, p.50.
[84] ENCISO, Marta (coord.) (2011) *La participación de las personas en la empresa, algunas reflexiones y propuestas para su desarrollo.* Bilbao: Deusto Digital, Pasuen Foroa.
[85] COMISIÓN JURÍDICA DE PASUEN FOROA (2013) *La Participación de los trabajadores en el capital social (Algunas soluciones jurídicas),* Bilbao: Universidad de Deusto, Arizmendiarretaren Lagunak y MIK Investigación en gestión.
[86] ARTHUR ANDERSEN (1998) *La Participación de los trabajadores en la empresa*, Bilbao.
[87] ABAD Francesc y HERNANDEZ, Josetxo (2013) *La Participación financiera de las personas trabajadoras en la empresa,* Madrid: EOI-CONFESAL.

2.5.1. Variantes jurídicas

Cuando planteamos en esta tesis *La Empresa Participativa Integral* no estamos proponiendo una nueva fórmula jurídica para la empresa. Lo que proponemos es un modelo enormemente flexible al que se puede aspirar o acceder desde cualquier tipo de empresa actual con independencia de su personalidad jurídica. Como señala Jiménez Brea,[88] n*o se trata de desterrar todo lo que hay* y para ello él propone la convivencia de dos estructuras: la estructura tradicional y otra estructura "ad hoc" con la que desarrollar los nuevos retos y los nuevos liderazgos. No sé si esta es la mejor opción, probablemente para unas empresas sí y para otras no. Pero lo que es evidente es que partimos de una realidad que en cada empresa es la que es, con su historia, su personalidad jurídica, su tamaño y su competitividad. Para que esta empresa evolucione de su realidad actual hacia un modelo de *Empresa Participativa Integral (Empresa* ***inclusiva*** *la denomina Jiménez Brea),* es necesario un proceso de transición y este proceso puede ser natural, cuando todos los miembros de la empresa ven clarísimo hacia donde tienen que caminar o un poco más traumático cuando el cambio cultural que ello comporta deriva en peleas internas, luchas de poder, etc. A veces el cambio de modelo requiere también un cambio de equipo cuando quien ha liderado el modelo de gestión tradicional no puede hacer frente o no se siente capacitado para liderar un modelo de gestión participativo.

Precisamente para que llegue a buen puerto ese proceso de transición de una empresa -digamos que del modelo tradicional- a una empresa participativa integral, algunas regulaciones o marcos jurídicos específicos puede resultar una bendición. Es el caso de las ESOP norteamericanas[89], citadas una y otra vez en todos los trabajos e investigaciones relacionados con la participación financiera de los trabajadores en la empresa. La ESOP tiene una particularidad difícil de encontrar. Es buena para el empresario y así lo percibe él: puede garantizar la transmisión de su empresa sin poner en riesgo la continuidad de la misma, puede vender su parte de la empresa a precios de mercado a los propios trabajadores y puede utilizar la ESOP como vehículo para financiar su propia empresa. Es buena para los trabajadores y así lo perciben: se les abre la posibilidad de entrar en la

[88] JIMENEZ BREA, José Luis (2013) *La Participación de los trabajadores en el capital social.* Bilbao, p.19.
[89] FREUNDLICH NETZKY, Fred (2006) *La participación de la persona en la empresa,* Bilbao: ASLE, pp.45 y ss.; FREUNDLICH NETZKY, Fred y ARNAEZ, Naiara (2011) *La participación de las personas en la empresa,* Marta Enciso (coord.), Bilbao: Deusto Digital, pp.84 y ss.

propiedad de la empresa, con el tiempo esa participación puede convertirse en mayoritaria con lo que el trabajador pasa a convertirse en propietario. Y si las cosas van bien, la parte de las ganancias que le corresponden al trabajador gestionadas por la ESOP se convierten en un buen fondo de pensiones para él. El resultado de todo ello es una estrategia de "ganar-ganar" porque todos suman. Nadie se siente perjudicado y todos perciben que pueden salir beneficiados. Al final la empresa sale beneficiada porque todas las partes entienden que lo anterior no tiene sentido si la empresa no mantiene sus tasas de rentabilidad. Por ello, todos tendrán la mejor predisposición para implicarse en la mejora de la gestión. Salvando la dificultad que las leyes diferentes de cada país imponen, una estrategia europea que lograse efectos equivalentes, con el OK de los empresarios y el OK de los trabajadores, junto con el apoyo de los gobiernos por medio de los estímulos fiscales adecuados para su promoción, sería muy conveniente y deseable para la Unión Europea.

En nuestro ámbito jurídico cercano (Euskadi-España) las empresas se constituyen dentro de un marco jurídico que marca la tipología de las mismas. La gran mayoría de las empresas, especialmente en el ámbito de las PYMES, son empresas de capital. Las figuras jurídicas mayoritariamente utilizadas son la *Sociedad Limitada (SL) y Sociedad Anónima (SA)*. Entre las empresas en que la propiedad es de los mismos trabajadores o estos poseen la mayoría de las acciones, las figuras jurídicas principales son la *Sociedad cooperativa (S.Coop)* en la que los socios trabajadores son los propietarios al 100% de la empresa y las *Sociedades Laborales*, que se dividen en *Sociedad Limitada Laboral (SLL) o en Sociedad Anónima Laboral (SAL)*, en la que por lo menos el 51% de las acciones tienen que estar en manos de los socios-trabajadores. Pero además de estas formas de sociedad que son las más usuales, existen otras como las *Sociedades Profesionales, las Sustituciones Fideicomisarias* y las *Sociedades Civiles Particulares.*[90] Cada una de ellas tiene a su vez subdivisiones o pueden dar respuesta a casuísticas diferentes. Sirvió por ejemplo para que la empresa SEGUROS LAGUN-ARO SA articulase la participación en propiedad de sus trabajadores: lo hizo a través de una Sociedad Civil; y para que EROSKI pudiese plasmar la cooperativización de sus trabajadores y centros de trabajo fuera de Euskadi. Ambos casos están perfectamente explicados en la obra ya citada.[91]

[90] ENCISO Marta (coord.) (2011) *La participación de las personas en la empresa*, Bilbao: Deusto Digital, pp.50 y ss.
[91] Ibid. *El caso Bazkideak de Seguros Lagun-Aro* en 68 y *el caso Eroski* en pp.73 y ss.

No vamos a profundizar en aspectos jurídicos concretos de las empresas porque no es nuestra especialidad ni el propósito de esta tesis pero sí nos vamos a detener a analizar un aspecto relevante que afecta a las Sociedades Cooperativas estudiadas en esta tesis y a las Sociedades Anónimas. La cuestión es que si bien el punto de partida de ambos tipos de sociedad es bien diferente, la evolución empresarial de ambas les está llevando hacia un territorio en el que empiezan a compartir más elementos en común que lo que aparentemente les separa.

+ Las Sociedades Cooperativas

Las cooperativas de las que hablamos en esta tesis tienen su domicilio social todas ellas en el País Vasco y por tanto están sujetas a la Ley 4/1993 de Cooperativas de Euskadi modificada en dos ocasiones por la Ley 1/2000 y por la Ley 8/2006 de 1 de diciembre. Pero aparte de la ley, según la Declaración de Identidad Cooperativa aprobada por la Alianza Cooperativa Internacional en Manchester-1995[92] la cooperativa es una "*asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática".*

Las leyes y los valores marcan el terreno de juego, las creencias, definen una parte de la personalidad de las cooperativas. Pero la evolución del mercado no para nunca y las adaptaciones que las empresas deben hacer para situarse en él o para crecer les obligan a adoptar decisiones rápidas y a efectuar apuestas estratégicas incluso poniendo en cuestión –aparentemente- alguno de esos valores originales. En el caso de Mondragón, con la entrada de España en el Mercado Común Europeo y la posterior mundialización de mercados y de capitales, las cooperativas se vieron abocadas a trascender los límites del propio modelo cooperativo. Por ello se creó la Corporación MCC y en el Anexo 1 de esta tesis, en las entrevistas a los líderes de Mondragón realizadas en 1994 se pueden apreciar claramente sus inquietudes a este respecto. Las cooperativas de Mondragón nacieron fruto de un planteamiento ético puesto en acción. Bajo el liderazgo ético de D. José María Arizmendiarrieta, un grupo de personas excepcional se convirtieron en líderes empresariales de las cooperativas. Lo hicieron tan bien que muchas cooperativas se vieron

[92] Ibid. p.53.

en la necesidad de plantearse su expansión internacional. Pero en Polonia, Turquía, China, Brasil o México no había D. José Marías ni un entorno como Mondragón propicio para la creación de cooperativas. Para implantarse en estos países y otros las cooperativas tenían que crear sociedades de capital asociándose con empresarios locales o en solitario. La expansión mediante la fórmula cooperativa era de facto, imposible. Todo ello ha evolucionado hasta tal punto que a día de hoy, las cooperativas de Mondragón o mejor, los grupos cooperativos que conforman MCC y otros que habiendo formado parte de MCC están fuera, todos ellos han desarrollado su expansión internacional mediante la creación o su participación en sociedades de capital. Estas sociedades tienen además un protagonismo creciente en la cuenta de resultados de tal modo que el ritmo de crecimiento de estas sociedades de capital propiedad de las cooperativas es notablemente más alto que el de la cooperativa matriz.[93] Hoy, estas empresas, que en origen eran cooperativas de trabajo asociado, se han convertido en cabeceras de un grupo empresarial propietarias de sociedades de capital en diferentes países y continentes.

Alguna de las consecuencias jurídicas de la evolución empresarial que acabamos de describir es que estas cooperativas son propietarias de sociedades de capital que contratan trabajadores por cuenta ajena. El socio de una cooperativa ha pasado de ser socio-trabajador a ser **socio-trabajador-accionista**. Esto tiene consecuencias también en relación a dos principios cooperativos básicos: poder democrático = una persona, un voto y en relación al principio de interés limitado al capital. El capital tiene un interés limitado a lo interno de la cooperativa pero el capital acumulado por la cooperativa no tiene restricción alguna para su expansión, bien creando sociedades de capital o bien comprándolas. Estos elementos se abordan con mayor profundidad en el capítulo 5º de esta tesis.

Un ejemplo cercano puede servirnos de ilustración de nuestro argumento. Tomemos el caso de IRIZAR Group. De ser una cooperativa de trabajo asociado, ha pasado a ser cabecera de un grupo empresarial importante, con empresas en España y con empresas en 4 continentes. IRIZAR Group[94] actualmente lo forman las siguientes empresas españolas: HISPACOLD, MASATS, JEMA, DATIK y ALCONZA. Además tiene plantas productivas en India, México, Brasil y Marruecos. Del total del negocio de IRIZAR Group,

[93] Ver capítulo nº5 de esta tesis.
[94] www.irizar.com (diciembre 2013) y también entrevista a José Manuel Orcasitas (CEO de Irizar Group) en Anexo 2 de esta tesis.

la cooperativa matriz aporta solo el 30% del conjunto. Ello significa que para los socios de IRIZAR S. COOP tienen más valor las empresas de capital de las que son dueños que lo que ellos generan con su trabajo. Esto, cuando menos, plantea escenarios novedosos. Novedoso en cuanto a la identidad cooperativa: una cooperativa de trabajo asociado en el que al comienzo el 100% de los trabajadores son socios y viceversa, con el paso del tiempo, esta cooperativa va creciendo y expandiéndose comprando o creando empresas de capital. Este proceso a la larga ¿no convierte de hecho a la propia cooperativa en una empresa de capital?

Novedoso en el tratamiento del capital: la empresa ha crecido, la mayoría de su negocio viene de las empresas de capital pero sin embargo, la empresa matriz no deja de ser cooperativa y por tanto todos los excedentes generados en las empresas del grupo tienen un tratamiento 100% cooperativo. Esto tiene importantes consecuencias porque todos los excedentes generados por las empresas del grupo, en este caso no importa si son empresas de capital o la propia cooperativa matriz, no salen de las empresas sino que van a fortalecer la solvencia financiera del grupo. El resultado de ello es que si hay excedentes, estos vuelven para fortalecer al grupo y para dotarle de una capacidad inversora que si se gestiona bien, dan a la cooperativa y al grupo empresarial la posibilidad de seguir creciendo y expandiéndose.

Novedoso en cuanto al modelo de participación. No es lo mismo un modelo de gestión en una empresa en el que todos son socios-trabajadores que un modelo en el que hay que combinar la cooperativa con empresas privadas propiedad de la cooperativa y que además varias de ellas están situadas en otros países y continentes. El mundo, ambiente y entorno cultural de cada una de estas empresas es muy diferente aunque todas ellas formen parte de un mismo grupo. Ahora bien, también es cierto que la empresa tiene un lenguaje universal. El primer objetivo de una empresa es sobrevivir y por tanto deberá lograr su umbral de rentabilidad. Una vez lo haya logrado, podrá empezar a generar excedentes. Esto es válido aquí, en Europa, en Asia, en América y en África por lo que ya tenemos un punto de partida y un objetivo común por parte de todas las empresas del grupo. A partir de ahí, jugará un papel clave el modelo de gestión que la cooperativa decida implantar para el conjunto del grupo.

Cuando se habla de estrategias para el desarrollo de la participación en la empresa o de participación financiera de los trabajadores, habitualmente se excluyen las cooperativas del análisis. Si en una cooperativa de trabajo asociado los trabajadores-socios son los titulares

del 100% de la empresa ¿a qué mayor nivel de participación se puede aspirar? Se da por supuesto que la participación hay que incentivarla e implantarla en las empresas de capital, aquellas en las que el 100% de la propiedad está en manos del capital y en la que habitualmente los trabajadores no participan ni en la propiedad, ni en los beneficios ni en la gestión. Este esquema era válido con el modelo de cooperativa clásico pero no así con la evolución actual de las cooperativas de MCC ni con grupos empresariales liderados por cooperativas aunque estén fuera de MCC, caso de IRIZAR o de AMPO-POYAM. En estas empresas o grupos empresariales se avanza hacia un modelo mixto en el que conviven diferentes figuras jurídicas, en el que tal vez lo jurídico no tenga tanta importancia y en el que el modelo de gestión adoptado por cada una de ellas tiene una importancia creciente combinado con la participación en resultados y propiedad en caso de que se diere. Las ESOP abrieron un camino posible de participación de los trabajadores en la propiedad de las empresas de capital con ventajas para los empresarios y para los trabajadores. Tal vez habría que plantearse una fórmula equivalente, una especie de ESOP adaptado para las cooperativas o grupos cooperativos cuya expansión se desarrolla a través de la compra o creación de sociedades de capital. Así, empresas nacidas de unas premisas aparentemente antitéticas, una sociedad de personas (S.Coop) o una sociedad de capital (SA), pueden llegar a encontrarse compartiendo espacios con muchas similitudes y precisamente el motor que lo puede hacer posible es la participación.

+ Las Sociedades de capital (SA y SL)

Las sociedades de capital son uno de los pilares en los que se asienta la economía capitalista. La presencia de las sociedades de capital se extiende hoy a todos los países y continentes y a todos los mercados, es una de las instituciones más universales de la humanidad. En el ordenamiento jurídico de nuestro país, hemos caracterizado a las sociedades de capital como Sociedades de Responsabilidad Limitada (SL) o Sociedades Anónimas (SA). Ya hemos señalado que existen otros tipos de sociedades de capital (Sociedades civiles, profesionales, etc.), pero la inmensa mayoría de las mismas son SL o SA. Las sociedades de capital son la quintaesencia de lo que se conoce como empresa privada. Lo más relevante es que, como su propio nombre indica, el capital tiene el protagonismo absoluto. La empresa se crea con el capital y el poder de decisión estará en los propietarios del capital con independencia de las personas que trabajen en ella. Tiene una gran virtud, que es relativamente sencillo y rápido poner en marcha una sociedad de

capital. Basta que una persona (Sociedad unipersonal) tenga el capital inicial necesario y la voluntad de hacerlo para que en muy poco tiempo se cree la empresa y esté operativa.

En nuestro entorno las Sociedades de Responsabilidad Limitada y las Sociedades Anónimas son las más usuales. La primera se adapta mejor a las pequeñas empresas y la segunda a las grandes y entre las medianas, depende de los socios la elección de la fórmula jurídica. Pero la elección entre una y otra no es inocua, hay algunas diferencias notables:

+ La Sociedad Limitada (SL)[95]

- La Sociedad Limitada o Sociedad de Responsabilidad Limitada es un tipo de sociedad apropiada para empresas con pocos socios y que no necesitan una cifra elevada de capital. El número de socios para su constitución es de uno o más y el socio puede ser una persona natural o jurídica.
- La responsabilidad de los socios está limitada al capital aportado, es decir, sólo responden de las deudas por el capital invertido.
- El capital está dividido en participaciones, que son partes iguales acumulables e indivisibles y que no pueden incorporarse a títulos negociables. Su transmisión está restringida (no es libre) y no pueden denominarse acciones.
- El capital mínimo debe ser de 3005,06 euros y, en el momento de la constitución de la sociedad, debe estar totalmente suscrito y desembolsado. Este capital puede ser en metálico, bienes o derechos.
- Para la transmisión de las participaciones sociales se debe comunicar a los administradores la intención de traspaso, el número de participaciones que se quiere enajenar, la identidad del adquiriente y el precio pactado. Si los socios restantes quieren adquirirlas tienen derecho preferente. Esta transmisión se ha de realizar en documento público.
- Esta sociedad tributa por el Impuesto sobre Sociedades.

+ La Sociedad Anónima (SA)

[95] BOE nº161 del 03/07/2010

- La Sociedad Anónima es el tipo de sociedad que mejor se adapta a las necesidades de las grandes empresas. El número de socios para la constitución puede ser de uno o más, ya sean personas físicas o jurídicas. Al igual que en las SL, cuando hay un solo socio se denominan sociedades unipersonales.
- La responsabilidad de los socios es limitada al capital aportado.
- El capital social mínimo de constitución es de 60.101,21 euros. Este capital está dividido en acciones nominativas o al portador. En el momento de la constitución, el capital debe estar totalmente suscrito y desembolsado en, al menos, un 25%.
- La transmisión de las acciones es libre, una vez que la sociedad esté inscrita en el Registro Mercantil.
- Esta sociedad tributa por el Impuesto sobre Sociedades.

Dado que este tipo de empresas de capital son mayoritarias en nuestra sociedad, es a partir de ellas desde donde habrá que impulsar estrategias de participación que ayuden a alcanzar el modelo de Empresa Participativa Integral (EPI). Por desgracia, en nuestra legislación no se ha desarrollado algo parecido al *Employee Retirement Income Security Act (ERISA)* aprobado por el congreso de Estados Unidos en 1974[96] y que dio lugar al desarrollo de las ESOP. En la Constitución española en su artículo 129.2 habla de que *los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa.*[97] Pero si bien la constitución abre la puerta para un amplio desarrollo legislativo, hasta el momento este se ha limitado a recoger la participación como un derecho laboral básico en la Ley del Estatuto de los Trabajadores y al desarrollo de los órganos que les servirán de representación (Comités de empresa, secciones sindicales, delegados de personal…). Evidentemente en este punto hablamos solo de las sociedades de capital, excluyendo a las cooperativas y sociedades laborales que por supuesto, han tenido su propio desarrollo legislativo.

El escaso desarrollo normativo de la participación en las empresas, que denota el poco impulso político en esta materia, no ha sido un impedimento para que se hayan desarrollado algunas experiencias de participación financiera en empresas de capital

[96] FREUNDLICH NETZKY, Fred (2006) *La Participación de las personas en la empresa*, Bilbao: ASLE, p.48.
[97] BOE nº311 del 29/12/1978

aunque, todo hay que decirlo, han sido más una excepción que una tendencia general. Una de estas experiencias que analizamos en esta tesis es la de la Compañía Auxiliar de Ferrocarriles (CAF SA) y la de su CARTERA SOCIAL SA. Es de las experiencias más cercanas a una ESOP norteamericana aunque legal y técnicamente sean diferentes. En el capítulo 6 abordaremos en profundidad el caso CAF y el de la sociedad tenedora de las acciones de los trabajadores CARTERA SOCIAL SA

2.5.2. Opciones dentro de la empresa

La historia y el debate actual sobre la participación de los trabajadores en la empresa, a veces escora hacia aspectos normativos, jurídicos, fiscales… No cabe duda de que estos elementos son importantes pero a menudo pasan por alto o dejan de lado la vida real de la empresa. La vida diaria de la empresa transcurre entre múltiples tensiones diarias (clientes, proveedores, bancos, bajas…) y en un entorno muy inestable como el mercado que exige con frecuencia la toma de decisiones rápidas. Esas decisiones, también las estratégicas, conllevan a veces la necesidad de superar las limitaciones jurídicas y normativas de la propia empresa para garantizar su propio crecimiento. Es exactamente lo que les pasó a las cooperativas de Mondragón fruto de su propio éxito.

El cooperativismo, casi desde sus orígenes con los Pioneros de Rochdale, nació como una estrategia de defensa ante los abusos de los capitalistas, los burgueses de la época. Se debatían entre la lucha revolucionaria o la emigración a Australia y decidieron ensayar una tercera vía. Así nació la cooperativa de Rochdale y el cooperativismo moderno. Pero ellos no concebían su cooperativa como una empresa competitiva capaz de crecer y situarse de igual a igual con las empresas de los burgueses e incluso de superarlas y expandirse. Ellos se organizaron en cooperativa para obtener unos ingresos dignos, unas relaciones de respeto e igualdad entre las personas y no continuar explotados en las empresas de los capitalistas de la época. Estas mismas razones llevaron y llevan actualmente a miles de personas a crear y organizarse en cooperativas. Muchas de estas cooperativas son eficientes y están gestionadas con rigor. Pero a las cooperativas les cuesta asimilar el **éxito**. Cuando hablamos de éxito no nos referimos a una gestión eficiente con resultados positivos. Nos referimos a una cooperativa con resultados excelentes que empieza a crecer, sigue creciendo hasta alcanzar a los competidores, todos ellos empresas de capital. Pero no para ahí, sigue creciendo y se acerca a posiciones de liderazgo a nivel europeo… Ese es el

tipo de éxito al que nos referimos. Porque ese tipo de éxito provoca un cierto vértigo, una sensación de *"bueno… ya hemos llegado hasta aquí y… ¿ahora qué…?"*. La respuesta a ese "*y ahora que"* puede conllevar una serie de cambios que podrían cuestionar alguno de los valores que dieron lugar al nacimiento de la cooperativa. Ese es precisamente el escenario en el que se encontraron muchas de las cooperativas de la experiencia de Mondragón a lo largo de su trayectoria. Las cooperativas se pusieron en marcha, algunas de ellas fueron bien gestionadas y en pocos años se colocaron en posiciones de liderazgo en el mercado español. Con la entrada en Europa y a pesar de que, entre tanto, hubo que superar varias crisis, algunas cooperativas se colocaron y están hoy en día en posiciones de vanguardia a nivel europeo y algunas de ellas a nivel mundial.

Pero para llegar a este punto, las cooperativas tuvieron que enfrentarse a los límites del propio modelo cooperativo. La expansión internacional, si bien al comienzo se abordó a través de las exportaciones, con la mundialización de mercados y capitales en poco tiempo se vio que para posicionarse en determinados mercados era necesario aliarse con socios locales, adquirir una empresa local o crear una nueva para tener opciones de competir en el mismo. Eso es lo que se hizo y la radiografía de las cooperativas de Mondragón agrupadas en MCC y otras que salieron del grupo en su día es que, en la cabeza está la cooperativa o el grupo cooperativo y ésta es propietaria de diferentes sociedades que en conjunto forman un grupo empresarial. Además, en la mayoría de casos el mayor crecimiento empresarial se da en las empresas de otros países, con lo que la participación de la cooperativa matriz en los resultados empresariales del grupo es progresivamente menor. Todo ello ha dado como resultado algo probablemente inesperado pero no por ello menos real. Se ha pasado de la cooperativa de trabajo asociado inicial a la **cooperativa de trabajo y capital.** En el capítulo 5º abordamos más extensamente este aspecto, pero en este punto cabría preguntarse: ¿Cómo afecta todo esto a la organización interna de la empresa, al día a día? ¿Cómo se puede plantear en un grupo empresarial formado por empresas con realidades jurídicas diferentes, situadas en países distintos y con culturas diversas, un modelo de participación en gestión o de participación en resultados? El **modelo de gestión** va a ser un instrumento clave para dar respuesta a estas cuestiones.

Pero este fenómeno no afecta solo a las cooperativas, muchas sociedades de capital se han visto envueltas por el mismo. Las razones son muy diversas: anteriormente hemos visto como CAF impulsó la participación financiera de los trabajadores en la propiedad de la empresa, urgida por el temor a que alguna multinacional pudiese absorberla. Otras

empresas, al abordar la implantación de los modelos de calidad, en particular el EFQM europeo, constataron que la participación de los trabajadores era sencillamente imprescindible porque si no, no era posible realizar la pequeña revolución que ello comportaba: pasar de un modelo jerárquico tradicional a otro en el que se identifican los diferentes procesos de la empresa con sus indicadores correspondientes y con el líder o responsable del mismo que se hará cargo del seguimiento de esos indicadores y deberá dar cuenta de las desviaciones de los mismos. Ello implica a demasiadas personas de la empresa que deberán asumir su parte de responsabilidad en la gestión de la misma. La necesidad de un modelo de gestión participativo caía sencillamente por su propio peso. Por último están los empresarios que influidos en parte por la experiencia de las ESOP norteamericanas y por la cercanía de las cooperativas de Mondragón (ADEGI puede ser un buen ejemplo de ello)[98] apuestan decididamente por impulsar estrategias de participación en sus empresas. Para ellos también el modelo de gestión se está convirtiendo en un instrumento con una importancia creciente.

2.5.3. El Modelo de Gestión

No existe un único modelo de gestión, cada empresa o grupo empresarial desarrolla el suyo. No necesariamente tiene que ser un documento escrito aunque la mayoría de las empresas que hemos estudiado lo tienen. Algunas empresas tal vez se pregunten para qué necesitan un modelo de gestión. Las cooperativas de MCC se han hecho la pregunta y esta es la respuesta que se han dado:

- *"Para propiciar el desarrollo de dinámicas de gestión empresarial coherentes con los Principios Básicos Cooperativos.*
- *Para contribuir a incrementar la competitividad empresarial de las Cooperativas.*
- *Para hacer de nuestro estilo de gestión cooperativo un signo de identidad que genere sentimiento de pertenencia facilite la intercooperación y contribuya a optimizar las sinergias a nivel corporativo".*[99]

Las cooperativas de Mondragón casi desde su inicio fueron pioneras en la implantación de sistemas avanzados de gestión. La realización del Plan de Gestión Anual y el control de

[98] ADEGI, Asociación de Empresarios de Gipuzkoa (2014) *Guía Nueva Cultura de Empresa*, Versión 01.
[99] *Modelo de Gestión Corporativo de MCC*, versión 2012, p.8.

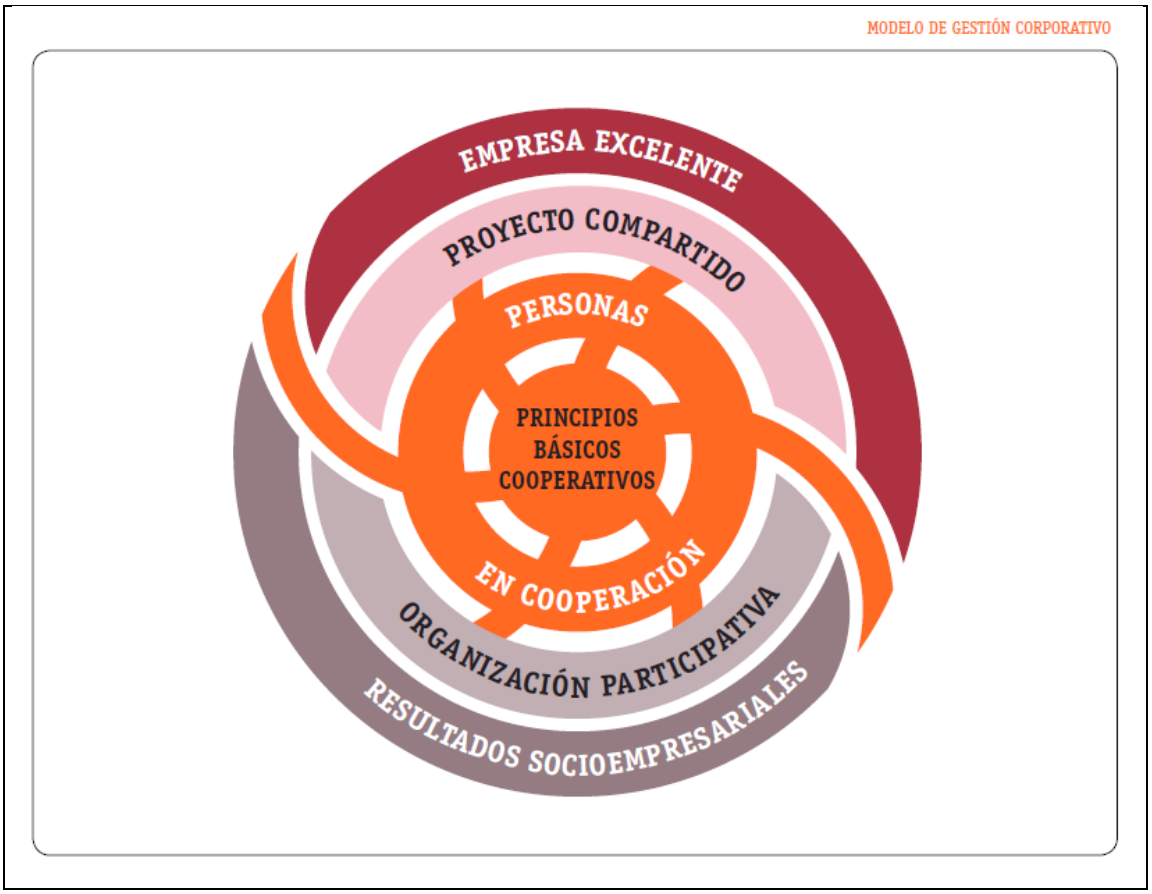
gestión mensual eran prácticas habituales en la mayoría de las cooperativas. Esto se complementaba con la realización del Plan a Largo Plazo (PLP) que era el documento donde se plasmaba o simulaba la evolución estratégica de la cooperativa los años siguientes. Es en 1996 cuando se instaura el primer Modelo de Gestión Corporativo (MGC) para toda la Corporación MCC con inspiración en los modelos de Calidad Total y con herramientas del modelo europeo EFQM. Este modelo se va actualizando y en 2007 se acomete una revisión en profundidad para conseguir un modelo más integrado en la cultura de Mondragón. En el 2010 se actualiza la herramienta de autoevaluación y en el 2012 se incorpora la Visión Corporativa y se rediseña la Dimensión de Resultados Socioempresariales. Como se puede apreciar, es una herramienta en constante evolución.

En este punto hemos tomado como referencia principal la versión 2012 del Modelo de Gestión Corporativo (MGC) de MCC. La razón de ello es que no se trata solo del modelo de gestión de una empresa sino la referencia para las casi 300 empresas, cooperativas y no cooperativas, que forman parte de la Corporación Mondragón.

El punto de partida del modelo es un gráfico circular que pretende transmitir la interrelación de los diferentes conceptos que aglutina y el dinamismo que requiere su implantación y adaptación continua. El gráfico permanece girando porque la empresa no para nunca. En el centro como punto de inicio los **Principios Básicos Cooperativos:** ellos son los que marcan las pautas de comportamiento de las **Personas en Cooperación.** Son estas personas a su vez, las que construyen un **Proyecto Compartido** y para llevarlo a la práctica se dotan de una **Organización Participativa.** Pero esto se produce en un medio como el mercado, con clientes, proveedores, aliados, etc., donde se encuentran también los competidores. Es necesario poner en práctica las ventajas de la gestión participativa para lograr ser una **Empresa Excelente.** No existe un modelo de gestión bueno per se, su eficacia se mide por los resultados obtenidos por la empresa. "*No existen empresas excelentes con resultados deficientes".*[100] Es fundamental dotarse de un panel de mando adecuado, seleccionando los indicadores relevantes para comprobar que obtenemos buenos **Resultados Socioempresariales.**

Figura 2.4: Modelo de gestión corporativo de MCC

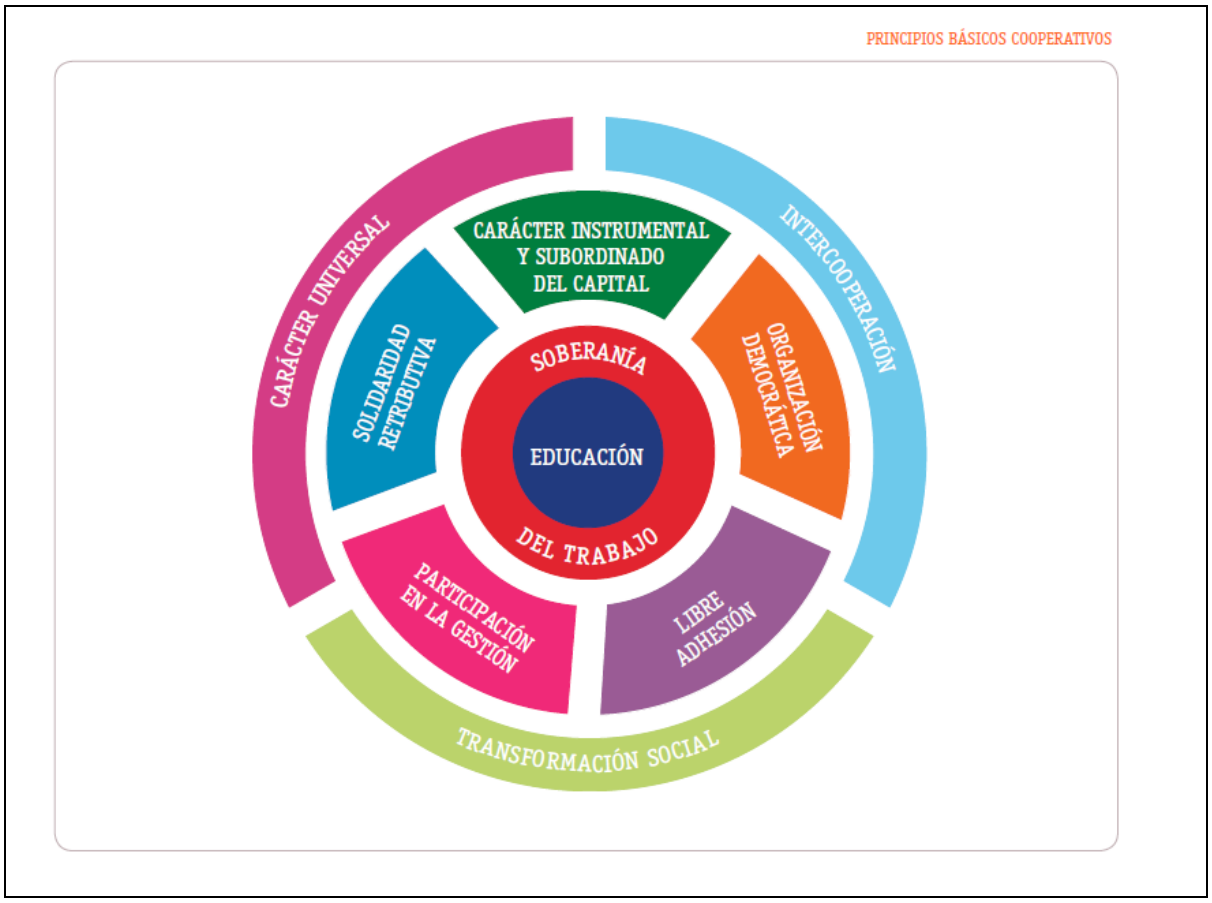
[100] *Modelo de Gestión Corporativo de MCC,* versión 2012, p.13.



Fuente: Modelo de Gestión Corporativo de MCC, versión 2012

Una vez definidos los ejes básicos del proyecto, el MGC se adentra en el desglose de cada uno de ellos. En primer lugar los **Principios Básicos Cooperativos** que se componen de los 10 principios básicos vigentes hoy en MCC**.** En el centro de todos ellos por ser el más transversal la **Educación,** que nutre y se nutre de todos los demás. La **Soberanía del Trabajo** que enlaza con los otros cinco principios de carácter interno a la propia cooperativa: **Carácter Instrumental y Subordinado del Capital, Organización Democrática, Libre Adhesión, Participación en la Gestión y Solidaridad Retributiva.** Obsérvese que la **Participación en la Gestión** es uno de los 10 principios básicos, no es algo instrumental, ni ocasional ni temporal, está incrustado entre los principios básicos como un eje que configura su identidad. Por último, en el aro exterior se sitúan los 3 valores que configuran la actuación de la cooperativa hacia el exterior: **Intercooperación, Transformación Social, y Carácter Universal.**

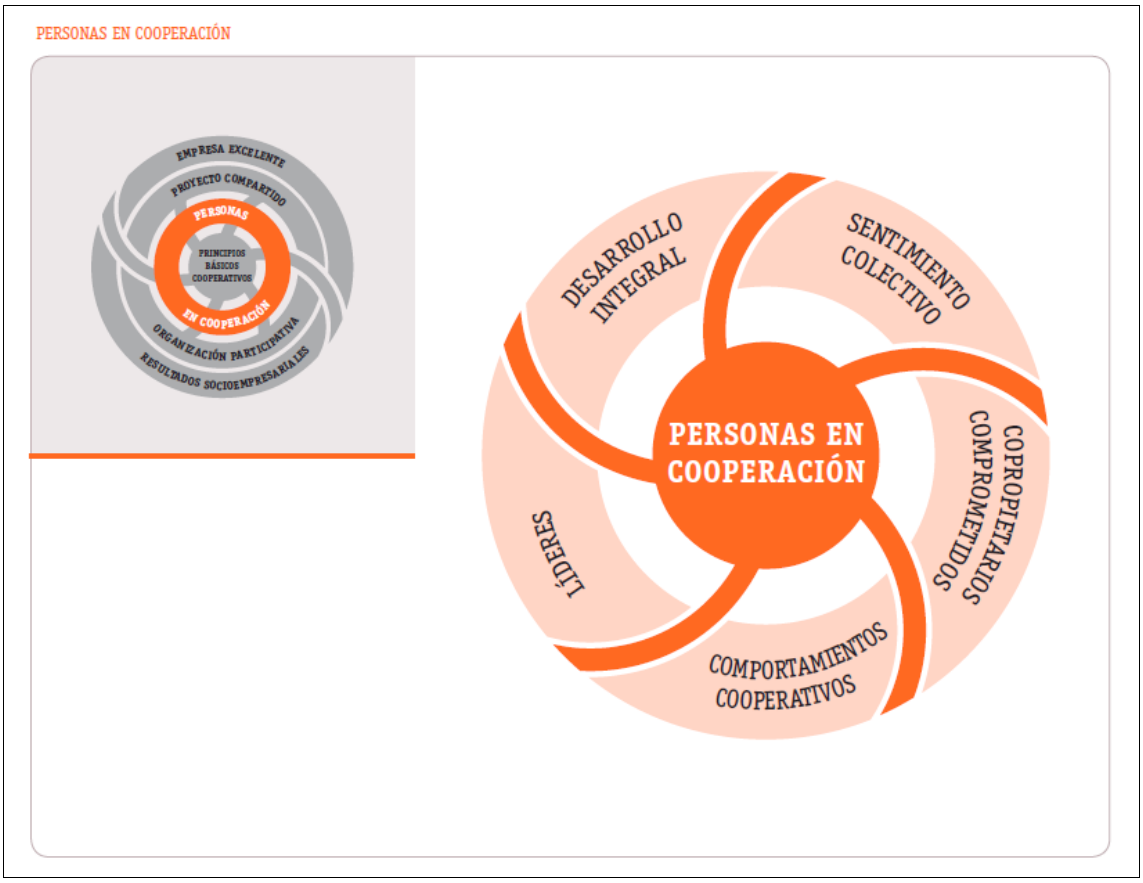
Figura 2.5: Principios básicos cooperativos



Fuente: Modelo de Gestión Cooperativo de MCC, versión 2012

El segundo círculo de los ejes centrales es el de **personas en cooperación**. Las cooperativas por definición son sociedades de personas y, por tanto, a la hora de diseñar el MGC, las personas deben ser las protagonistas principales. Pero la concepción de la persona en las cooperativas de MCC dista mucho de la de un sujeto pasivo esperando a ver lo que le dicen o le dan. La concepción de la persona es de alguien que forma parte voluntaria de un colectivo, trabajando en equipo, colaborando con las demás personas y equipos, generando un **Sentimiento Colectivo** de pertenencia, ejerciendo de trabajador pero también de empresario con ánimo emprendedor, como **Copropietarios Comprometidos** con las ideas cooperativas. Pero tratándose de una empresa, no solo con ideas sino también con **Comportamientos Cooperativos** que las pongan en práctica, ejerciendo el **Liderazgo** en su entorno y con todo ello, ir logrando el **Desarrollo Integral** a través del crecimiento personal y profesional tal como se plasma en el siguiente gráfico:

Figura 2.6: Personas en cooperación

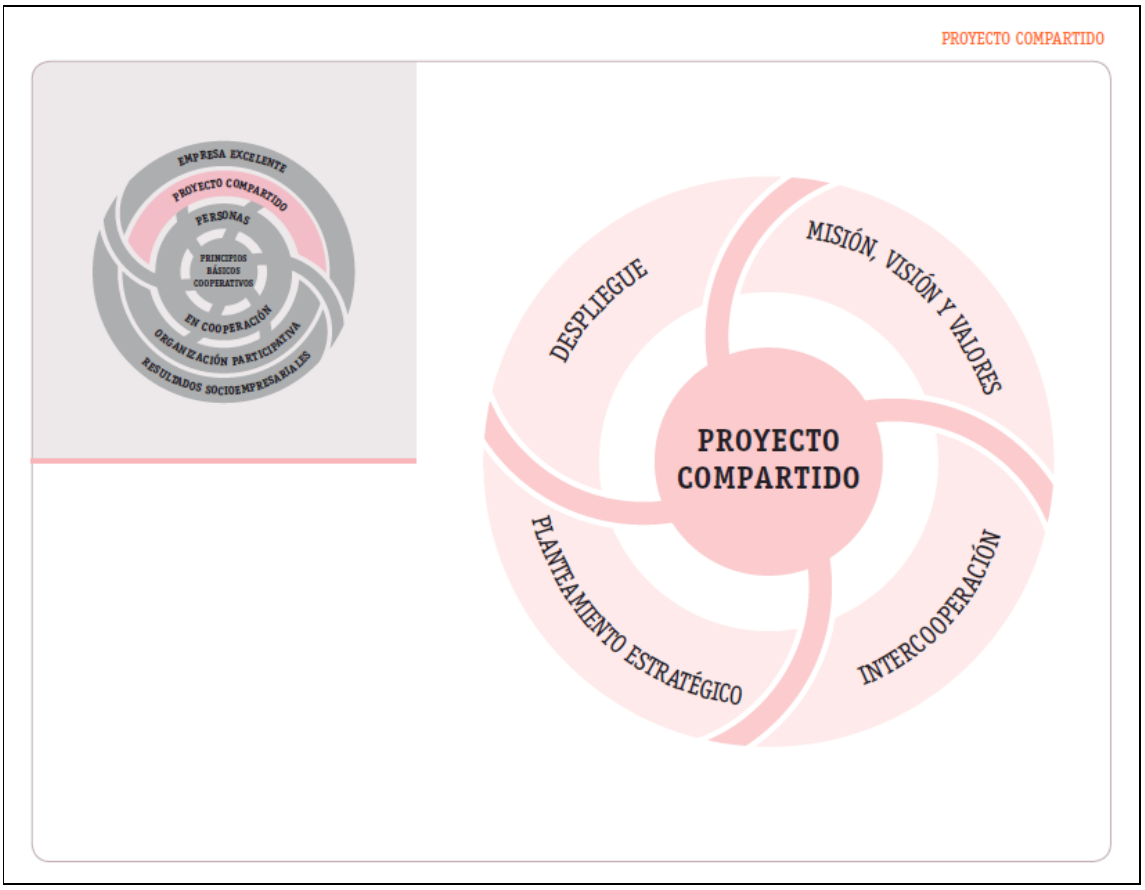


Fuente: MGC versión 2012

El **Proyecto Compartido** se encuentra en el tercer círculo y juega el papel de elemento aglutinante, de salsa que liga a las personas y las pone en acción. En MCC formulan este proyecto compartido a través de la **misión, visión y valores.** La misión equivale a la razón de ser (dónde estamos, quienes somos, por qué estamos aquí…). La visión se orienta hacia el futuro y nos pone en acción (Hacia dónde queremos ir, hasta dónde queremos llegar…). Y los valores tienen que ver con el modus operandi, esto es, no queremos llegar hasta donde nos hemos propuesto a cualquier precio sino tratando a las personas como tales, como personas, respetando el medio ambiente y devolviendo a la sociedad parte de la riqueza que seamos capaces de generar. Como MCC es una Corporación de la que forman parte muchas cooperativas y otras empresas uno de los elementos que mayor beneficio les puede aportar a todas ellas es la **Intercooperación** (Transmisión de buenas prácticas, proyectos compartidos, etc.). Todos estos elementos hay que formularlos en el **Planteamiento Estratégico** con el que se establece el rumbo de la cooperativa o empresa en el medio plazo. Y ese planteamiento estratégico habrá que plasmarlo en un **Despliegue** donde se concrete lo genérico en planes concretos de cada área y lograr así que todas las

personas y proyectos perciban su participación en el proyecto. A corto plazo todo ello se cuantificará en el Plan de Gestión Anual y su seguimiento mensual.

Figura 2.7: Proyecto compartido



Fuente: MGC versión 2012

El proyecto compartido se complementa con la **Organización Participativa**. En MCC son los propios órganos institucionales (Asamblea general, Consejo Rector, Consejos Sociales…) los que proporcionan los mecanismos de participación a las personas. Pero la evolución empresarial y los cambios que esta conlleva, la creación o adquisición de nuevas sociedades, etc., hacen necesario un **Desarrollo Societario** tanto en las cooperativas como en las empresas participadas. Este es un elemento relevante, el MGC incluye a aquellas empresas no cooperativas pero pertenecientes a cooperativas del grupo MCC en el desarrollo de su organización participativa. El modo en el que se articula dicha participación, en el que la persona se siente protagonista, es a través de la **Autogestión.** Una autogestión que posibilite la definición de objetivos y toma de decisiones en los equipos de trabajo. Pero para que la autogestión pueda realmente ser efectiva, se requiere que las personas tengan acceso a toda la información que necesitan para lo que hay que

desarrollar los mecanismos de **Comunicación** y principalmente el de la relación interpersonal.

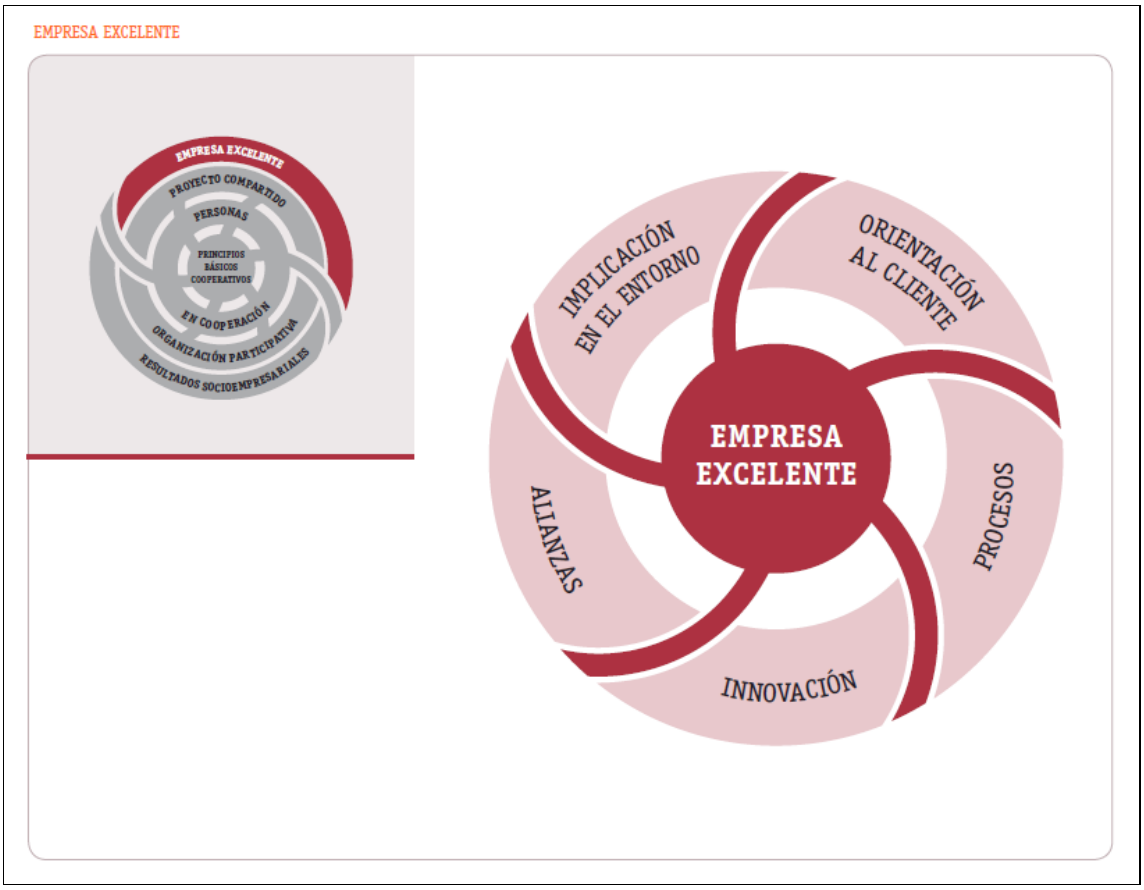
Figura 2.8: Organización participativa

Fuente: MGC versión 2012

Al hablar de organización participativa, autogestión, comunicación, etc., las organizaciones pueden tener la tentación de un cierto ensimismamiento, de una cierta endogamia, de mirarse el ombligo, de orientarse demasiado hacia lo interno de la organización. Esta tentación puede tener efectos fatales en las empresas, con independencia de si es cooperativa o no. La primera misión de una empresa es sobrevivir y por tanto superar el umbral de rentabilidad. La rentabilidad de una empresa no la determina la voluntad de la propia empresa sino que en la mayoría de los casos la dictamina el mercado. Es fundamental no perder esta perspectiva y la **Orientación al Cliente** de toda la organización es básica para ello. El producto o servicio generado por la empresa y el valor que ello conlleva, solo se materializará si el cliente así lo percibe. Para ello es importante la optimización de los **Procesos** y una gestión orientada a garantizar la máxima eficiencia de los mismos. Pero si los procesos son importantes, para aumentar el valor añadido o crear

nuevos productos que completen la oferta, la **Innovación** es fundamental. Pero no se trata de innovar ocasionalmente, sino que la innovación forme parte de la cultura de la propia empresa. A veces, esto no es suficiente y la empresa requiere extender su organización en red y para ello necesita establecer **Alianzas** con otras empresas para abordar nuevas oportunidades, optimizar la cadena de suministro, etc., en definitiva mejorar el servicio al cliente. La empresa no es una isla, está enclavada en un entorno donde residen sus socios o trabajadores, donde estudian sus hijos, practican deporte… La empresa debe tener una **Implicación en el Entorno** en que opera integrándose en su cultura, contribuyendo a su desarrollo y respetando el medio ambiente.

Figura 2.9: Empresa excelente

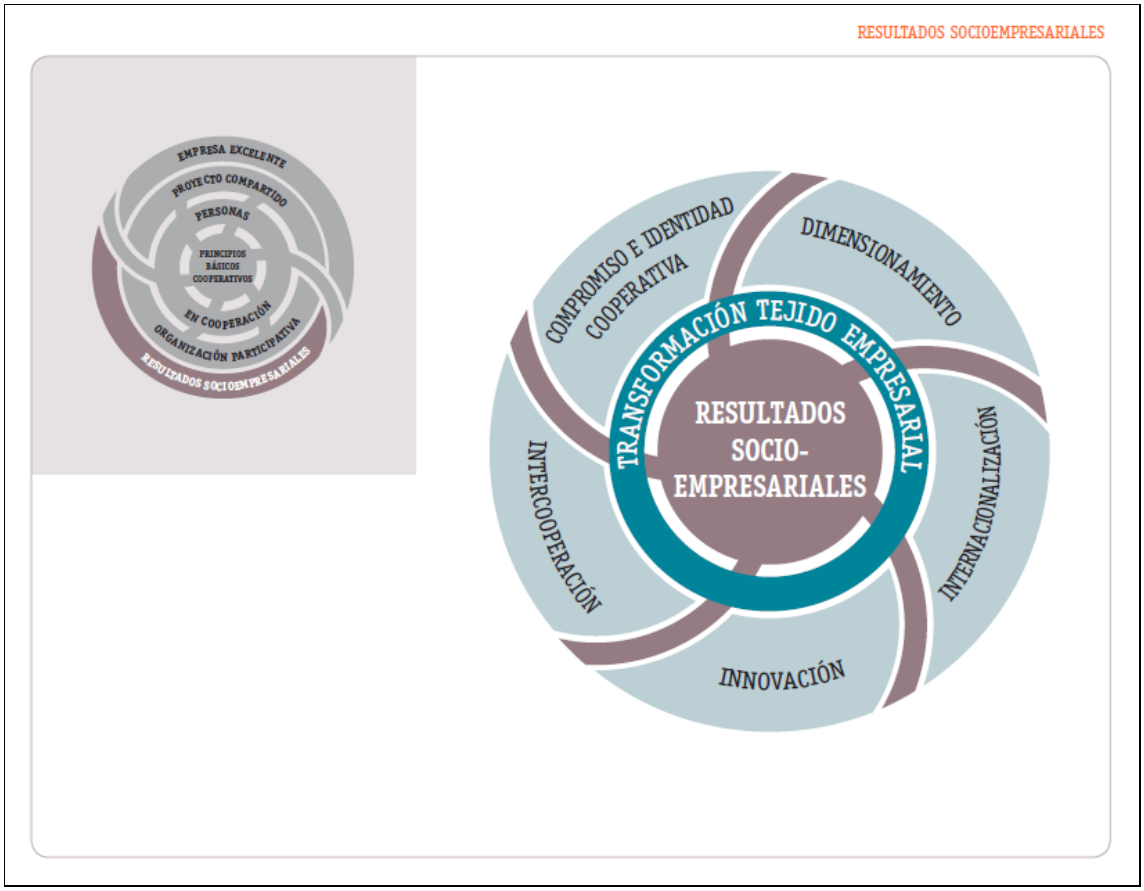


Fuente: MGC versión 2012

La Corporación Mondragón se planteó cinco estrategias corporativas y un reto que se incluyeron en la política socioempresarial 2013-2016. En ellos se orienta en cuanto a los objetivos y metas a establecer, intentando guardar un equilibrio entre el corto y el largo plazo y también entre los diferentes ámbitos. El reto se plantea como la **Transformación del Tejido Empresarial** de la Corporación y se desarrolla en cinco ámbitos específicos:

Dimensionamiento, Internacionalización, Innovación, Intercooperación y Compromiso e Identidad Cooperativa. El modo en que el Modelo de Gestión Corporativo (MGC) aborda este reto es a través de unos ámbitos concretos de medición y para cada uno de estos una serie de indicadores. Después, cada cooperativa o empresa, seleccionará aquellos que le resulten de mayor interés para su proyecto, configurando de este modo su panel de mando. Pero la Corporación señala una serie de indicadores de obligado cumplimiento para permitir la consolidación de información a nivel Divisional y Corporativo.

Figura 2.10: Resultados socioempresariales



Fuente: MGC versión 2012

Estamos hablando de indicadores que van a formar parte del **panel de mando** de la empresa. Este es un punto sensible y determinante para la adopción de las decisiones adecuadas. Recuérdese el concurso de acreedores de FAGOR Electrodomésticos y, como señalábamos, que o bien no se encendieron las luces rojas del panel de mando o si se encendieron no se interpretó su significado correctamente. La decisión de elegir cuáles van a ser los indicadores que van a formar parte del panel de mando es una decisión delicada y

muy importante en la vida de una empresa. Evidentemente, el panel de mando se puede desglosar en diferentes niveles. El central deberá estar en la cooperativa o empresa matriz, pero puede haber un panel de mando por cada ámbito: unidad de negocio, planta productiva, empresa participada, etc. Para ver un ejemplo de cómo se configura, veamos cómo se aborda el reto de la **Transformación del Tejido Empresarial:**

Figura 2.11: Resultados Socioempresariales

Fuente: MGC versión 2012

El reto planteado por MCC para el período 2013-2016 es la transformación del tejido empresarial de las cooperativas del grupo y con ello se pretende mejorar la posición competitiva de los negocios de la Corporación para que sean rentables y sostenibles creando así empleo de valor añadido. Además se busca el compromiso e identidad cooperativa de las personas. Para ello se establece un desglose de 6 ámbitos:

1. **Rentabilidad global.** Indicadores globales que reflejan el output total de la compañía como Excedentes, Cash Flow, Margen Bruto, etc.

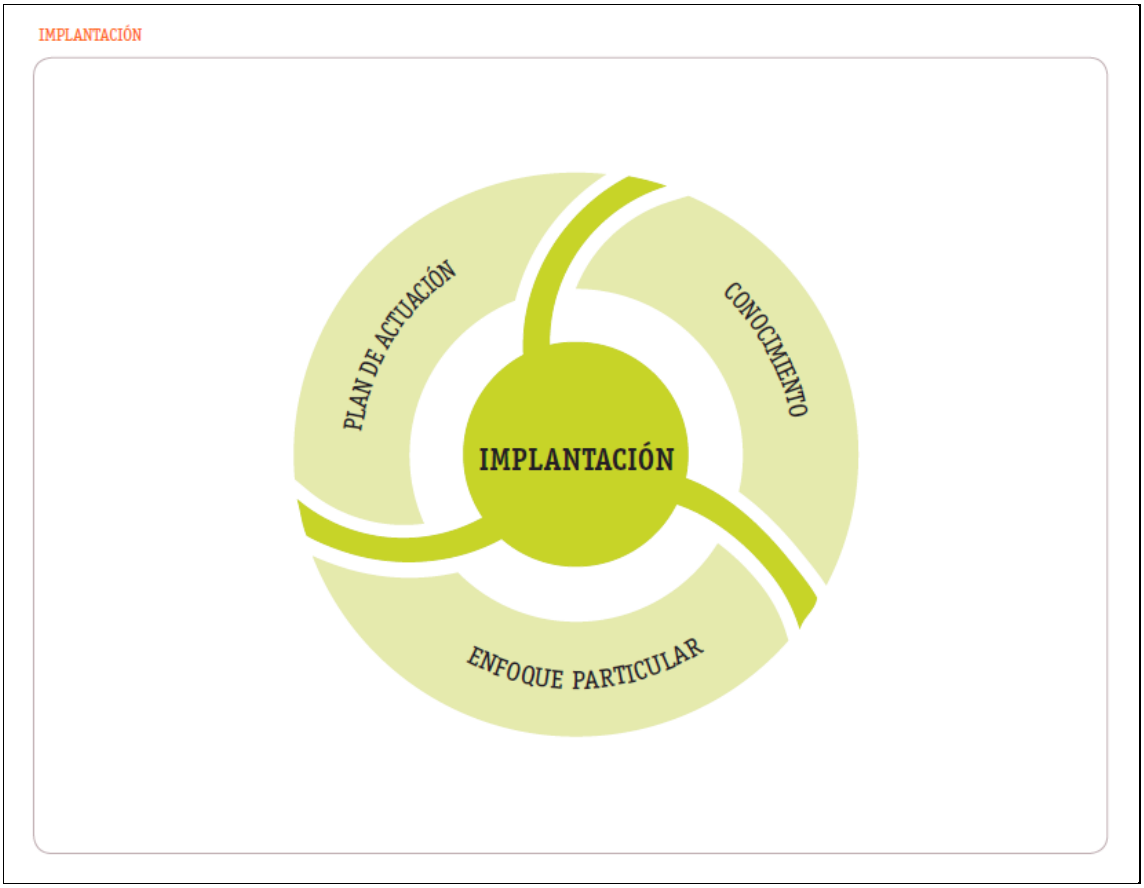
2. **Productividad y Eficiencia.** Aquí se analizan básicamente los procesos y los indicadores más relevantes: % Gastos de personal sobre valor añadido, Valor añadido por persona, Resultados por persona, Rotación de inventarios, etc.
3. **Imagen y Satisfacción general de clientes.** Se analizan aquí los elementos que hacen que proyectemos una imagen determinada, como la perciben nuestros clientes actuales y los potenciales y cómo valoran ellos su relación con nosotros. Posibles indicadores: Satisfacción general en medidas directas, Notoriedad, etc.
4. **Fidelidad del cliente.** Indicadores que nos muestran la fidelidad del cliente como Repeticiones de compra, cuota de negocio creciente, Recomendación a terceros, etc.
5. **Posicionamiento competitivo.** Indicadores que sitúan a la empresa con respecto a sus competidores en el mercado: Posición en ranking de empresas del sector, Cuota de mercado, Calidad de producto/servicio, Capacidad financiera, etc.
6. **Transformación.** Trata de medir el nivel de transformación que la cooperativa requiere, con indicadores que tal vez sirvan a unas y a otras no: Ventas en negocios en dificultades, Empleos reconvertidos, Ventas en nuevos sectores, etc.

Para llevar adelante esta estrategia y el reto de la **Transformación del Tejido Empresarial,** MCC considera indicadores de obligado cumplimiento: Cash Flow, Rentabilidad, Gastos de personal/valor añadido, Valor añadido por persona e Índice global de satisfacción del cliente en medidas directas.

Hasta ahora estamos viendo el modo como se configura un modelo de gestión, en este caso el de MCC. Se establecen en primer lugar los ejes básicos en que se sustenta. A continuación se desglosa cada uno de esos ejes en los diferentes elementos que lo componen. Cada uno de estos elementos a su vez se desglosa en las partes que lo forman y esto acaba señalando los indicadores que lo van a medir. Evidentemente, cada uno de esos indicadores tiene tras de sí una persona, un responsable, un líder que asume la responsabilidad de su seguimiento y de la adopción de las medidas correctoras que fueren necesarias para su cumplimiento. Pero para ello es necesario en primer lugar implantar el modelo de gestión. Veamos los pasos. El MGC da cobertura a todos los aspectos de la gestión empresarial. Ya hemos señalado anteriormente que este MGC está concebido para

su aplicación en diferentes contextos: cooperativa, unidad de negocio, empresa participada, división, planta productiva, etc. Para implantarlo es necesario en primer lugar el **Conocimiento del Modelo de Gestión Corporativo.** Todos los modelos de gestión tienen su propia lógica interna y su coherencia. Para que pueda cumplir sus objetivos es necesario que las personas que lo vayan a poner en marcha conozcan sus conceptos y mecanismos, que en definitiva lo hagan suyo. Una vez que conozcan el modelo, podrán desarrollar su **Enfoque Particular**. No hay dos cooperativas, unidades de negocio o empresas iguales. Cada una tiene su personalidad e historia y es conveniente adaptar el modelo de gestión a las particularidades de cada ámbito. Una vez hechas las adaptaciones necesarias, se pone en marcha el **Plan de Actuación** que proceda:

Figura 2.12: Implantación

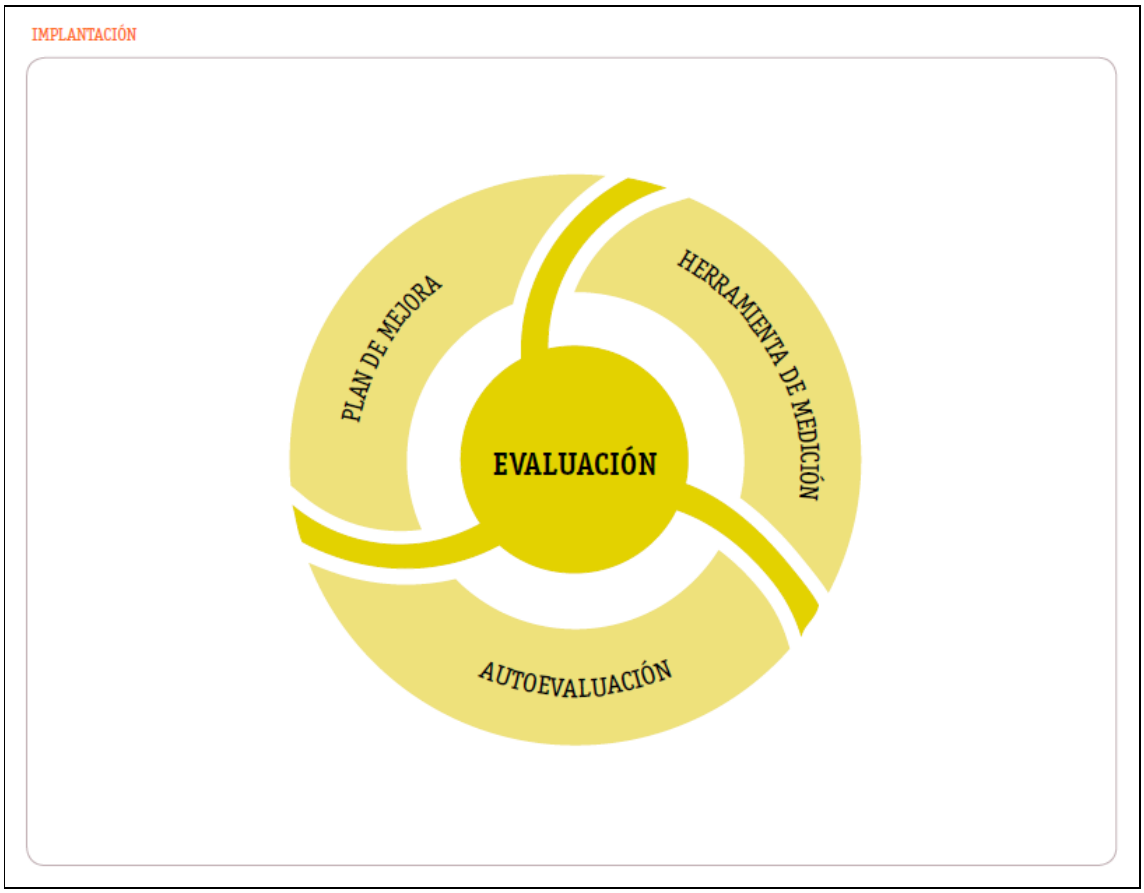


Fuente: MGC versión 2012

Por último, el Modelo de Gestión Corporativo de MCC se completa con la **Evaluación.** Se trata de valorar si los indicadores que hemos señalado en el modelo nos dicen que se van cumpliendo los objetivos o hay que adoptar medidas correctoras. Para ello el MGC ha desarrollado una **Herramienta de Medición** que permite realizar ejercicios de

Autoevaluación periódicos y en función de los resultados que éstos deparen, establecer el **Plan de Mejora** adecuado en cada caso:

Figura 2.13: Evaluación



Fuente: MGC versión 2012

El modelo de gestión puede jugar un papel muy importante en el desarrollo de la *Empresa Participativa Integral (EPI)*. Todas las empresas tienen su modelo de gestión, unas lo tienen plasmado por escrito y otras no. Pero estas últimas también tienen su propio modelo de gestión. Ahora bien, si una empresa aspira a ser una empresa excelente, si aspira a la mejora continua, a aumentar el valor añadido de sus productos o servicios, a consolidar la relación con sus mejores clientes, va a requerir la participación de todos los que trabajan en la misma para avanzar en cada uno de esos apartados. Para ello, el desarrollar un **Modelo de Gestión** propio por parte de la empresa puede resultar un instrumento muy valioso para la mejora de los resultados. Al mismo tiempo, este modelo de gestión es el instrumento más adecuado para articular la **participación en la gestión** de todos los trabajadores de la empresa. Esta participación en la gestión les permitirá ser parte activa en la empresa y al mismo tiempo corresponsabilizarse de la parte de los indicadores y su seguimiento que les

correspondan. Si a esta participación en la gestión se le une la participación en la propiedad y la participación en resultados, el resultado será mucho más vigoroso para la empresa y ésta garantizará mucho mejor su continuidad en el tiempo.

CAPÍTULO III. APROXIMACIÓN A LA PARTICIPACIÓN DESDE LA ECONOMÍA

El objetivo fundamental de esta tesis es plantear que *la Empresa Participativa Integral (EPI)* es la alternativa de futuro para la organización de la empresa. Pero no pretende hacerlo solo en el ámbito de la economía social ni circunscribiéndose solo a las cooperativas. La pretensión es mostrar que la empresa, con independencia de su forma jurídica, que pretenda implantar una dinámica constante de mejora de su competitividad, será una empresa participativa integral o verá seriamente mermadas sus potencialidades de crecimiento. La pretensión es mostrar que la vieja confrontación entre el capital y el trabajo puede alumbrar nuevos escenarios mutuamente ventajosos a través de la colaboración. La pretensión es mostrar a sindicatos y empresarios que la ***participación*** en la empresa es un instrumento con alto potencial de desarrollo y que además puede generar beneficios para los dos.

Dicho lo anterior, además de ver las experiencias exitosas de diferentes modalidades de participación y entrar más en detalle en la experiencia de Mondragón, considero también necesario analizar las aproximaciones que desde la economía se han realizado a la participación en la empresa. Me parecen especialmente relevantes los trabajos de tres economistas ilustres: Martín L. Weitzman, profesor de Harvard y que en 1984 publicó *The Share Economy. Conquering Stagflation*[101]. Weitzman plantea que para resolver un problema macroeconómico importante como la estanflación, tal vez convendría poner el

[101] WEITZMAN, Martin L. (1984) *The Share Economy. Conquering Stagflation*, Harvard University Press, Cambridge EE.UU.

foco en una institución básica y fundamental de la economía como la empresa y dentro de ella reconvertir un sistema de pago de salarios basado en una tarifa fruto de diferentes pactos, en un sistema de salarios basado en un atributo específico de la empresa como por ejemplo el ingreso por trabajador. Un cambio de estas características trasladada al conjunto de la economía, tendría consecuencias de magnitudes importantes y contribuiría eficazmente a combatir el desempleo porque las empresas perderían los incentivos para despedir a los trabajadores. Si sus ingresos bajan, también bajarían los ingresos de los trabajadores porque dependerían de ellos y viceversa, si los ingresos suben, los trabajadores se beneficiarían de ello incluso por encima del salario fijo anterior.

El trabajo de James E. Meade, premio nobel de Economía, titulado *Agathotopia: The Economics of Partnership*[102], especialmente el capítulo dedicado a *La Empresa Participativa*[103], propone algo similar a la idea de Weitzman pero formulado de manera diferente. Lo que Meade plantea es convertir a las empresas en empresas de trabajo-capital. Esto es, que todos los miembros de la empresa, los propietarios del capital y los trabajadores, se conviertan en accionistas de la empresa. Habría dos tipos de acciones, acciones de capital y acciones de trabajo y ambas tendrían la misma remuneración. La diferencia principal entre ambas sería que las acciones de capital, podrían seguir intercambiándose en el mercado de capitales y las de trabajo no. Los objetivos que se lograrían, si la fórmula propuesta por Meade se extendiese en la economía, serían similares a los planteados por Weitzman.

Louis Kelso está considerado como el padre de la economía de participación y el capitalismo popular en Estados Unidos. Su obra, escrita junto al filósofo J. Adler, *The Capitalism manifesto*[104] es como su declaración de principios. Para esta tesis nos interesan especialmente dos aportaciones de Kelso. Por un lado su concepto de *economía binaria*, en la que diferencia y distingue claramente al capital y al trabajo como únicos elementos generadores de riqueza en nuestra sociedad. Pero al analizar el papel que ambos elementos han jugado en la historia y juegan actualmente, constata que la productividad del capital o su capacidad para generar riqueza es muchísimo mayor que la del trabajo debido sobre todo, a la evolución tecnológica. Y si de entrada el capital ya estaba en manos de una

[102] MEADE, James E. (1989) *Agathotopia: The Economics of Partnership,* Hume Paper Nº 16.
[103] *EKONOMIAZ, Revista Vasca de Economía* nº33, Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 1995, pp.38 y ss.
[104] KELSO, L. (1958) *The Capitalism Manifesto*. New York: Random House.

minoría rica, al ser la productividad de esta mayor que la del trabajo, el resultado es que el crecimiento económico provoca que los ricos sean cada vez más ricos y que los ingresos de los trabajadores vayan menguando al mismo tiempo que crece el desempleo. Para Kelso, la única manera de revertir esta situación es popularizando el capitalismo, esto es, que el trabajador, además de trabajar se convierta en propietario de capital. Pero Kelso, además de formular sus ideas, trabajó para crear los mecanismos que permitiesen su plasmación práctica. Así, y esta es la segunda aportación de Kelso que nos interesa para esta tesis, está considerado como el padre de las ESOP: *Employee Stock Ownership Plan* (Plan de propiedad de acciones para trabajadores). Los ESOP se han extendido ampliamente en Estados Unidos y son un referente fundamental para cualquier planteamiento que pretenda impulsar la participación en la empresa.

3.1. Tesis de Martín L. Weitzman

Weitzman llega a la *participación* intentando abrir nuevos caminos para enfrentarse a la estanflación: "*La estanflación es un mal particularmente difícil de curar. El procedimiento básico para reducir el desempleo y acelerar el crecimiento consiste en estimular la economía mediante la política fiscal y monetaria expansiva. Pero el proceso de calentamiento parece acelerar una tendencia inflacionaria que se torna difícil de frenar. Infortunadamente, el curso básico del tratamiento para la inflación consiste en un enfriamiento de la economía mediante políticas contractivas que provocan un desempleo masivo, un crecimiento lento, baja productividad, déficit presupuestario, crisis de la deuda y desequilibrios en la balanza de pagos".*[105]

Para Weitzman, la batalla contra la estanflación no debía enfrentarse solo en el plano macroeconómico sino que debería adentrarse en los vericuetos de la microeconomía y encontrar "*un marco mejorado de incentivos que estimulen mejores decisiones de producción, empleo y precios al nivel de la empresa".*[106]

"La estanflación no es algo inherente al sistema de "Laissez-faire" de la empresa privada por sí mismo. Es causada por una forma particular de pago a los trabajadores, a saber: la compensación de los empleados de una empresa se liga a una unidad de cuenta externa

[105] WEITZMAN, Martin L., *La economía de la participación...* p.9.
[106] Ibid. p.10.

(típicamente el dinero, o quizá un índice del costo de la vida) cuyo valor es independiente del bienestar de la empresa y de cualquier cosa que la empresa haga o pueda hacer. La estanflación es una consecuencia infortunada del sistema de pago de los salarios".[107]

"La solución perdurable para la estanflación necesita examinar el funcionamiento de una economía capitalista moderna y la corrección de la falla estructural subyacente directamente en la empresa individual mediante el cambio de la naturaleza de la remuneración laboral. Otro sistema de pago, en el que se considere enteramente normal que la paga de un trabajador se ligue a un índice apropiado de la actuación de la empresa, digamos una parte de sus ingresos o sus ganancias, crea precisamente los incentivos adecuados para resistir de manera automática el desempleo y la inflación".[108]

Weitzman viene a cuestionar, desde una perspectiva macroeconómica, el viejo esquema imperante aún hoy en la mayoría de los convenios colectivos de sector, de empresa o provinciales, en los que el salario de los trabajadores se regula no en un factor intrínseco de la empresa (competitividad, productividad, rentabilidad, beneficio, etc.) sino básicamente en el IPC, índice de precios al consumo, por lo menos en España. Cuando se sientan en la mesa a negociar los representantes sindicales y el empresario la revisión del convenio o la subida salarial para los trabajadores, las magnitudes o los resultados de la empresa son solo unos datos a tener en cuenta. Lo relevante para los trabajadores, es saber hasta dónde pueden presionar al empresario para conseguir la mayor subida posible. Se parte del IPC del año anterior y se intenta conseguir el IPC más el 1%, el IPC más 2%, más 3% o hasta donde se llegue. El empresario a su vez, intentará frenar esta presión hasta donde sea posible y tratará de limitar la subida al IPC y si puede ser menos, mejor. Esta dinámica ya genera un primer efecto pernicioso: El *ocultamiento y manipulación* de la información sobre la situación real de la empresa. Si los resultados de la empresa son buenos, el empresario hará lo posible por ocultarlos y si no es posible por maquillarlos, manipularlos o matizarlos porque sabe que si los trabajadores conocen que los resultados de la empresa son buenos, la presión por conseguir una mayor subida salarial va a ser mayor. Si los resultados de la empresa no son buenos, en este caso el empresario sí querrá que los trabajadores conozcan la situación e incluso tenderá a agrandar las magnitudes negativas.

[107] Ibid. p.10.
[108] Ibid. p.10.

Si los trabajadores temen por el futuro de la empresa, no ejercerán mucha presión para la subida salarial.

"La naturaleza de la reforma salarial requerida no es demasiado complicada. Se trata en esencia, de convertir un sistema salarial (que tiene el atributo subyacente de pocos o ningunos empleos vacantes en todo momento) en un sistema de acciones (con la propiedad básica de que siempre existe un número importante de empleos vacantes). Estos dos sistemas poseen características dinámicas fundamentalmente diferentes. El secreto principal para combatir la estanflación consiste en aprovechar las propiedades macroeconómicas naturales muy superiores de un sistema de acciones".[109]

Lo que Weitzman viene a plantear es el cambio de un sistema de salarios "fijos" basados en un índice (en nuestro caso el más habitual es el IPC) ajeno a la empresa por un sistema de "acciones" llama él, que en nuestro caso significaría un sistema de salarios flexibles basado en una variable de la empresa. Como ejemplo plantea el utilizar la variable de los ingresos por trabajador de una empresa. Suponiendo que una empresa ingresa 45 euros por trabajador y el costo medio bruto de ese trabajador es 30 euros (incluidos salarios, seguridad social y todo el resto de conceptos), a la hora de negociar el convenio, los sindicatos intentarán que estos 30 euros suban en función del IPC y algo más si es posible. Imaginemos ahora que los trabajadores y la empresa deciden olvidarse del IPC y que después de hacer números deciden cambiar las bases de la negociación. Así, si la empresa ingresa 45 euros por trabajador y este le cuesta 30, eso significa un porcentaje de 2/3 sobre los ingresos de la empresa. Así, los sindicatos y la dirección llegan al acuerdo de olvidarse del IPC y que desde la firma del nuevo acuerdo el salario de los trabajadores será ahora y en el futuro los 2/3 de los ingresos de la empresa. ¿Qué cambios significaría en la vida de la empresa este nuevo acuerdo?

Inicialmente los trabajadores no notarían excesivo cambio en su nómina porque seguirían cobrando lo mismo. Para los gestores de la empresa sin embargo, significa unos cambios con efectos bastante radicales. Por un lado no percibirían frenos mayores para contratar nuevos trabajadores si el crecimiento de la empresa lo requiriese porque su incidencia en relación a los ingresos de la empresa seguiría siendo la misma. Y a la inversa, en caso de recesión, no tendrían la tentación de despedir personal porque su incidencia en relación a los ingresos de la empresa seguiría siendo la misma. Con el paso del tiempo, los

[109] Ibid. p.10.

trabajadores también notarían cambios importantes. Si la empresa va mejorando su productividad y aumentando sus ingresos, como el salario de los trabajadores está directamente ligado a los mismos, éste mejoraría ostensiblemente. Y a la inversa, en caso de recesión los trabajadores verían menguados sus ingresos. Pero en ambos casos el cambio de sistema tendría un efecto positivo para la empresa a largo plazo. Si los ingresos van mejorando los trabajadores estarían encantados porque sus ingresos también subirían y tendrían una buena predisposición a participar en todas aquellas mejoras que incidiesen en una buena gestión. En caso de recesión, los trabajadores serían los primeros preocupados al ver menguar sus ingresos. Y a su vez, serían los primeros interesados en mejorar la productividad para que los ingresos de la empresa volviesen a subir.

En el primer caso, -empresa con sueldos más o menos fijos ligados al IPC-, a los trabajadores les da más o menos igual la situación de la empresa, siempre y cuando ellos cobren a final de mes. En el segundo caso, salario ligado a una variable de la propia empresa, en nuestro ejemplo el ingreso por trabajador, éstos se sentirán motivados a implicarse en la mejora de la gestión de la empresa puesto que su salario depende directamente de ello. Téngase en cuenta, en todo caso, que el ejemplo está extremadamente simplificado pero pensamos que nos es útil para visualizar el planteamiento que tratamos de desarrollar. Para Weitzman, si este esquema se extendiese no a una empresa sino a la gran mayoría de las empresas más importantes del país, influiría de manera decisiva y duradera en superar la estanflación.

Weitzman pronostica que un sistema salarial de participación, contribuirá eficazmente al pleno empleo porque cada nuevo trabajador contratado no influirá directamente en un aumento del gasto de mano de obra si ésta está vinculada a uno de los índices de la empresa (siguiendo con el ejemplo antes señalado, los ingresos por trabajador). Si los gastos salariales totales suponen 2/3 de los ingresos de la empresa, contratar uno o más trabajadores no altera esta ecuación. Para la empresa su gasto salarial total seguirán siendo los 2/3 de los ingresos. Para los trabajadores, en una primera instancia, la contratación de nuevos trabajadores supondría una bajada de su salario, ya que serían más a repartir los 2/3 de los ingresos de la empresa. Pero la contratación de nuevos trabajadores se supone que sería para aumentar la producción. Si se aumenta la producción se supone que también aumentarán los ingresos de la empresa con lo que volveríamos a compensar la aparente pérdida inicial.

Weitzman estima que **a largo plazo**, el sistema salarial convencional basado en un parámetro ajeno a la empresa como el IPC o el sistema salarial de participación basado en uno de los parámetros de la empresa, por ejemplo sus ingresos por trabajador, tenderán al equilibrio. Pero en este caso, la diferencia entre el **corto** plazo y el **largo** plazo es muy importante. A corto plazo en caso de recesión, la primera empresa estará predispuesta a despedir trabajadores para reducir costos y en caso de mejora de coyuntura se lo pensará mucho antes de proceder a la contratación de nuevos trabajadores. En la empresa de participación sin embargo, en caso de recesión (salvo que la crisis adquiera dimensiones mayúsculas) la empresa no tendrá ninguna motivación para despedir trabajadores puesto que su gasto salarial no menguará con ello y al revés, en caso de mejora de la coyuntura, estará predispuesta a contratar nuevos trabajadores si con ello consigue aumentar su producción.

Para Weitzman, "*la clase trabajadora tiene una alternativa: el sistema salarial tradicional que ofrece una compensación nominal fija para una mayoría de quienes trabajan, pero ninguna garantía de empleo pleno y un trato despiadado para la minoría que carece de empleo, o un sistema de participación que ofrece empleo pleno para todos a una paga variable que puede fluctuar un poco con los cambios específicos de la empresa que ocurran en la composición relativa de la demanda, si se liga los ingresos a las ganancias de la compañía, pero que es en promedio mayor que la compensación fija del sistema salarial. Si una industria particular está declinando de modo que bajan las tasas de la paga, siempre estarán disponibles abundantes empleos bien pagados en el resto de una economía de participación".*[110]

3.1.1. Críticas al planteamiento de Weitzman

En 1988 Guy Standing de la oficina de la OIT en Ginebra, publicó un artículo titulado *¿La participación en los beneficios de la empresa permite luchar contra el desempleo?*[111] En él se hacía eco del enorme impacto causado por la publicación de la obra de Weitzman mencionada, *se decía que era un profeta e incluso se llegó a decir que su obra era la aportación más novedosa desde Keynes*. Standing en su artículo se esfuerza por cuestionar

[110] Ibid. pp.79-80.
[111] STANDING, Guy (1988) ¿La participación en los beneficios de la empresa permite luchar contra el desempleo? *Revista Internacional del Trabajo* volumen 107, nº1.

muchos de los planteamientos de Weitzman y sobre todo pone de relieve los riesgos que conllevaría el cambio de un sistema de salarios ya consolidado por un sistema de participación en beneficios: aumento de los riesgos para el trabajador, crecimiento de las desigualdades entre los propios trabajadores, etc. Pero más allá de todos los planteamientos de Standing, algunos de los cuales son muy razonables, llama la atención la gran desconfianza de fondo que se trasluce en todo el artículo sobre las estrategias en favor de la expansión de la participación de los trabajadores en la empresa, *Así pues, parece ser que las cualidades más imponentes que se atribuyen a la participación en los beneficios o en el producto neto de la empresa son exageradas.*[112]

El economista mexicano Fernando Antonio Noriega Ureña en su obra *Teoría del Desempleo, la distribución y la pobreza*[113] analiza la propuesta de Weitzman de una manera mucho más constructiva. En conjunto considera la propuesta de Weitzman como coherente internamente pero llama la atención sobre un fallo por no haber tenido en cuenta un dato microeconómico en la teoría: la reacción de cada empresa a la hora de pasar de un sistema salarial convencional a uno de participación, "*La carencia de hipótesis claras que demuestren por qué y bajo qué condiciones todas las empresas de un sistema optarían por un sistema de participación, es por el momento, el flanco débil de la propuesta de Weitzman"*[114].

Sin embargo, la valoración de Noriega sobre la propuesta de Weitzman es globalmente muy positiva y considera *que "ha abierto una línea interesante de investigación en la exploración de patrones alternativos de remuneración para el trabajo y de sus repercusiones en el contexto global".*[115] Es precisamente en esta perspectiva que señala Noriega donde nos hemos situado a la hora de decidir incluir la aportación de Weitzman en esta tesis doctoral. Todas las evidencias empíricas de las empresas a las que nos hemos acercado para este trabajo tienden a validar la línea de investigación abierta por Weitzman, tal vez no en sus concreciones pero sí en el propósito general de la misma.

[112] Ibid. p.19.
[113] NORIEGA UREÑA, Fernando A. (1994) *Teoría del Desempleo, la distribución y la pobreza*, México: Ed. ARIEL, pp.229-230.
[114] Ibid. p.229.
[115] Ibid. p.230.

3.2. Agathotopia, el modelo de James E. Meade

James E. Meade fue un economista inglés nacido en 1907 y fallecido en Cambridge en 1995. En 1977 recibió, junto al noruego Bertil Ohlin, el premio Nobel de economía. En 1989 publica su obra *Agathotopia: The Economics of Partnership*[116] en el que incluye un capítulo titulado *The Partnership Enterprise* (La Empresa Participativa)[117].

James E. Meade encuentra la respuesta al problema de la reconciliación del capitalismo al socialismo a través de un viaje en busca de la utopía, el lugar perfecto, en el que descubre Agathotopia, el lugar bueno que ha ensayado la tarea más modesta de crear buenas instituciones para gente imperfecta. En uno de sus capítulos describe la novedosa forma de organización empresarial desarrollada por los agathotopianos (un buen precedente de la "realidad virtual"), en la que tanto trabajadores como capitalistas comparten riesgos y analiza sus implicaciones en términos de eficiencia, redistribución de la renta y empleo.

"A nivel de la empresa privada competitiva, los agathotopianos han fomentado la formación de lo que ellos denominan las ***sociedades de trabajo-capital discriminatorias".***[118] El ejercicio que nos propone James E. Meade es, partiendo de la realidad actual de algunas de nuestras instituciones, por ejemplo la empresa, proyectarlas a un mundo ideal, Agathotopia, y ver de qué manera se podrían organizar en ese mundo ideal. Una vez desarrolladas en el mundo ideal, devolverlas de nuevo a la realidad y analizar cuál es su comportamiento y corregir los errores. Agathotopia se convierte así en una especie de laboratorio de nuevas ideas y la realidad se convierte en el laboratorio de experimentación de las mismas.

Para nuestro trabajo nos interesa todo lo referente a la "empresa participativa". James E. Meade lo formula de la siguiente manera: "*La manera más fácil de explicar la idea básica de esta sociedad de trabajo-capital es imaginar que, de repente, hay que aplicarla de forma pura en una empresa existente. Consideremos entonces una empresa capitalista del tipo habitual. Supongamos que el 80% de sus ingresos se destinan a pagar a los trabajadores y que con el 20% restante se remunera a los capitalistas. La transformación*

[116] MEADE, James E. (1989) *Agathotopia: The Economics of Partnership,* Hume Paper nº16.
[117] MEADE, James E. (1995) *La empresa participativa*, *EKONOMIAZ* nº33, Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
[118] *EKONOMIAZ* nº33 p.39.

simple de esta empresa en una Sociedad de Trabajo-Capital pura se realizaría a través de la emisión de dos tipos de acciones".[119]

Para Meade estos dos tipos de acciones son sencillas de explicar, acciones de capital, muy parecidas a las acciones ordinarias actuales y las acciones de trabajo que serían las que se distribuirían entre todos los trabajadores:

- ***Acciones de Capital:*** Se distribuirían entre todas aquellas personas que estuviesen recibiendo directa o indirectamente, a través de beneficios, intereses, alquileres, etc., el 20% de los ingresos de la empresa correspondiente a los capitalistas.
- ***Acciones de trabajo:*** Se distribuirían entre todos los trabajadores pro rata a sus remuneraciones procedentes del restante 80% de los ingresos de la empresa.

Todas las acciones, tanto las de trabajo como las de capital, recibirían la misma remuneración, la misma tasa de dividendo.

Llama la atención, la enorme simplicidad del planteamiento inicial y precisamente por ello la fuerza de su enunciado y el poder sugerente que encierra. Disecciona la empresa a través de un medidor, los ingresos de la misma. Y a partir de aquí engloba todos los elementos y agentes intervinientes en la empresa en dos únicos grupos, *acciones de capital*, en el que están incluidos beneficios, intereses, alquileres, etc. Y *acciones de trabajo* en el que están todas las remuneraciones del personal de la empresa.

"El resultado inmediato de esta transformación sería que cada persona implicada en el funcionamiento del negocio recibiría una renta fija, en forma de un dividendo sobre acción poseída, que reemplazaría a todos los intereses, salarios, etc. Y tendría una participación en el éxito o fracaso de la empresa".[120]

"Sin embargo, habría una diferencia básica entre las acciones de capital y las de trabajo. Las de capital corresponderían más o menos exactamente a las acciones ordinarias existentes en la empresa capitalista. Se podrían negociar libremente en la Bolsa de valores o en cualquier otro tipo de mercado y se podrían transferir de un accionista a otro".[121]

Meade es consciente de que un tipo de empresa de trabajo-capital pura como la descrita es difícil de encontrar en la realidad. Señala algunas de las limitaciones frecuentes: necesidad

[119] Ibid. p.39.
[120] *EKONOMIAZ* nº33 pp.39-40.
[121] *EKONOMIAZ* nº33 p.40.

de contratar créditos bancarios adicionales, necesidad de contratar trabajadores temporales o especialistas, incluso la posibilidad de que los nuevos trabajadores sean primero asalariados antes de poder ser accionistas, etc. "*Incluso,* señala, *algunos de los trabajadores existentes prefieren permanecer con contratos de salario fijo y de hecho, en algunos casos, todos los trabajadores desean mantener una parte de su remuneración basada en un contrato de salario fijo, como un seguro en el caso de que la empresa obtenga malos resultados, y tan solo la parte restante de la misma como una participación en el reparto de los ingresos netos de la empresa".*[122]

Para Meade, las posibilidades de combinar una parte del ingreso del trabajador como fija y otra en dividendo son muy amplias y todas ellas se pueden incorporar a la estructura de una empresa de trabajo-capital sin ningún inconveniente. Pero esto plantea un problema que Meade se encarga rápidamente de resolver: hay que establecer con claridad cuál debe ser el ***excedente distribuible*** en dividendos a los accionistas y sus límites. Para Meade, se puede "*definir el excedente distribuible de una empresa como el valor de los ingresos netos menos los gastos en intereses, alquileres y salarios fijos. Las acciones de trabajo y de capital pueden entonces emitirse y distribuirse entre aquellos que tengan un derecho sobre el excedente distribuible de la empresa. Todas las acciones, de capital o trabajo, reciben la misma tasa de dividendo y, en efecto, aquellos que tienen un derecho sobre el excedente distribuible, capitalistas o trabajadores, son los empresarios que asumen el riesgo".*[123]

Para Meade, hay un elemento de entrada muy importante a favor de las empresas de trabajo-capital con respecto de una empresa capitalista habitual, la eliminación de un gran número de conflictos de intereses explícitos o potenciales entre los trabajadores y los capitalistas en el funcionamiento de la empresa. "*En una sociedad de trabajo-capital, todos los socios reciben el mismo dividendo por sus acciones, tanto si son socios capitalistas como socios trabajadores. Este acuerdo elimina muchas causas básicas de conflicto puesto que una decisión que aumente las rentas de los propietarios de acciones de capital aumentará necesariamente las de los poseedores de acciones de trabajo. Por esta razón, existe una gran mejora en los incentivos y en las relaciones de cooperación*

[122] *EKONOMIAZ* nº33 p.41.
[123] Ibid. p.41.

entre trabajo y capital, ya que todo se dirige a utilizar los recursos existentes de la sociedad de forma que produzca el máximo ingreso neto posible".[124]

3.2.1. ¿Desigual remuneración por el mismo trabajo?

El éxito potencial de una sociedad de trabajo-capital plantea un problema de principio, importante a futuro. Meade ve con mucha claridad que el éxito de la empresa se tiene que basar en "*el abandono de cualquier aplicación estricta del principio de "igual remuneración por el mismo trabajo".*[125]

Supongamos que tenemos una empresa de trabajo-capital muy eficiente, ha sabido encontrar su nicho de mercado, tiene una productividad mayor que la media de su sector y lleva varios años con beneficios. "*Supongamos,*-dice Meade-, *que las rentas obtenidas por estos socios trabajadores son de 200 mientras que las percibidas en otras empresas de la economía por muchos de los trabajadores comparables, es tan solo de 100. Podría ser que un trabajador adicional añadiese más de 100 pero menos de 200 –digamos 180- a los beneficios netos de la sociedad. Si el principio de igual remuneración por el mismo trabajo fuese estrictamente aplicado en el sentido de que se tuviese que ofrecer al nuevo socio trabajador admitido, acciones que le generasen los 200 de renta recibidos por los socios trabajadores existentes, la admisión del nuevo socio trabajador sería una desventaja para todos los socios (trabajadores y capitalistas) ya que el nuevo trabajador añadiría a los beneficios 180 pero recibiría 200".*[126]

El mismo Meade propone una solución para el problema que de hecho, hace ya años que se está practicando por ejemplo en MCC. "*Si se le ofreciese al nuevo socio trabajador una emisión de acciones de trabajo que le produjese una renta de entre 100 y 180 –pongamos 150- todo el mundo resultaría beneficiado. Todos los socios existentes, capitalistas y trabajadores se beneficiarían puesto que los ingresos netos de la sociedad habrían aumentado en 180 con un coste de 150 pagadas al nuevo socio trabajador mientras que*

[124] *EKONOMIAZ* nº33 p.42.
[125] Ibid p.43.
[126] Ibid. p.43.

éste, por su parte, recibiría 150 en lugar de las 100 de renta que percibiría fuera de la sociedad.[127]

3.2.2. ¿Y si hay peticiones de aumento de la remuneración?

Para Meade, la distribución básica de las acciones de capital y las acciones de trabajo hay que hacerlas al comienzo, cuando se plantea la creación de la sociedad. Pero es muy consciente de que en determinadas circunstancias habrá que hacer una revisión y negociarlas nuevamente. Plantea dos supuestos. El primero es el de las promociones individuales, aquella en la que un trabajador con un papel importante en la empresa plantea su promoción y esto significará un aumento bien de su retribución fija o un aumento de su número de acciones de trabajo. Meade considera estos casos como saludables para la empresa si ésta quiere mantener a sus trabajadores más cualificados.

Ahora, si la reclamación de promoción o de aumento de retribución se plantea por parte de un **grupo,** el tema se convierte en mucho más serio. "*Supongamos que hay una amenaza de huelga de todos los socios trabajadores de una sociedad a menos que se cambie radicalmente la proporción de acciones de trabajo sobre las de capital, o que un grupo pequeño concreto de socios trabajadores, que tiene una posición clave en el funcionamiento del negocio, amenaza con ir a la huelga salvo que se satisfaga su reclamación de un aumento de sus acciones".*[128]

Una situación de estas características solo se puede plantear si los trabajadores del entorno de la sociedad de trabajo-capital han ido aumentando sus ingresos por encima de éstos de tal modo que a un socio trabajador le resulte más rentable abandonar la sociedad e irse a trabajar a otra empresa. Ante esta situación los Agathotopianos han visto que "*en cualquier sociedad debe existir algún acuerdo a través del cual cada socio o grupo de socios puede realizar sus peticiones de* ***promoción*** *cuando las nuevas mejoras que se reclaman 1) sean necesarias para compensar las ofertas de empleo de otras empresas y 2) no excedan la pérdida de ingresos netos que la sociedad tendría si estos trabajadores la abandonasen".*[129]

---

[127] *EKONOMIAZ* nº33 p.44.
[128] *EKONOMIAZ* nº33 p.56.
[129] *EKONOMIAZ* nº33 p.56.

Meade incide en un elemento esencial para el buen funcionamiento de la sociedad de trabajo-capital: la necesidad de órganos de decisión apropiados aceptados por todas las partes y cuyas decisiones sean asumidas por la totalidad de miembros de la empresa y en caso de no hacerlo, esto suponga el fin de la pertenencia a la sociedad.

3.2.3. ¿Tienen garantía de empleo los socios trabajadores?

Hay un elemento muy importante en la vida real de las empresas que tiene que ver con los vaivenes del mercado y con las consecuencias que ello acarrea a la estabilidad del empleo en la empresa y también del capital. ¿Qué pasa si baja la demanda del producto que ofrece la empresa y varios socios trabajadores se quedan sin trabajo? ¿Qué ocurre con sus acciones? En Agathotopía han abordado este problema y James E. Meade lo aborda de la siguiente manera: "*en una sociedad de trabajo-capital discriminatoria, un socio trabajador que perdiese su empleo retendría la renta de sus acciones de trabajo en tanto en cuanto estuviese disponible para volver a trabajar en la sociedad. En una empresa capitalista, el trabajador no tendría esta garantía de empleo".*[130] Para ese trabajador, la renta de sus acciones sería algo así como un seguro de desempleo con la particularidad de que tan pronto como aumente el trabajo, él volverá a su empresa como socio trabajador de ella que es. ¿Qué ocurre mientras tanto con los socios de capital? ¿Qué el socio trabajador pueda mantener sus acciones de trabajo aunque no trabaje mientras esté disponible, es un perjuicio para los accionistas de capital?

James E. Meade cree exactamente lo contrario, "*existe una ventaja compensatoria muy importante para los socios capitalistas. Si se produce una reducción de la demanda del producto de la sociedad que ocasionase una disminución del excedente distribuible de la empresa, los dividendos sobre las acciones de trabajo se reducirán "pari pasu" con los de capital. La disminución de las rentas de los socios capitalistas es en gran parte compensada por la reducción de las rentas de los socios trabajadores. Lo que en una empresa capitalista que emplea trabajadores a remuneración fija produciría un exceso de mano de obra, en una sociedad de trabajo-capital generará una reducción de los costes laborales. En general, aquellos que arriesgan capital en una sociedad de trabajo-capital*

[130] *EKONOMIAZ* nº33 p.58.

pueden ganar probablemente más manteniendo a los socios trabajadores y repartiendo las pérdidas con ellos que lo que perderían si los tuviesen que despedir.[131]

Es llamativo observar la coincidencia de pareceres de Meade con Weitzman en este apartado. Weitzman llega a este punto desde la macroeconomía, buscando alternativas para hacer frente de una manera eficaz a la estanflación. En ese camino descubre que las empresas participativas, -aquellas en que la remuneración de los trabajadores está vinculada a una de las variables de la empresa-, pueden jugar un papel fundamental en frenar el desempleo y por tanto en mitigar los efectos de una recesión en la economía. Meade llega exactamente a la misma conclusión cuando analiza su ***Empresa Participativa*** en Agathotopía. Descubre que ante los vaivenes del mercado, la empresa de trabajo-capital, en lugar de despedir trabajadores, los mantiene como accionistas. Y esto genera el mismo efecto que el enunciado por Weitzman, baja el desempleo y por tanto se mitigan los efectos de la recesión.

3.2.4. ¿Quién asume más riesgos?

No es una pregunta intrascendente. Estamos hablando de una sociedad de trabajo-capital en la que todos son accionistas. Pero hay dos tipos de acciones, acciones de trabajo que hipotéticamente corresponden al 80% de los ingresos de la empresa, los correspondientes a los ingresos de los trabajadores y el 20% que son acciones de capital. Para Meade hay un factor fundamental que aminora mucho el riesgo de un capitalista al adquirir acciones en una empresa de trabajo-capital. Este factor es la posibilidad que tiene el capitalista de diversificar sus riesgos. Él puede invertir su capital no en una sino en varias empresas de trabajo-capital. Así, si a una le van mal las cosas, puede compensarlo con lo que gane en las otras. Los trabajadores sin embargo, se lo juegan todo a una carta o como mucho a dos. "*Cualquier forma de sociedad en la que las rentas del socio trabajador dependen total o parcialmente del buen funcionamiento de la empresa supone que los trabajadores se enfrentan a riesgos que, en cualquier otro caso, no afrontarían. Así, trabajadores y capitalistas se estarían arriesgando cuando, de otro modo, sólo estos últimos lo harían. Si el negocio va bien, los capitalistas comparten los beneficios con los trabajadores; si va mal, los trabajadores comparten las pérdidas recibiendo una remuneración menor. De*

[131] *EKONOMIAZ* nº33 p.58.

esta forma, los capitalistas se enfrentan a menos riesgos de variación en sus rentas al mismo tiempo que a los trabajadores les ocurre justamente lo contrario.[132]

Meade llega incluso a animar a los propios trabajadores para que si en algún momento poseen acciones de capital, inviertan estas en otras sociedades de trabajo-capital. Precisamente para diversificar el riesgo que ya viven de que todas sus acciones de trabajo estén en una única empresa. En cualquier caso, Meade es muy consciente de que si se pretendiese que las sociedades de trabajo-capital fuesen la principal forma de empresa privada competitiva, los gobiernos deberán implementar medidas especiales para ayudarlas. "*La experiencia agathotopiana indica que, si se quiere introducir con éxito la sociedad de trabajo-capital discriminatoria como la principal forma de empresa privada competitiva, será necesario adoptar algunas medidas especiales para aligerar los riesgos que soportan los socios trabajadores".*[133]

Después de extenderse en otros aspectos parciales de la empresa participativa en Agathotopia, como puede ser el de la jubilación y otras, Meade extrae cuatro conclusiones sobre su análisis de la empresa participativa: 1ª) "*Este tipo de sociedades podrían suponer un fuerte estímulo de la actividad compartida entre la mano de obra y los capitalistas para que un negocio competitivo funcione en la forma más eficiente y productiva. 2ª) Podrían producir una expansión de la mano de obra y por tanto una reducción del desempleo, si se supera el obstáculo planteado por una estricta aplicación del principio de igual remuneración por el mismo trabajo.* (La coincidencia con Weitzman es plena en este punto) *3ª) No cabe esperar que produzcan por sí mismas ninguna mejora importante en la distribución de la renta entre trabajadores y capitalistas. 4ª) Sus consecuencias en lo que se refiere a asunción de riesgos podrían impedir que los trabajadores las aceptasen de buen grado".*[134]

3.3. Louis Kelso y los ESOP

Louis Kelso lo percibió inicialmente como una intuición en los años de la gran depresión norteamericana posteriores al crash bursátil de 1929. Esa intuición con los años fue tomando forma hasta convertirse en un manuscrito significativamente titulado *La Falacia*

[132] *EKONOMIAZ* nº33 pp.60-61.
[133] *EKONOMIAZ* nº33 p.63.
[134] Ibid. p.64.

del pleno empleo, culminado hacia el final de la 2ª Guerra Mundial. Coincidió con la aprobación en 1945 de la *Ley de pleno empleo* en el Congreso norteamericano con lo que Kelso entendió que no era el momento adecuado para la publicación de su manuscrito y lo guardó discretamente en el cajón. En 1958 sin embargo, el filósofo Mortimer Adler convenció a Kelso para publicar las ideas centrales de dicho manuscrito en una obra conjunta con el título de *El manifiesto Capitalista*[135]. Desde un punto de vista ideológico parece un título elegido para oponerse abiertamente a otro famoso manifiesto publicado 110 años antes, el *Manifiesto Comunista* de Marx y Engels. Más si tenemos en cuenta la fecha de su publicación, 1958, en plena guerra fría entre Estados Unidos y la Unión Soviética comunista. Pero cuando entramos en el contenido de ambos manifiestos, vemos que el ánimo que los impulsa es muy cercano aunque las estrategias que proponen son claramente divergentes. Marx y Engels proponían la abolición de la propiedad privada, su conversión en propiedad colectiva y el estado jugaría el papel de gran redistribuidor para otorgar a cada individuo o familia los recursos necesarios para cubrir sus necesidades. Lo que Kelso y Adler proponen es volver a recuperar los valores genuinos del capitalismo para que de la abundancia de bienes que se produzcan, cada individuo o familia tenga la posibilidad de participar de los mismos como propietario de una parte que garantice una vida buena, más allá de los mínimos de subsistencia. Kelso fue perfeccionando sus planteamientos, además de innumerables artículos, en 3 libros más: *The New Capitalists* en 1961 de nuevo con Mortimer J. Adler y los dos siguientes junto a Patricia Hetter Kelso, *Two-Factor Theory: The Economics of Reality* de 1967 y *Democracy and Economic Power: Extending the ESOP Revolution Through Binary Economics* de 1986 en el que están, depurados, los ejes esenciales de su pensamiento.[136]

Aquella intuición que Kelso percibió en su juventud y que después la concretó en sus obras, la resumiría en el concepto de *economía binaria*. Se dio cuenta que la economía real, aquella que veía y experimentaba a su alrededor, no se correspondía con la teoría económica clásica dominante o que esta tenía una grieta importante en su esqueleto. Esta grieta venía dada por la creencia generalizada de que el trabajo es el factor primordial para la generación de riqueza. Kelso puso de relieve que los factores generadores de riqueza son dos en realidad, de ahí lo de binario, el factor trabajo y el factor capital. Además la

[135] KELSO, L. y ADLER, M. (1958) *The Capitalism Manifesto*. New York: Random House.
[136] Hay una relación detallada de sus libros e innumerables artículos publicados en la página web de su instituto: www.kelsoinstitute.org (abril 2014)

aportación de ambos factores a la riqueza social es diferente. En las sociedades tecnológicamente avanzadas, la aportación del capital a la generación de riqueza es muy superior a la aportación del factor trabajo. Este hecho, que los datos económicos confirman de manera abrumadora tiene consecuencias importantes (es curioso que un trabajo tan reciente como el de Thomas Piketty, llegue a conclusiones muy parecidas a las de Kelso aunque con una metodología diferente)[137]. Por un lado esa concepción tan enraizada en nuestra cultura y con soporte religioso "*te ganarás el pan con el sudor de tu frente"* es difícilmente realizable en nuestra sociedad actual. La productividad del factor trabajo es decreciente en una sociedad tecnológicamente avanzada. Y si su productividad es decreciente la cotización de su valor también. Eso significa que el poder de compra real de los salarios va progresivamente descendiendo y que por tanto, un trabajador tendrá cada vez más dificultades para lograr el sustento para él y su familia solo con su salario. Pero además, la baja productividad del trabajo no afecta solo a su cotización, sino que el número total de puestos de trabajo también disminuye con lo que el problema del desempleo ya no es un problema coyuntural, sino que afecta a la estructura misma del sistema. Las proclamas de políticos y gobernantes de que hay que adoptar medidas hasta lograr el pleno empleo son cada vez menos consistentes y creíbles. Y el resultado de esas medidas adoptadas, a veces no hace más que generar subempleos, empleos con un salario tan bajo que difícilmente logra rebasar los límites de subsistencia del trabajador y en ningún caso sirve como sustento para su familia. [138]

El capital, dado que su productividad es inmensamente mayor que la del trabajo provoca que los rendimientos de la inversión del capital en la empresa, vuelvan acrecentados a los propietarios de ese capital. En un período de crecimiento económico, el resultado de la expansión del capital, es que este va creciendo de forma exponencial y dado que, la propiedad del mismo en su origen era de una minoría y esto no se ha modificado, la concentración del capital en manos de una minoría es creciente. Todo ello genera distorsiones importantes en el sistema económico según el análisis de Kelso. Por un lado se priva a la mayoría de las personas de la posibilidad de acceder a la propiedad, de ser propietarios y esto socava las bases del sueño americano (no hay que olvidar que Louis

[137] PIKETTY, Thomas (2014) *Capital in the Twenty-First Century*. Amazon.
[138] KELSO, Louis O. y HETTER KELSO, Patricia *La Democracia y el Poder Económico: extendiendo la revolución ESOP*. www.kelsoinstitute.org Pdf (abril 2014). Leyendo a Kelso (pp.4-5) uno tiene la impresión recurrente de estar leyendo a un analista socio-económico que describe nuestra situación actual de 2014, más que a un economista que escribió su análisis hace 30 años, como es el caso.

Kelso es norteamericano). Los trabajadores, viendo que sus ingresos van menguando, adoptarán las medidas necesarias para proteger sus salarios. Se endurecerá la posición de los sindicatos para mantener la capacidad adquisitiva de sus salarios y esto a su vez, generará problemas en la empresa. Como ya hemos señalado, la competitividad de una empresa la determina el factor CP, el mercado. Si una empresa que opera en un mercado determinado, tiene unos salarios por encima de la media de las empresas competidoras en ese mercado, o bien tiene una productividad superior a sus competidores que compense ese diferencial o la empresa en cuestión comenzará a poner en riesgo su competitividad.

Para Kelso, estos problemas tienen una solución y esa solución es que el trabajador se convierta en propietario, en este caso en propietario de capital, a eso se refiere cuando habla de *capitalismo popular*. Dicho así, de forma simple, suena más a la proclama de un idealista que al planteamiento serio de alguien que cree firmemente en la economía de mercado y precisamente por ello, analiza sus distorsiones y llega a la conclusión de que se han socavado y desvirtuado sus bases. Pero Kelso no solo se limitó a plantear sus ideas sino que buscó con ahínco las fórmulas que permitiesen su articulación práctica en la realidad y ello le llevó a la creación de los ESOP[139]. Asesoró a varias empresas para el desarrollo de planes de adquisición de acciones para los trabajadores. Trabajó con el senador Russell B. Long, que fue muchos años presidente del Comité de Finanzas del Senado norteamericano cuyo liderazgo en el Congreso fue de gran ayuda para el financiamiento ESOP. Cuando constató que a pesar de la legislación favorable y las ayudas fiscales aprobadas, los bancos de inversión no se implicaban en el desarrollo de los ESOP, creó su propio banco de inversión KELSO & Company que desde 1980 ha ido creciendo de manera firme y continuada habiendo gestionado más de 10.000 millones de dólares.[140]

En muchos sentidos la figura de Louis Kelso es equiparable a la de José María Arizmendiarrieta. Ninguno de los dos se conformó con la exposición de sus ideas sino que buscaron la manera de articularlas en la realidad. La hondura de sus convicciones no les impidió tener una actitud eminentemente práctica. Los dos se dieron cuenta que para el desarrollo de sus ideas hacía falta un soporte financiero fuerte, uno creó Caja Laboral popular, la LABORAL KUTXA actual y el otro creó KELSO & Company. Aunque los dos han fallecido, sus obras perviven. A pesar de la crisis y algunos sinsabores importantes, las

[139] ESOP – Employee Stock Ownership Plan (Plan de propiedad de acciones para trabajadores). En el capítulo 4 de esta tesis se ofrecen más datos en relación a los ESOP.
[140] http://www.kelso.com/AboutUs/History.aspx (abril 2014)

cooperativas de Mondragón reunidas en MCC y las que habiendo nacido al amparo de Mondragón, hoy están fuera, son el grupo empresarial más importante e innovador de nuestro país. Los ESOP creados por Kelso, son hoy una realidad socio-económica muy importante en Estados Unidos y son una referencia ineludible para Europa y otros países.

La idea de los ESOP (Employee Stock Ownership Plan - Plan de Propiedad de Acciones para Trabajadores) desarrollada por Kelso, es una idea compleja y sencilla a la vez. Es compleja porque es el fruto maduro de años de estudio y experimentación. Compleja porque no existe un ESOP tipo aplicable a cualquier empresa, cada ESOP tiene que ser personalizado, adaptado a la realidad específica de cada empresa. Es sencilla porque la formulación básica del plan, es fácilmente entendible por todas las partes. En esencia un ESOP es un plan por el que los trabajadores adquieren una parte de las acciones de la empresa en propiedad. Para que esto sea posible, el empresario tiene que ceder una parte de sus acciones. En realidad "ceder" no es la palabra adecuada porque lo que el empresario hace es vender esa parte de sus acciones a precios de mercado a los trabajadores.[141] Supongamos que es el 20% de las acciones las que vende el empresario y deciden comprar los trabajadores. Pero los trabajadores no disponen de capital, ¿de dónde sale pues el capital para la compra de las acciones? Esta es una de las claves geniales del ESOP, ese 20% de las acciones que van a comprar los trabajadores, se colocan en un fondo y se adquieren a través de un préstamo bancario. Pero si los trabajadores no disponen de capital, ¿con qué garantías cuenta el banco de inversión para conceder ese crédito? Son las acciones de la empresa la garantía para el banco. Y ¿cómo se devuelve el préstamo? Precisamente con los dividendos que ese 20% de las acciones depositadas en el fondo van generando. Mientras se devuelve el préstamo no se pueden tocar ni los dividendos ni las acciones del fondo, pero una vez devuelto (en EEUU la media son entre 5 y 6 años), esas acciones son propiedad de los trabajadores y se benefician de los dividendos que generan además de ejercer los derechos que como propietarios del 20% de la empresa les corresponden.

La gran virtud de los ESOP es que todos ganan. El empresario porque puede vender una parte de su empresa a precios de mercado. Al vender a sus trabajadores garantiza la continuidad de la empresa, que en el caso de muchas PYMES, no es solo su empresa, sino

[141] El empresario no pierde porque vende a precios de mercado. Si es una PYME y no cotiza en bolsa, una consultoría especializada, acordada entre las partes, será quien determine el precio de las acciones de la empresa.

su proyecto vital. Además, al iniciar una dinámica de venta de sus acciones a los trabajadores, en la empresa se genera un clima en el que necesariamente ha de primar más la colaboración que la confrontación. Ganan los trabajadores porque de una situación en la que solo disponen de su salario, pueden pasar a ser propietarios de una parte de la empresa con lo que ello significa, dividendos y participación en el poder político de la empresa. Y para ello, no han tenido que poner en juego su salario. Gana el banco, porque si bien corre un riesgo al otorgar el préstamo, las partes implicadas van a estar muy interesadas en cumplir puntualmente con las cuotas de devolución del mismo porque tanto el empresario como los trabajadores se juegan mucho en el proyecto. Gana la empresa en su conjunto, porque el inicio de un plan ESOP requiere un compromiso de todas las partes para lograr que la empresa siga obteniendo los mejores resultados posibles. Y por último, gana la sociedad, el entorno donde la empresa está ubicada porque un plan de estas características, es la mejor garantía para evitar la deslocalización de la empresa y para lograr que la riqueza que ella genere se irradie en su entorno vía impuestos, consumo y mejora del nivel de vida de trabajadores y familias además de las ayudas directas para actividades culturales, deportivas, etc. La experiencia de los ESOP en EEUU muestra que muchos de los planes que empiezan con la compra de un porcentaje de acciones minoritario de la empresa evolucionan hacia la compra de la mayoría de las acciones de esa empresa por parte de los trabajadores.[142]

Dado que los beneficios para todas las partes son claros, los gobiernos de cada ámbito, en nuestro caso Euskadi, España, Europa, deberían estar muy interesados en la promoción de este tipo de fórmulas para lo que sería de gran ayuda una legislación clara, sencilla, homogénea y específica al respecto además de una política fiscal que incentive su promoción y extensión. Los retornos que ello generaría posiblemente fuesen muy superiores al gasto realizado.

[142] En la página web de la Organización Nacional de Trabajadores Accionistas de EEUU, se puede encontrar información muy extensa sobre la realidad de las ESOP: www.nceo.org (abril 2014)

CAPÍTULO IV. PERSPECTIVA EUROPEA SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA

La realidad actual de la participación en la empresa en Europa es un mosaico heterogéneo de experiencias, realidades y prácticas sujetas cada una de ellas a la legislación de su país específico, sin una tradición cultural común homogénea al respecto y sin un proyecto estratégico vigoroso para su impulso en la Unión Europea. Esto no significa que no se hayan hecho cosas, claro que se han hecho y vamos a dar cuenta en este apartado de algunas de ellas, pero en conjunto, la apuesta europea por la participación en la empresa es bastante limitada.

La causa principal de ello tal vez sea la ausencia de una concepción compartida a nivel europeo de lo que debería ser una *Empresa Participativa Integral*. Hasta el momento las iniciativas principales han estado centradas en la *Participación Financiera (PFT)* y el mayor exponente de ello son los PEPPER,[143] de cuyos informes daremos cuenta más adelante. Sin embargo, ya en 2002, la propia Comisión se hacía eco de estudios que ponían de relieve que los efectos de la participación en la empresa podían ser mucho más importantes si se combinaba la participación financiera con la participación en gestión y esta con la formación además de poner en marcha modelos de gestión participativos.[144]

Todos los estudios, monografías o publicaciones relacionados con la participación de los trabajadores en la empresa, o con la participación financiera en el ámbito europeo, señalan

[143] *PEPPER: Promotion of Employee Participation in profits and Enterprise Results / Promoción de la Participación de los trabajadores en beneficios y resultados empresariales*. Bruselas, 05-07-2002.
[144] COMUNICACIÓN DE LA COMISION, COM (2002) 364 Final, Bruselas, 05-07-2002.

la dificultad de acceder a datos y series estadísticas rigurosas y continuadas en el tiempo. A esto hay que añadir la dificultad de unificar criterios en un espacio como la Unión Europea de 27 países, a la hora de establecer y definir conceptos y a la hora de fijar los parámetros de medición. Hasta el momento, la realidad es que son únicamente 3 las fuentes principales que suministran información y cuadros estadísticos del que se nutren casi todos los estudios realizados:

- **CRANET Survey:** Encuesta que se realiza desde la Escuela de Gestión de la Universidad de Cranfield (Reino Unido) desde 1992 cada cuatro o cinco años aproximadamente. La última encuesta se realizó durante los años 2008/2009. La encuesta tiene por objeto el análisis e investigación de las prácticas de recursos humanos en empresas de más de 200 trabajadores. El problema es que al ser una encuesta, el nivel de respuesta es muy bajo. En la encuesta de 2004/2005, la última en la que hay datos sobre España, la encuesta se envió a 7.914 empresas, pero solamente respondieron el 16%.
- **European Working Conditions Survey:** La Fundación Europea Eurofound realiza cada cuatro o cinco años una encuesta a gran escala de las condiciones laborales en Europa. La última encuesta se realizó durante 2010 entrevistando a más de 44.000 trabajadores (la población de EU-27 es de 216 millones de personas). A diferencia de *Cranet Survey*, la captación de la información se realiza mediante entrevistas personales, lo que ofrece un nivel de respuesta mucho más alto.
- **European Federation of Employee Share Ownership (EFES).** La Federación Europea de Asalariados Accionistas tiene una larga trayectoria recopilando información sobre propiedad de los trabajadores de las 2.500 empresas más grandes de Europa que contratan a 32,8 millones de trabajadores y provienen de 31 países. La información que maneja EFES se actualiza anualmente y se centra básicamente en la tenencia de acciones/participaciones de los trabajadores de las grandes empresas europeas.

Como se puede observar, las fuentes son escasas y su información claramente insuficiente. Apenas tenemos información relevante sobre la participación en la empresa en las PYMEs a nivel europeo. Y para el resto de empresas, la información no se actualiza anualmente, salvo en el caso de EFES. A pesar de ello en los trabajos más recientes los investigadores se esfuerzan en realizar sus análisis combinando los resultados de estas tres fuentes disponibles. En nuestro caso, para este apartado nos basamos en 3 trabajos especialmente:

Financial participation for a new social Europe,[145] de Jens Lowitzsch y otros. Hay que tener en cuenta que Jens Lowitzsch es también el editor del informe PEPPER IV y por tanto uno de los mayores expertos en la temática que nos ocupa. En la tesis doctoral de Ricardo André Cabral de Carvalho[146]donde, además del caso específico de Portugal, analiza en profundidad la realidad de 14 países europeos, la UE-15 anterior a la ampliación. Y el más reciente estudio titulado *La participación financiera de las personas trabajadoras en la empresa*[147] donde también se realiza un análisis de la situación europea actual.

4.1. Informes institucionales

En 1974 se pusieron en marcha oficialmente en Estados Unidos los ESOP, los denominados planes de propiedad de acciones para los trabajadores a través de la aprobación del *Employee Retirement and Income Security act (ERISA)*. Diez años después, en 1984, se publicó el libro sobre la economía de la participación de Martin Weitzman ya comentado en el capítulo anterior. Todo ello provocó que en los años 80 fuese creciendo, cada vez más en Europa, el interés por la participación financiera de los trabajadores, o modelos que permiten a los trabajadores participar directa o indirectamente en los resultados de la empresa.[148] Todo ello condujo a que la Comisión de lo que entonces en España conocíamos como Mercado Común Europeo (Europa de 12 países) preparase en 1989 un nuevo documento sobre la participación de los trabajadores en los resultados de la empresa. De ahí surgió el primer informe PEPPER[149]. Se centró en las prácticas de participación financiera en las empresas capitalistas porque ya había literatura abundante sobre las cooperativas y porque sobre la participación en la toma de decisiones en la empresa, la Comisión europea ya había adoptado otras iniciativas anteriores. A partir de este primer informe, el Consejo de las Comunidades Europeas adoptó oficialmente en 1992

[145] LOWITZSCH, Jens et al. (2008) *Financial participation for a new social Europe*, Rome & Berlin.
[146] CABRAL DE CARVALHO BAGHIA MACHADO, Ricardo A. (2011) *Participación de los trabajadores en el capital de la empresa: su implementación y viabilidad en Portugal: Análisis de 14 países de la Unión Europea*. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
[147] EOI-CONFESA (2013), *La Participación Financiera de las personas en la empresa*, Francesc ABAD, Eduardo LIZARRALDE, Enrique FERRO, Josetxo HERNANDEZ y Jone NOLTE. Madrid: Fundación EOI.
[148] UVALIC, Milica. La Participación financiera de los trabajadores en la Unión Europea, *Ekonomiaz* nº33, p.65.
[149] UVALIC, Milica (1990) *The PEPPER Report: Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member States of the European Communities*. European University Institute.

la Recomendación sobre la participación de los trabajadores en los resultados de la empresa.

4.1.1. Comisión

En el año 2002 la Comisión elaboró una comunicación dirigida al Consejo, Parlamento, Consejo Económico y Social y Comité de las Regiones, en el que recogiendo las conclusiones de los estudios y trabajos elaborados en los 90, fija su posición y marca una serie de pautas de cara al futuro. Formuló ocho principios generales que pueden servir para identificar buenas prácticas en relación a la participación financiera y así impulsar su desarrollo en los diferentes países de la unión así como entre los interlocutores sociales.[150] Los ocho principios definidos son:

1. Participación voluntaria (Aunque a veces los planes puedan venir establecidos por ley o acordados en convenio).
2. Extensión a todos los trabajadores (Base amplia y no discrecional).
3. Claridad y transparencia (En su creación y gestión, que podrá implicar cursos de formación a los trabajadores, dada la eventual complejidad de los planes).
4. Fórmulas predefinidas (Medios claros para lograr el alcance de los objetivos de los planes).
5. Regularidad (Que no implica que los beneficios obtenidos con el plan sean constantes en el tiempo sino que haya una continuidad de los planes aplicados de forma regular).
6. Evitar los riesgos irrazonables para los trabajadores (Referencia a los dos tipos de riesgo al que se exponen los trabajadores: además de la pérdida del puesto de trabajo se une la pérdida de la inversión en el capital de la empresa).
7. Complementariedad y distinción entre remuneraciones (salarios y sueldos) y esquemas de participación financiera (la participación financiera no podrá de ningún modo, sustituir los sueldos o la remuneración fija de los trabajadores).
8. Compatibilidad con la movilidad de los trabajadores (combinación entre los planes y las políticas de movilidad de la empresa con sus trabajadores).

[150] *Comunicación de la Comisión al Consejo, Parlamento, Consejo Económico y Social y al Comité de las Regiones relativa a un marco para la participación financiera de los trabajadores*. Bruselas 05-07-2002, COM (2002) 364 Final.

Es un paso significativo relevante porque a partir de esta comunicación de la Comisión, ya no hablamos de participación financiera de los trabajadores en la empresa de forma genérica sino que empiezan a dibujarse unos contornos bastante definidos. La participación ha de ser esencialmente **voluntaria,** no puede estar dirigida solo a un grupo o a una élite de trabajadores sino que debe extenderse a **todos los trabajadores**. Debe estar basada en criterios **claros y transparentes** y en planes **regulares.** La participación financiera no debe usarse como estrategia o como excusa para una bajada del salario ordinario, es más, deben **diferenciarse** claramente el salario y la participación financiera de tal modo que la segunda debe ser **complementaria** al salario y no debe ser incompatible con los planes de **movilidad** en la empresa.

Sin embargo, en el mismo documento, la propia Comisión señala los problemas y obstáculos a los que se enfrenta para la extensión de los planes de participación financiera a nivel europeo: las diferencias en la fiscalidad entre países, las cotizaciones a la Seguridad Social, diferencias culturales, jurídicas y la ausencia de reconocimiento mutuo entre países de los sistemas de participación financiera y de trasvase de información. Más adelante veremos que, una década después, las dificultades a las que se enfrenta la extensión de los planes de participación en Europa, siguen siendo muy similares a las que ya se apuntaban en 2002.

4.1.2. Parlamento

Recientemente, la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales del Parlamento Europeo (agosto, 2013), ha elaborado un informe sobre *La participación financiera de los trabajadores en los beneficios empresariales.*[151] En dicho informe, se sitúa la participación financiera de los trabajadores en las coordenadas de la estrategia Europa-2020. En dicha estrategia se aboga por un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Se afirma que la PFT puede ser un instrumento tangible para el desarrollo de estos temas. La participación en la toma de decisiones en las empresas puede contribuir al buen gobierno de éstas además de participar en los beneficios generados en la empresa. La PFT también puede reforzar a la PYME a través de instrumentos de financiación innovadora. Los trabajadores pueden optar por invertir en acciones de su propia empresa y esto ayudar a consolidar a

[151] *Proyecto de Informe sobre la participación financiera de los trabajadores en los beneficios empresariales.* Ponente: Phil BENNION. Comisión de Empleo y Asuntos Sociales (2013/2127 INI)

largo plazo la empresa además de contribuir de manera mucho más eficiente a la estabilidad de los empleos y a la continuidad de la misma dando solidez económica y social al entorno donde se ubica la empresa.

Sin embargo, el propio Parlamento se hace eco de una aparente contradicción. Por un lado aumenta el interés por la PFT pero por otro, constata la escasa implantación y extensión de los sistemas de participación financiera de los trabajadores en Europa, además de las grandes diferencias existentes entre unos países y otros. Europa se encuentra rezagada con respecto a Estados Unidos y las causas son las mismas que se señalan en todos los informes: diferentes regulaciones jurídicas, fiscales y de seguridad social entre los países europeos y falta de una cultura común en relación a la PFT. Por todo ello el Parlamento Europeo hace una serie de recomendaciones entre las que destacaríamos las siguientes:

- Pide a los Estados miembros que alienten los sistemas de PFT abiertos a todos los trabajadores y que apoyen el conocimiento y desarrollo de buenas prácticas entre las PYMES.
- Pide a los Estados que impulse el diálogo entre políticos, organizaciones empresariales y sindicales para el desarrollo de la PFT.
- Pide a la Comisión y a todos los interlocutores sociales que elaboren un concepto marco no vinculante sobre los principios necesarios para llevar a buen puerto los sistemas de PFT. Para ello fija una serie de características muy similares a los 8 principios que la propia Comisión había fijado en su comunicación del 2002.
- Aplaude el cambio de actitud de los sindicatos en relación a la PFT y les anima a seguir trabajado con los demás agentes sociales.
- Por último, anima a los Estados a impulsar portales informativos únicos que sean accesibles tanto para las empresas como para los trabajadores.

En resumen, el Parlamento Europeo apuesta claramente por el impulso de los planes de participación financiera de los trabajadores en Europa aunque al mismo tiempo es consciente de las dificultades y problemas que su implantación encuentra en los diferentes países y por ello plantea una serie de recomendaciones tendentes a superar estas dificultades y posibilitar un despliegue de la PFT mucho más ambicioso.

4.1.3. Consejo Económico y Social Europeo

El 21 de octubre de 2010, el Comité Económico y Social Europeo reunido en su 466ª sesión plenaria, aprobó por 170 votos a favor, 9 en contra y 22 abstenciones el dictamen *"Participación financiera de los trabajadores en Europa"*[152]. Es un dictamen en el que el comité se posiciona claramente a favor de impulsar ampliamente los planes de PFT en toda Europa. El dictamen cuenta con algunas aportaciones interesantes que vamos a reseñar.

Los PFT no son planes que beneficien únicamente a los trabajadores sino que suponen también un beneficio para las empresas. El comité los desglosa de esta manera:

\+ **Ventajas de la participación financiera para las empresas**

I. Con vistas a la estrategia "Europa 2020", la introducción de la participación financiera de los trabajadores puede ayudar a las empresas en Europa, en particular también a las PYME, a mejorar su competitividad, ya que aumenta la identificación con ellas y la vinculación de sus trabajadores cualificados –tanto en los buenos como en los malos tiempos–. Así, la participación financiera de los trabajadores también contribuirá a garantizar un futuro sostenible.

II. Una parte de los resultados financieros de las empresas revierten en los trabajadores locales, lo que a su vez contribuye a aumentar el poder adquisitivo regional.

III. La participación financiera de los trabajadores puede ayudar a combatir el cambio demográfico, ya que ofrecerá a los trabajadores altamente cualificados y muy solicitados un lugar atractivo para vivir y trabajar. Esto fomenta la contratación de trabajadores especializados como empleados.

IV. La mayor motivación lograda a través de la participación financiera de los trabajadores contribuye a aumentar la productividad de las empresas y a mejorar la calidad de su gestión.

V. La participación financiera de los trabajadores puede –ya sea en forma de capital propio o externo– aumentar el rendimiento o la cuota de capital propio de una empresa. Esto puede favorecer la obtención de capital externo y mejorar la calificación de la empresa.

[152] *DICTAMEN del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema "Participación financiera de los trabajadores en Europa"* (Dictamen de iniciativa) Ponente: Alexander Graf VON SCHWERIN Coponente: Madi SHARMA, SOC/371. Bruselas, 21-10-2010,

VI. La participación financiera de los trabajadores aplicada a la transmisión de empresas, en forma de venta total o parcial de la empresa a sus trabajadores, puede ser un instrumento idóneo para asegurar la continuidad de las PYME y las empresas familiares.

+ **Ventajas de la participación financiera para los trabajadores**

I. Mediante la participación financiera de los trabajadores, los trabajadores pueden beneficiarse además voluntariamente de unos ingresos acordados en convenios colectivos o laborales.

II. De esta manera se da a los trabajadores la posibilidad de aumentar a largo plazo su patrimonio de manera sencilla, lo cual permite añadir recursos complementarios para vivir después de dejar de trabajar.

III. Los trabajadores a los que se permite participar en los resultados de la empresa sienten que se les tiene más en cuenta por su contribución a los resultados obtenidos por la empresa. Se sienten más valorados.

IV. La PFT les ofrece la oportunidad de aumentar su autonomía en el lugar de trabajo y colaborar en la estrategia futura de la empresa. De esta manera pueden contribuir a asegurar a largo plazo su puesto de trabajo.

V. Como elemento adicional de apoyo, además de los ingresos fijos, la participación financiera de los trabajadores mejora su situación financiera y les ayuda a superar los períodos de crisis o de inestabilidad laboral.

VI. En un mercado de trabajo cada vez más europeo, sin duda convendría que las fórmulas de participación financiera de los trabajadores de un país puedan ser reconocidas en otro país y trasladadas al mismo en caso de movilidad laboral.

VII. En las situaciones de reestructuración y de crisis a las que han de hacer frente las partes negociadoras del convenio colectivo, los trabajadores que mantengan su empleo y su remuneración pueden prestar apoyo –temporalmente- a su empresa movidos por el interés en conservar su puesto de trabajo.

Otro de los puntos específicos que aborda el CESE y donde señala las potenciales ventajas de la PFT es en relación a la transmisión de las empresas. En un contexto como el europeo donde en los últimos años avanza el proceso de envejecimiento de la población, este fenómeno también afecta a las empresas y la propia Comisión Europea alzó la voz para señalar que en 10 años, alrededor de 700.000 empresas, casi todas ellas PYMEs y empresas familiares que podían afectar a unos 3 millones de trabajadores, se verían en la

necesidad de afrontar la transmisión de la empresa. Para esta situación la PFT puede jugar un papel esencial que además garantice la continuidad a largo plazo de la empresa y en la que se han experimentado con éxito fórmulas mutuamente ventajosas tanto para el empresario como para el trabajador. El Comité, para este supuesto, aboga claramente por las fórmulas ESOP. Una de las principales características del modelo ESOP es que está especialmente adaptado a las necesidades de las empresas que no cotizan en bolsa. Anima a los propietarios a traspasar su empresa a los trabajadores y no a terceras personas, y prevé la adquisición gradual de la totalidad de la propiedad por parte del personal. Esto hace posible que los propietarios dispuestos a vender puedan ceder su parte sin obligar al resto de los propietarios a hacer lo mismo. Los trabajadores no tienen que aportar capital propio, ya que la adquisición de la empresa por parte de sus empleados se financia con una participación en los beneficios añadida a sus salarios. Por esta razón, este sistema no supone para los trabajadores ningún riesgo adicional. Si el fin es adquirir un paquete de acciones mayor a corto plazo, se procede a una financiación mediante crédito bancario con un plazo medio de siete años, que se recupera a partir de los beneficios de la empresa.

El Comité apuesta por que la PFT evolucione hacia una participación efectiva en la toma de decisiones en la empresa. Bien porque las acciones de los trabajadores a través de una sociedad fiduciaria constituida al efecto pueden tener voz y voto en la junta de accionistas y también por el desarrollo de nuevos modelos de gestión basados en la participación activa para la generación de valor en la empresa. El Comité señala que pese a los temores habituales -sobre todo en las empresas que hasta ahora no tienen experiencia en participación financiera-, la participación financiera de los trabajadores no limita la autonomía del empresario, sino que más bien supone un apoyo a la toma de decisiones. Para los accionistas de una empresa constituye una ventaja saber que, junto a otros accionistas, cuentan con los trabajadores de la empresa, que persiguen los mismos objetivos. La sinergia positiva derivada de la salvaguardia de los derechos de propiedad y de la responsabilidad conexa de los trabajadores implicados puede contribuir a fortalecer la gobernanza empresarial y la posibilidad de intercambiar propuestas relativas a la estrategia de la empresa puede enriquecer la elección de decisiones empresariales, en los límites arriba señalados. Los trabajadores accionistas deben disfrutar de los mismos derechos que los demás accionistas.

Para el comité los incentivos fiscales no son imprescindibles para el desarrollo de la PFT pero la experiencia ha demostrado que en aquellos países donde se han dado han

contribuido eficazmente a su desarrollo. Aunque los incentivos fiscales son los instrumentos de promoción más extendidos, un modelo europeo que exigiese obligatoriamente incentivos fiscales excedería las competencias de la UE y entraría en conflicto con las competencias legislativas nacionales. Pero como en realidad las actividades de las empresas y los perfiles profesionales son de carácter cada vez más transfronterizo, la participación financiera de los trabajadores no puede extenderse en Europa en la medida deseada debido a que las fórmulas de participación financiera siguen estando limitadas al ámbito nacional. Un modelo opcional, sencillo y homogéneo de incentivos, con las mismas medidas e incentivos fiscales en toda la UE, podría aumentar de manera importante el número de casos donde existe voluntad de introducir la participación financiera de los trabajadores, ya que esto facilitaría la estructuración de las ofertas disponibles en los conglomerados de empresas. Pero si bien un modelo europeo único sería lo ideal, antes de encontrar este modelo europeo con incentivos fiscales uniformes, debería aspirarse al reconocimiento mutuo de los modelos de los distintos Estados miembros de la UE. Esto haría más atractiva y manejable la participación financiera de los trabajadores, incluso sin una solución europea uniforme.

4.2. Informes PEPPER

En el año 1989 en el programa de acción de la Comisión Europea con vista a la implementación de la *Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores*, en su punto 7 dedicado a las nuevas iniciativas en materia de "Información, consulta y participación de los trabajadores", se incentivó el surgimiento de una reflexión sobre la participación financiera de los trabajadores con vistas a presentar un instrumento comunitario, con la intervención de los interlocutores sociales. De esta manera, en el año 1991, surgió el primer informe PEPPER[153] de la Comisión Europea. Este informe fue la base de una *Recomendación* que la Comisión envió al Consejo de Europa y que éste aprobó oficialmente el 27 de julio de 1992[154]. Este informe ha sido actualizado y desarrollado en mayor profundidad por otro informe publicado en el año 1996, denominado PEPPER II. En el 2006 se publicó el tercer informe, el PEPPER III y en el

[153] UVALIC, Milica, *PEPPER, Promotion of Employee Participation in profits and Enterprise Results, (Promoción de la participación de los trabajadores en los beneficios y resultados de la empresa).*
[154] *EKONOMIAZ, Revista vasca de economía* nº33, 1995. p.65.

2009 el que por el momento es el último informe, el PEPPER IV que aglutina y completa los anteriores. Los diferentes informes son exponentes también de la historia de la Unión Europea. El PEPPER I correspondía a la UE-12, cuando la Unión Europea estaba formada por 12 países, el PEPPER II a la UE-15, el PEPPER III a la UE 25 más 4 candidatos y el PEPPER IV a la UE-27 más algunos países candidatos.

El informe PEPPER II subdividió las fórmulas de participación en dos grandes categorías: (1) Participación en los beneficios y (2) Accionariado de los trabajadores (o más habitualmente denominado como propiedad de los trabajadores). La participación en los beneficios se aplica, normalmente, a un conjunto de trabajadores y consiste en un complemento al salario, variable de acuerdo con los beneficios obtenidos por la empresa. Éstos pueden ser inmediatos (en este caso hay una relación directa entre el valor recibido por los trabajadores y una determinada medida de rendimiento de la empresa), o diferidos (la parte de los beneficios atribuida a los trabajadores va a ser invertida por la empresa en una determinada aplicación) y pueden ser desembolsados en efectivo, en acciones de la empresa, u otros títulos. De igual forma, el accionariado de los empleados se plantea como una participación de los trabajadores en los resultados de la empresa, pero de forma indirecta. Efectivamente, no existe una parte de los beneficios que va a ser distribuida a los trabajadores, pero éstos se benefician si aquellos fueran positivos. De hecho, a través de la participación en el capital de la empresa, los trabajadores pueden recibir dividendos o realizar plusvalías.

Con el objetivo de aclarar la multitud de planes de participación financiera que se utilizan en los diversos Estados miembros de la Unión Europea, y por otra parte, aprovechando esa multitud, para plantear una forma más flexible y adaptable de los esquemas PEPPER, Lowitzsch[155] acuñó un "enfoque de construcción modular" -que más tarde sirvió de base al informe de la Comisión Europea sobre este asunto, el PEPPER IV- donde, al incorporar una tercera vía a las dos grandes categorías de los esquemas PEPPER a las que se ha hecho referencia en este apartado, postula que los diferentes elementos puedan ser complementarios en un solo esquema, adecuando las fórmulas de participación a las características nacionales políticas, económicas, sociales y culturales:

1) Participación en los beneficios (en efectivo, diferida o basada en acciones);

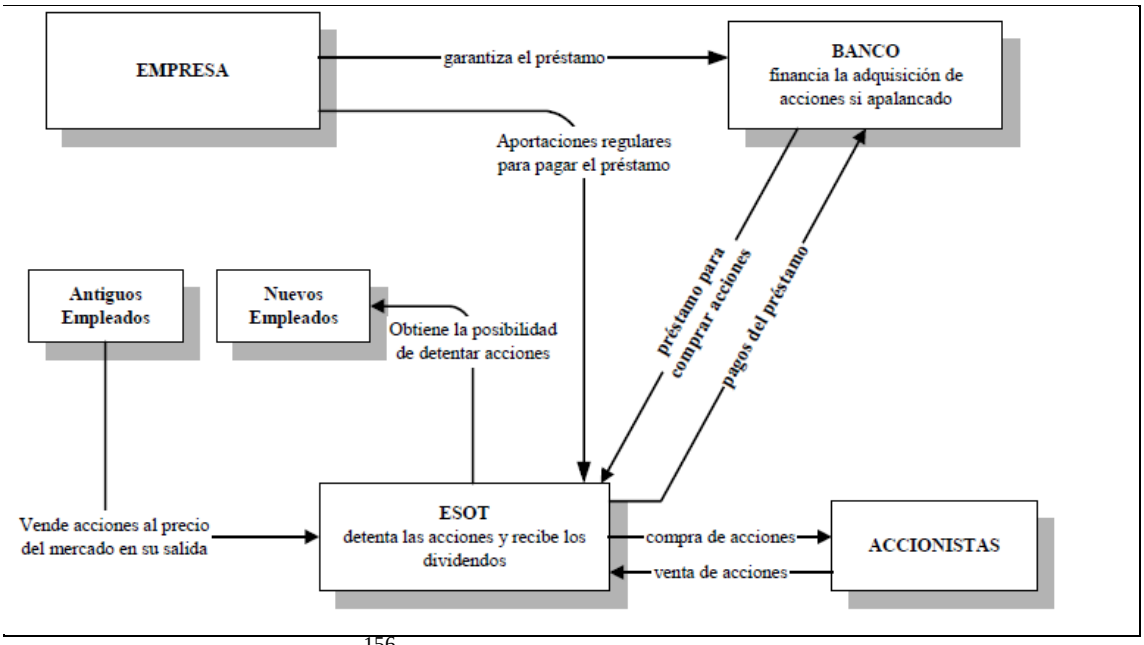
[155] LOWITZSCH, Jens (2008) *Financial Participation for a new Social Europe*, Roma & Berlín.

2) Participación individual en el capital (acciones u opción de compra de acciones por parte de los empleados)

3) Los planes de propiedad de acciones (ESOP)

Los planes de propiedad de acciones, ESOP, pueden gráficamente definirse de la siguiente forma, en este caso es el esquema de un ESOP apalancado con aportaciones de la empresa a un fondo fiduciario.

Figura 4.1: Esquema de financiación de un ESOP



Fuente: LOWITZSCH Jens, 2008[156]

El hecho que ha llevado a los autores del estudio al que se ha hecho referencia a introducir como una especie de tercera vía los planes de propiedad de acciones para los empleados, planes con raíces profundas en los Estados Unidos y denominados ESOP, tiene que ver con su forma peculiar que no se verifica en los otros planes de reparto de beneficios o de propiedad de acciones: la introducción de un tercer elemento que, por un lado, garantiza al empleador que las acciones aportadas al fondo no caen en manos desconocidas y, por otro, como las acciones no son directamente atribuidas al empleado –él disfrutará de una expectativa de alcanzar el derecho a obtenerlas en el futuro– no perjudica las remuneraciones fijas recibidas como contraprestación por su fuerza de trabajo.

[156] LOWITZSCH, Jens (2008) Traducción de Roberto Cabral de Carvalho. ESOT es el acrónimo de Employee Stock Ownership Trust, que es un tipo de fondo de inversión fiduciario responsable del pago del préstamo en la formalización del ESOP, donde se asignan las acciones destinadas a los empleados, que recibe regularmente las aportaciones de la empresa patrocinadora y sus dividendos.

Además, Lowitzsch[157] cree que es un buen instrumento para hacer frente a las limitaciones financieras de las PYMEs y de las empresas familiares. Señala que es la forma más eficaz de transferencia del negocio a manos conocidas, sin perder el control de inmediato, puesto que las acciones son asignadas a la cuenta individual de los trabajadores a medida que se va pagando el préstamo. De hecho, ROSEN,[158] al subrayar los diversos propósitos por los que se utilizan los ESOP, señala que en las empresas pequeñas, las que no cotizan en bolsa y/o aquéllas con pocos propietarios, los ESOP pueden servir para comprar la propiedad a un socio que quiere salir, creando, de este modo, un mercado para el capital que no existía, haciendo aportaciones en efectivo al ESOP, que disfrutan de importantes deducciones fiscales (Rosen se refiere a Estados Unidos), para que el fondo pueda comprar las acciones; además los ESOP se pueden utilizar como forma de obtener un préstamo para comprar las acciones (y esta es otra de las ventajas) a un coste después de impuestos más bajo, una vez que en las aportaciones de la empresa al ESOP para pagar el préstamo, tanto el capital como los intereses son deducibles a la materia imponible. Los ESOP son el único esquema que confiere beneficios a los trabajadores y que posee la opción de pedir préstamos.[159]

El año 2009 estuvo marcado, en lo que a este tema se refiere, por la publicación del informe PEPPER IV[160], que además de estudiar la evolución de los esquemas PEPPER tras el inicio de estos estudios y su situación actual, plantea un proyecto de creación de un "indicador de referencia" que permita cerrar la brecha entre los diversos informes y que facilite la comparabilidad de las diferentes situaciones entre los diferentes Estados miembros. Enuncia los objetivos que se pretenden alcanzar con el planteamiento de este indicador de referencia:

I) Descripción del entorno legal y fiscal (u otro tipo de incentivos) que faciliten la participación de los empleados en la toma de decisiones, con un enfoque especial en los esquemas utilizados en las PYMES;

[157] LOWITZCHS, Jens, pp.44-45.
[158] ROSEN, Corey (2008) An Overview of How ESOPs Work en ROSEN, Corey y RODRICK, Scott, *Understanding ESOPs*. Oakland, CA: The National Center for Employee Ownership, mayo de 2008, pp.1-21.
[159] Una explicación muy bien documentada y enormemente didáctica sobre el funcionamiento del ESOP, lo podemos encontrar en este artículo de Fred Freundlich publicado en el libro: *La Participación de la Persona en la Empresa*, Bilbao: ASLE, 2006. pp.45-94.
[160] LOWITZSCH, Jens; HASHI, Iraj y WOODWARD, Richard (2008) *The PEPPER IV Report Benchmarking of employee participation in profits and Enterprise results in the member and candidate countries of the European Union*. Berlín, mayo.

II) Plantear un indicador de referencia sobre el alcance y la naturaleza de los esquemas de participación financiera;

III) Hacer un análisis comparativo entre los diferentes Estados miembros, en sus políticas y características que afectan a la participación financiera.

De acuerdo con las conclusiones del primer informe con respecto al fomento de la participación financiera de los trabajadores, se podría decir que en Europa existen tres niveles de implantación, diferenciándose así tres grupos de países:

1) Francia y Reino Unido, caracterizados por una notable preocupación por la propiedad de los trabajadores y el desarrollo de los regímenes de participación financiera;
2) Alemania, Bélgica, Dinamarca, Grecia, Holanda, Irlanda e Italia, en los que el apoyo gubernamental es escaso, pero existe la preocupación nacional por la implementación de estos regímenes, concretamente en países como Dinamarca, Alemania e Italia, donde estos regímenes fueron bastante debatidos, pero sin consecuencias prácticas;
3) España y Portugal, países en los que el gobierno y los demás agentes que intervienen en esta cuestión (empresarios, trabajadores, sindicatos) no se han preocupado por este problema.

El informe PEPPER IV en su segunda parte, se plantea analizar el perfil de cada uno de los 29 países estudiados[161] respecto de la evolución y difusión de los esquemas de participación financiera, encuadrados en dos apartados fundamentales: (1) El clima o actitud general de los interlocutores sociales y las políticas gubernamentales. (2) El ordenamiento jurídico y fiscal que afecta a la propiedad de acciones, el reparto de beneficios y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Vamos a comentar el perfil de algunos de estos países[162].

+ Alemania

[161] PEPPER IV, pp.83-204.

[162] He considerado innecesario abordar el análisis del perfil de los 29 países porque creo que sería muy repetitivo y aportaría pocas cosas aunque sí me parece importante subrayar lo más significativo de algunos de ellos para el propósito de esta tesis. Así mismo, omito la transcripción de los numerosos cuadros estadísticos comparativos entre países porque las fuentes de las que se nutren son bastante precarias, la información sobre PYMEs es muy poco significativa y las últimas actualizaciones de dichos cuadros se pueden encontrar en sus respectivas páginas web: www.cranet.org www.eurofound.europa.eu www.efesonline.org (diciembre 2013).

Tradicionalmente, en Alemania los planes de reparto de beneficios están bastante más difundidos que los planes de propiedad de acciones, a pesar de que los primeros nunca se beneficiaron de ventajas fiscales: están íntimamente relacionados con contribuciones a planes de ahorro. Los planes de propiedad de acciones no conocen en este país un gran desarrollo, al contrario, su número ha disminuido con el paso del tiempo.

El apoyo gubernamental a los planes de propiedad de acciones en Alemania es bastante escaso. En 2009 se impulsaron algunas ventajas fiscales para su introducción que no fomentaron su expansión. Además, los interlocutores sociales disponen de una visión que va desde la oposición a la indiferencia, aunque, últimamente, las organizaciones empresariales hayan empezado a considerar los esquemas voluntarios, al nivel de la empresa, con más interés y relacionados con planes de repartos de beneficios. No obstante, los sindicatos nacionales, que tienen un peso importante en las negociaciones a través de la conocida como cogestión alemana, muestran recelo de perder su influencia, y se manifiestan sensiblemente en contra del reparto de beneficios, alegando que las empresas pueden manipular los beneficios reales para así disminuir la contribución a los trabajadores. Y totalmente en contra de los planes de propiedad de acciones como consecuencia del "doble riesgo", que resulta de la posible pérdida del puesto de trabajo, y del valor de las acciones en caso de dificultades financieras de la empresa, o de su propio fracaso.

+ Bélgica

Bélgica es un país históricamente favorable a la introducción de esquemas de participación financiera, lo que proviene del siglo XIX, y ha beneficiado con normas legislativas favorables desde el inicio de los años 70 del siglo pasado. No obstante, por cambios gubernamentales, se han estancado desde finales de siglo pasado y principios del siglo XXI, donde el gobierno ha llevado a cabo campañas de promoción de la participación de los trabajadores, en primer lugar impulsando planes de opciones sobre acciones para los trabajadores en 1999, que culminó con la publicación de una ley para los demás planes en 2001.[163]

[163] *Loi relative aux régimes de participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés*. Bélgica, 22 de mayo de 2001.

Los interlocutores sociales demuestran posiciones antagónicas frente a este tipo de esquemas. Por un lado, las organizaciones patronales son claramente partidarias de la introducción de este tipo de esquemas, no obstante la gran mayoría apenas ha manifestado interés por planes discrecionales y no colectivos, orientados para la compensación a los ejecutivos. Por otra parte, los sindicatos se manifiestan en contra de la introducción de este tipo de planes, alegando que los trabajadores jamás tendrán el poder de influir en el rendimiento de la empresa y que estos planes se plantean normalmente a expensas de las remuneraciones tradicionales. En caso contrario manifiestan alguna apertura, es decir, que si se garantizase que éstas no se van a ver afectadas, son bastante favorables a la introducción de planes de propiedad de acciones para los trabajadores.

+ España

España dispone de un caso singular y paradigmático en materia de participación financiera de los trabajadores: las sociedades laborales. Son sociedades de trabajadores que controlan la vida de la sociedad y que, como consecuencia, participan en la toma de decisiones. Lo mismo ocurre con el sector cooperativo de trabajo asociado. Aparte de estas sociedades –no convencionales en el sentido estricto del término, dado que es un fenómeno nacional–, España presenta una limitada utilización de planes de reparto de beneficios, así como de planes de propiedad de acciones colectivos o planes de opción sobre acciones. Los existentes son normalmente discrecionales, se ubican en las grandes multinacionales y se constituyen como forma de compensación a ejecutivos.

En cuanto a los interlocutores sociales, los empresarios no se manifiestan activamente a favor de la introducción de los planes de accionariado para los trabajadores, y han mantenido una posición moderada después de las fuertes bonificaciones originadas por los planes discrecionales de opciones sobre acciones para los ejecutivos que merecieron una fuerte contestación social debido a la turbulencia que originó en los mercados de capitales. Los sindicatos solamente son favorables a esquemas de participación financiera siempre que aquéllos no influyan en las políticas de pago regular de los sueldos.

+ Francia

Francia es uno de los países de la Unión Europea con mayor tradición en los planes de participación financiera, que se empezaron a desarrollar al final de la década de 1960. Actualmente en Francia existen cuatro formas habituales de participación financiera: (1) reparto de beneficios voluntario (Interéssement); (2) reparto de beneficios obligatorio (Participation); (3) esquema de ahorro de corto plazo o Plan de Ahorro de Empresa (PEE)[164]; y (4) esquema de ahorro de largo plazo o Plan de Ahorro Jubilación Colectivo (PERCO)[165]. En relación con los planes de propiedad de acciones, resultan en su esencia de los planes de reparto de beneficios (cuando las cuantías que resultan de los planes son invertidas en acciones de la propia empresa). Hay, no obstante, planes donde se distribuyen gratuitamente o con descuento acciones de la propia empresa a los empleados participantes, pero estadísticamente son insignificantes. Al igual que los planes de opciones de compra de acciones, que sirven fundamentalmente para políticas de compensación a los ejecutivos.

Las organizaciones empresariales se oponen a los planes obligatorios y son favorables a los voluntarios debido a su flexibilidad. Además, son favorables a los planes de ahorro, pero pretenden que se relacionen más, o sustituyan, a los fondos de pensiones, lo contrario de lo que opinan los sindicatos. Los sindicatos están a favor de todos los planes siempre que no haya una sustitución de los salarios por estas contribuciones. Asimismo, están a favor de la inversión de los activos de los trabajadores en acciones, siempre que se diversifique la cartera, lo que no ocurriría si la inversión se basase en acciones de la propia empresa.

+ Holanda

Holanda tiene una gran tradición en el uso de esquemas de participación financiera discrecionales, es decir, planes de compensación a los ejecutivos. A partir de la década de 1970 se introdujeron planes de base amplia, tanto de reparto de beneficios, como de propiedad de acciones, fuertemente relacionados con planes de ahorro. Al final del siglo pasado se asistió a un fuerte ascenso de los planes de participación financiera en este país, que incluía la compensación a ejecutivos, a pesar de que estos hubieran reducido su número.

[164] PEE son las siglas de Plan d'Epargne Entreprise.
[165] PERCO son las siglas de Plan d'Epargne Retraite Collectif.

Las organizaciones empresariales, en general, son favorables a los planes colectivos como forma de motivación de sus empleados. Desde principios del siglo XXI, los sindicatos empezarán a cambiar su fuerte oposición a este tipo de planes, para adoptar una posición más favorable, siempre que los planes sean colectivos y no sustituyan la remuneración tradicional. El gobierno holandés no ha concedido un apoyo importante a la participación financiera, pero introdujo importantes ventajas fiscales a los planes de reparto de beneficios y a los planes de propiedad de acciones, directamente relacionados con planes de ahorro.

+ Reino Unido

Al final de la década de 1970 tiene lugar una gran expansión de los planes de propiedad de acciones, que se introdujeron en el Reino Unido en la década de 1950, debido a la introducción de fuertes incentivos fiscales. Actualmente, el Reino Unido es fundamentalmente un país de planes de propiedad de acciones, aprobados por las autoridades fiscales. Los esquemas de reparto de beneficios fueron suprimidos en el año 2003, debido fundamentalmente a la constatación por el gobierno de que estos planes se utilizaban solamente como forma de evitar la carga fiscal, sin resultados en la ampliación de la propiedad de los trabajadores. Hay cuatro grandes planes fiscalmente aprobados en el Reino Unido: uno sobre esquemas de propiedad de acciones muy parecido a los ESOP americanos y tres más basados en opciones de compra de acciones[166].

Las organizaciones patronales son normalmente favorables a este tipo de planes, criticando, no obstante, la baja flexibilidad de los planes aprobados bajo la autoridad fiscal. Los sindicatos, por su parte, han venido a cambiar una posición no favorable a los planes (principalmente en plena vigencia de los planes de reparto de beneficios suprimidos en 2003), alegando que perjudicaban la negociación colectiva, por una posición a favor de los planes de propiedad de acciones colectivos, siempre que exista la consulta previa de los trabajadores participantes y de sus representantes sindicales. Por otra parte, los gobiernos británicos siguen promoviendo los planes de participación financiera, porque los entienden

[166] Es el caso de los planes: SAYE o SRSO (Savings-Related Share Option Scheme); CSOP (Company Share Ownership Plan); EMI (Enterprise Management Incentives), los dos últimos son más restrictivos o no colectivos.

como promotores de la democracia en la empresa, de los mercados de capitales, del bienestar social a través de una distribución más justa de la riqueza creada.

En este sentido y aunque no consta en los informes PEPPER porque es posterior, es importante reseñar el informe NUTTAL[167] y sus recomendaciones. Este informe redactado por Graeme Nuttal[168] y prologado por el ministro de Empleo de Gran Bretaña Norman Lamb, se ha publicado en una fecha tan reciente como julio del 2012. El informe parte de la premisa de que la prioridad actual es el crecimiento económico. Ven necesario realizar importantes cambios en el ámbito de la empresa y para ello se proponen impulsar con fuerza la participación en la empresa en la próxima década. El Informe constata que las empresas participadas crean empleo más rápidamente y son más resistentes a la crisis económica actual, y concluye que la participación es un concepto muy poderoso para aquellas empresas que deseen competir y crecer. El Gobierno considera que es un desafío colocar la participación en el "*torrente sanguíneo de la economía británica*" y también permite diversificar los modelos de propiedad de las empresas. Además, incrementa la capacidad de adaptación y la elasticidad de la economía dando nuevas oportunidades a inversores, ahorradores y consumidores.

Identifica las siguientes barreras que impiden su desarrollo:

- Ausencia de conocimiento suficiente del concepto de empresa participada.
- Falta de recursos suficientes para apoyar a las empresas participadas.
- La situación real o percibida de las complejidades legales, fiscales y regulatorias que dificultan su creación y desarrollo

El Informe constata algunas de las ventajas que las empresas participadas deberían aportar:

- Mejora el rendimiento de los negocios.
- Aumenta su capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias.
- Produce mayor compromiso de los trabajadores.
- Facilita la innovación.
- Aumenta el bienestar de los trabajadores.
- Reduce el absentismo.

[167] *Sharing success: The Nuttal review of Employee Ownership*. Londres, 2 de julio de 2012.
[168] Graeme Nuttall, Government adviser on employee ownership (Asesor del Gobierno para la Participación en la Empresa).

El Informe consta de 28 proposiciones o recomendaciones concretas sobre las que no nos vamos a detener porque son muy específicas para Gran Bretaña. La mayoría de ellas son recomendaciones al propio Ministerio de Empleo para que adopte, impulse o incentive determinadas medidas para impulsar la participación en la empresa.

+ Suecia

En Suecia no hay ninguna forma de apoyo gubernamental para incentivar la creación de planes de participación financiera de los trabajadores. Cualquier pago extra al salario se entiende por el Estado como un rendimiento de trabajo y está sometido al mismo tratamiento fiscal que los pagos regulares.

Las organizaciones de empresarios consideran de forma favorable los planes de participación financiera, como forma de introducir una mayor flexibilidad a sus pagos de acuerdo con los resultados de las empresas. Los sindicatos son más escépticos en cuanto a los beneficios de estos planes, dado que temen que los sueldos se vean perjudicados con este tipo de pago. En cuanto al gobierno, el apoyo es escaso, tratando estas fuentes adicionales de remuneración como las demás remuneraciones de trabajo.

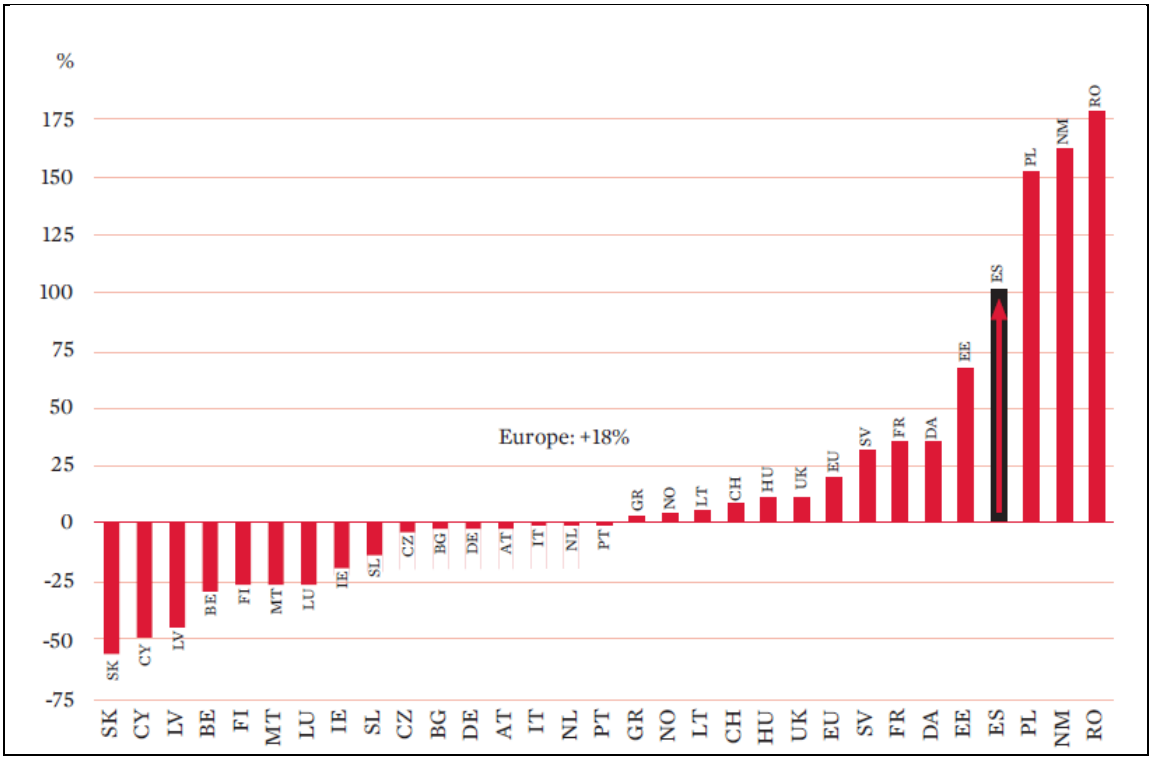
4.3. Balance de situación en Europa y algunas conclusiones

En Europa tenemos una situación insólita en relación a la participación en la empresa. Las instituciones comunes: Comisión, Parlamento, Consejo Económico y Social, etc., apoyan abierta y claramente la necesidad de impulsar los programas de participación financiera de los trabajadores. En las comunicaciones más recientes como la del CESE[169], no solo apoyan el impulso de la participación financiera sino que recomiendan que ésta se extienda a la participación en gestión y al desarrollo de nuevos modelos de gestión más participativos. Sin embargo, la extensión de la participación en la empresa a nivel europeo se encuentra con barreras y dificultades bastante considerables y en la que la mayoría de los informes se muestran unánimes[170]. La primera y principal de estas barreras es que la Unión Europea actual es unión para algunas cosas pero no para el ámbito que nos ocupa.

[169] Consejo Económico y Social Europeo, 2010.
[170] SAN JOSÉ BARRIOCANAL Javier (2006) *La Participación de la Persona en la Empresa*, Bilbao: ASLE, pp.37-40.

Hoy por hoy, cada país europeo es soberano para elaborar su propia legislación en el ámbito laboral, política fiscal, de seguridad social, etc. Todo intento a nivel europeo se topa con que cada país tiene sus propias regulaciones y como estas son hijas de su historia y las diferencias entre ellas son considerables, las posibilidades de avanzar en común se convierte en un camino lleno de escollos, dificultades y problemas que para superarlas requeriría un liderazgo político mucho más enérgico que el desplegado hasta la fecha en Europa. A pesar de ello, los informes señalan que en la última década la participación financiera de los trabajadores en las empresas europeas va creciendo aunque sea tímidamente y de manera desigual entre los países.

Figura 4.2: Trabajadores accionistas en empresas europeas: Porcentaje de incremento y decremento entre 2007 y 2011

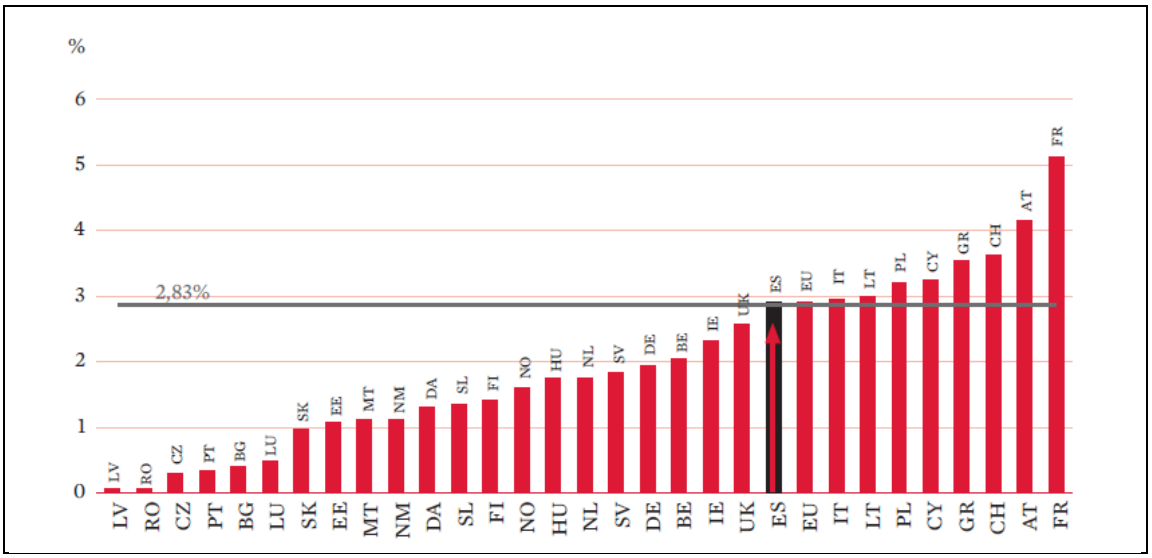


Fuente: EFES

En uno de los últimos estudios realizados por EFES sobre PFT, muestra que el número de trabajadores de grandes empresas con fórmulas de participación accionarial de los trabajadores se ha incrementado en 2010-2011, pasando de 9,5 millones de trabajadores en 2010, a 9,9 millones en 2011. Por tanto, teniendo en cuenta los trabajadores de estas empresas, podemos decir que el 4,5% de la población ocupada europea tiene participación

financiera en sus empresas.[171] Pese a este incremento, el total de participación en el capital de las empresas en el conjunto de la Unión Europea, apenas llega al 2,83% de media.

Figura 4.3: Porcentaje de capital de los trabajadores-accionistas en Europa



Fuente: EFES

Estos datos contrastan con lo que supuso la aprobación de una figura jurídico-financiera como el ESOP en el congreso de Estados Unidos en 1974. Los efectos de la misma como promotor de la participación en las empresas norteamericanas han sido notables: 11.500 compañías de los Estados Unidos poseen un ESOP y aproximadamente 10 millones de trabajadores –un 8% de la población activa- participan en ellos. Aproximadamente 2.500 a 3.000 de estos ESOP son mayoritarios, es decir, tienen en propiedad más del 50% del capital de las empresas que los constituyen. Asimismo, alrededor de un 30% de los ESOP que empiezan con un porcentaje minoritario, terminan comprando más acciones y los trabajadores-participantes en estos ESOP terminan siendo propietarios mayoritarios de sus empresas[172].

Cabría preguntarse por qué una fórmula como el ESOP ha sido exitosa en Estados Unidos y de hecho varios países europeos han ido adaptando su legislación para hacer posible fórmulas parecidas en sus países. Louis Kelso está considerado como el padre ideológico del ESOP. Junto con Mortimer Adler desarrollaron la teoría del capitalismo popular y la

[171] *La Participación Financiera de las Personas Trabajadoras en la Empresa*, Madrid: EOI y CONFESAL, 2013, p.77.
[172] FREUNDLICH NETZKY, Fred (2006) *La Participación Financiera de las Personas Trabajadoras en la Empresa*, Bilbao: ASLE.

economía binaria[173]. En resumen, la teoría de la economía binaria defiende que el factor capital tiene un potencial más productivo que el factor trabajo, debido esencialmente al ineludible proceso de avance tecnológico, y que contribuye cada vez más para el resultado final, llevando a que a medio plazo, la distribución del rendimiento se vuelva cada vez más desigual e inicua, ya que beneficia casi en exclusiva a los detentadores del capital a diferencia de lo que ocurre con los trabajadores, cuyos rendimientos se van alejando del ritmo del crecimiento económico. Así, según Kelso y Adler, la teoría del capitalismo popular y el postulado de la economía binaria se puede resumir brevemente en los siguientes puntos:

- Los factores de producción trabajo y capital son entendidos como igualmente capaces de generar riqueza.
- La productividad del trabajo ha empeorado desde hace tiempo (con algunos períodos excepcionales), en cambio ha tenido lugar el incremento absoluto y relativo de la productividad del capital (aumento del capital empleado en la producción).
- El continuo avance tecnológico es la manifestación física del traslado de la importancia del capital hacia el factor trabajo en el proceso de creación de riqueza.
- La justicia política y económica solamente se consigue obtener si los hogares fuesen capaces de producir bienes además de consumirlos.
- La gran mayoría de los hogares tiene que tomar parte en el proceso productivo a través de su participación en la propiedad del capital y un número cada vez menor de personas, deberá depender únicamente del salario (resultado del crecimiento del factor capital y del decrecimiento del factor trabajo en la aportación de la producción).[174]

Lo que propugnan es extender la posibilidad de participar en la propiedad de ese capital a la mayoría de las personas. Dado que el peso del factor trabajo en la generación de riqueza va decreciendo y el del capital aumentando y dado que la propiedad de ese capital está

[173] KELSO, Louis y ADLER, Mortimer (1961) *The New Capitalists*, New York: Random House, p.78.
[174] CABRAL DE CARVALHO, Ricardo (2011) *Participación de los trabajadores en el capital de la empresa*, Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, p.22.

cada vez en menos manos[175], tender de nuevo al equilibrio entre el capital y el trabajo de ese modo.

Al senador demócrata Russell Long, presidente de la comisión de finanzas del senado norteamericano, le preocupaban dos tendencias en la economía norteamericana. Por un lado la excesiva concentración de la riqueza en un porcentaje reducido de la población y por otro la llegada de nuevos competidores internacionales que ponían en cuestión el predominio de las empresas norteamericanas. Su unión con Louis Kelso y sus inquietudes sobre el capitalismo popular, unido al pragmatismo del senador, dio lugar a la aprobación del *Employee Retirement Income Security Act (ERISA)*[176] en 1974, la fórmula jurídico-financiera a partir de la que se han desarrollado los ESOP. Kelso vio que las ESOP podían ser un buen instrumento para que las personas pudiesen acceder a la propiedad del capital de las empresas donde trabajaban. El senador Long vio también la posibilidad de dar acceso a la propiedad del capital a muchas personas y además creía que este hecho haría mejorar la competitividad de las empresas norteamericanas. El resultado es que dieron con una fórmula con la que los empresarios se sentían beneficiados (podían vender parte o la totalidad de su participación a precios de mercado asegurando la continuidad de su propia empresa y además con beneficios fiscales), los trabajadores se sentían beneficiados (podían acceder a la propiedad de la empresa en la que trabajaban y si los resultados eran buenos acceder a parte de los beneficios) y en definitiva la empresa salía beneficiada.

En Europa ya hemos visto que las instituciones comunes están por la labor de impulsar la participación en la empresa. Pero un repaso al informe PEPPER IV y al perfil de cada uno de los países europeos y la actitud de sus agentes sociales que dibujan Lowitzsch y sus colegas[177] nos da un panorama un tanto deprimente. Por encima de las diferencias en legislación laboral, de seguridad social o de fiscalidad, hay una serie de patrones comunes que se repiten en numerosos países. Uno de ellos es el escaso interés de los agentes sociales en general en promover la participación en la empresa. Las organizaciones de empresarios no ven por el momento las ventajas de desarrollar estrategias de participación en sus empresas. Más sorprendente resulta constatar que las organizaciones sindicales tampoco ven ventajas para impulsar la participación en las empresas. Soy consciente que

[175] Es innegable de nuevo la cercanía del planteamiento de Kelso al más reciente de Thomas Piketty (2014) en *Capital in the Twenty-First Century*.
[176] FREUNDLICH NETZKY, Fred (2006) *La Participación de la Persona en la Empresa*, Bilbao: ASLE, p.48.
[177] The PEPPER IV Report

hay notables diferencias entre países y que no todas las organizaciones empresariales ni sindicales piensan lo mismo, pero entiendo que es un patrón todavía mayoritario en Europa. Los empresarios recelan de los trabajadores e incluso en aquellos casos en que están dispuestos a tomar parte en algún plan de participación financiera, seguramente por alguna ventaja fiscal, tratan de imponer que la participación financiera no implique participación en gestión ni en la toma de decisiones estratégicas. Los sindicatos también recelan de los empresarios y ante cualquier propuesta de participación financiera, ponen como condición que los salarios no se tocan y que cualquier participación será adicional a los mismos y por supuesto, tampoco tienen especial interés en participar en la gestión. En ambos casos, el modelo de empresa subyacente es el modelo tradicional, heredero del modelo tayloriano, que se ajustaba como anillo al dedo a la era industrial de grandes factorías con miles de trabajadores. Pero ese período se ha acabado, aunque los patrones culturales en los que se sustentaba sigan vigentes en muchos casos. El modelo empresarial que requiere la Europa de la segunda década del siglo XXI es otro. Es el modelo de empresa basado en el conocimiento y en la generación de valor a través del mismo. Es por lo menos lo que señala el acuerdo de Lisboa que fijaba los objetivos de Europa 2020.

No hablamos de un terreno de juego en el que el capital y el trabajo se confrontan para ver quien le saca mayor beneficio al otro. Hablamos de una empresa en la que el capital y el trabajo se unen para sacar el máximo rendimiento y el beneficio fruto del mismo repartirlo también entre ambos. El símil de la fórmula-1 podría valer como ejemplo. La escudería es el capital y el piloto y los técnicos el trabajo. A los dos les conviene trabajar unidos para lograr resultados. Si hay victorias, la escudería logrará subir el prestigio de su marca y vender más manteniendo alto el precio de sus productos. Al piloto y los técnicos también les convienen las victorias porque el valor de su contrato depende de ellas además de los ingresos publicitarios que pueden hacer aumentar sus ingresos. Pero además los técnicos deben estar involucrados en la gestión. Cualquier trabajador del área de neumáticos, del área de diseño o de mecánica que haga alguna mínima aportación fruto de su conocimiento, experiencia o capacidad de observación, puede ser determinante para lograr esa ventaja competitiva que dé como resultado la victoria. Eso requiere un modelo de gestión participativa integral.

Europa necesita dar pasos más audaces y establecer un liderazgo fuerte para avanzar en la participación en la empresa. Pero aparte de esforzarse en unificar la legislación de todos los países en relaciones laborales, seguridad social, fiscalidad, etc., que puede demorarse

muchos años, podría desarrollar estrategias indirectas pero que pueden dar resultados más a corto plazo. Lowitzsch y sus colegas ya avanzaban en este camino cuando en el PEPPER IV planteaban la búsqueda de *indicadores de referencia* válidos para toda Europa. Sugiero dos caminos:

I. Lograr un consenso entre Comisión Europea, Parlamento Europeo, Consejo Económico y Social, más expertos y a poder ser con la aquiescencia de los agentes sociales sobre un modelo europeo único de Empresa Participativa Integral (EPI)[178]. Evidentemente sería un modelo caracterizado por su gran flexibilidad para cada uno de los ámbitos de participación (en resultados, en propiedad y en gestión). Este modelo debería ser adaptable a la legislación de cada país.

II. Una vez aprobado el paso anterior, establecer una política de impulso de la misma a nivel europeo con una importante partida presupuestaria de ayudas para su desarrollo que llevarían la condición de que para acceder a ellas es necesario previamente haber adoptado el modelo EPI –adaptado en cada caso a la legislación propia del país- aprobado en el punto 1º.

Probablemente sea una estrategia que permite la obtención de resultados con más rapidez que esperar a lograr los consensos necesarios para lograr la homogeneización legislativa en todos los ámbitos antes señalados.

[178] En las conclusiones se avanza sobre los perfiles de ese modelo europeo de Empresa Participativa Integral (EPI)

SEGUNDA PARTE

APORTACIONES DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN. APORTACIONES DE 4 EMPRESAS LÍDERES DE GOIERRI Y RESULTADO DEL TRABAJO DE CAMPO

CAPÍTULO V. APORTACIONES DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN

"Llegó a Mondragón a principios de febrero del año 1941 [...] Los primeros quince los dedicó a la formación de la juventud, animándola a proyectarse más allá del estrecho marco de relaciones que de forma espontánea se pueden establecer desde un pueblo alejado del centro de los ámbitos económicos, culturales y políticos. Vivió otros 20 años 1955-1975, sumergido con plenitud, hasta su muerte, en el proceso de desarrollo de todas las iniciativas más importantes: Eskola Politeknikoa, la primera cooperativa, el primer grupo cooperativo, Caja Laboral Popular, Lagun-Aro e Ikerlan. Hubiese sido muy difícil haber emprendido todo cuanto encierra la "experiencia", de ensoñación, precisión y acierto, sin haberle tenido a él como soporte ideológico, creador de espacios de confianza y líder indiscutible. ...La única influencia que distingue a las raíces de la "experiencia de Mondragón" de cualquier otra con las mismas aspiraciones alentadas por esos años, es la presencia en Mondragón de Don José María Arizmendiarrieta. Fue el agente indispensable".[179]

Quien así habla es José María Ormaechea, uno de los fundadores de la experiencia cooperativa de Mondragón y autor del libro del que hemos extraído la cita anterior. Y la persona de la que está hablando es, evidentemente, D. José María Arizmendiarrieta, el considerado por todos como el ideólogo y precursor principal de la conocida como ***Experiencia Cooperativa de Mondragón***.

[179] ORMAECHEA, José María (1991) *La Experiencia cooperativa de Mondragón*, OTALORA, Grupo Cooperativo de Mondragón.

"Arizmendiarrieta hace suya la divisa "para democratizar el poder hay que socializar el saber", divisa estratégica, palanca arizmendiana con la que irrumpirá en el escenario de Mondragón... ...Sin calificar de intuitivo o de estratégico, lo cierto es que la larga marcha hacia el salto social y empresarial con visión comunitaria empieza por la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera. Se mueve por la espinosa pendiente de la indiferencia de los alumnos, experimenta el penoso proceso de comunicación de idearios sociales, de compromisos personales [...] a la vez que hay que producir hombres con sensibilidad social, hay que formar hombres con sabiduría y profesionalidad técnica. Los límites formativos impuestos a la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera impedían superar los niveles de alfabetización técnica y lo que aún es más grave, excluían al resto del pueblo... ...Motivo suficiente para que Arizmendiarrieta se vuelque en el proyecto de Escuela Profesional Politécnica, abierta y sin más limitaciones que la de su propia capacidad de vuelo. La Escuela Profesional Politécnica es la bandera de una estrategia de transformación de la comunidad local. El invisible y fundamental trabajo educativo lo ejerce Arizmendiarrieta de forma continuada y pedestre, lo aplica en cada momento y oportunidad".[180]

Es Jesús Larrañaga, otro de los fundadores de las cooperativas de Mondragón, quien rememora y da cuenta de las inquietudes de D. José Maria Arizmendiarrieta en su libro "*Interioridades de una Utopía*"[181].

Todos los fundadores de la experiencia de Mondragón sin excepción se sienten deudores del liderazgo de Don José María Arizmendiarrieta. Pero este hombre, sacerdote, no era un ideólogo al uso. No escribió ningún gran libro, su oratoria no era especialmente brillante, a ratos resultaba incluso un tanto obtusa. Una palabra recurrente en todos los que le conocieron es la palabra ***Pedestre***. Ejercía un liderazgo, una pedagogía, una filosofía incluso, pedestre, a pie de calle, donde el contacto personal, humano era fundamental. Necesitaba estar con la gente, percibir sus inquietudes, sus problemas. Este era el humus natural en el que germinaban sus ideas, sus visiones, sus intuiciones... que una vez maduradas, trasladaba a los líderes de Mondragón para su puesta en marcha. Larrañaga explica muy bien cuál era el *modus operandi* de Arizmendiarrieta cuando explica que "*Durante años, la pedagogía arizmendiana adquiere una singular forma por su presencia*

[180] LARRAÑAGA, J. (1998) Op.Cit.
[181] Ibid.

en el Consejo Rector de Caja Laboral Popular, como una figura "ad hoc"; como invitado con voz que interviene en el prólogo de las reuniones, en el punto cero del guión. Son reflexiones que se relacionan o no con la actividad de la caja, pero siempre están algo conexas; son meditaciones de globalidad, de metavisión religiosa, económica, social y ética".[182] Arizmendiarrieta murió en noviembre de 1976 y según nos cuenta Larrañaga murió como vivió, entregándose a los demás: "*El sentido de la acción es tal en su persona que en vísperas de su muerte en noviembre de 1976, en conversación con Alfonso Gorroñogoitia y este narrador (se refiere a sí mismo Jesús Larrañaga), se apresura a comunicar su ilusión: "aunque sentado o inmóvil participaré en la vida como filósofo peripatético, de pensador pedestre y comunicador ético". Quedamos perplejos y anonadados ante la contumacia de un hombre vaciándose hasta el último aliento vital".*[183]

5.1. Adopción del Cooperativismo como instrumento

La experiencia cooperativa de Mondragón en sus inicios, no nació con vocación cooperativa. La esencia de las inquietudes de José Maria Arizmendiarrieta tenía que ver con la situación del trabajador en la empresa capitalista. Él no era un ideólogo al uso, ni un revolucionario de salón en espera de la revolución total para empezar a cambiar algo: "*Rechazaba la utopía como pensamiento divorciado de la realidad. Para él la utopía viable no solamente era algo consustancial y necesario al hombre, es la fuerza motriz necesaria a la acción del hombre y del pueblo, si no quiere abandonarse a una posición de inmovilismo".* [184] Arizmendiarrieta fue esencialmente un revolucionario práctico. En palabras de Larrañaga citado por José Luis del Arco: *"...su espíritu revolucionario se combinaba con su pragmatismo. Aceptaba a los que criticaban la cortedad de su proyección al no atacar las raíces del sistema por medio de la acción política a otra escala, pero ante cometidos inabordables desde su plataforma, abogó por la tesis de hacer lo real dentro de lo posible, orientando los esfuerzos en la transformación de las estructuras del entorno, hurgando por todos los poros de la juridicidad reinante y*

[182] Ibid. p.115.
[183] Ibid. p.115.
[184] DEL ARCO, José Luis (1982) *El Complejo Cooperativo de Mondragón*, AECOOP Asociación de Estudios Cooperativos, Madrid, p.19.

enarbolando la bandera de lo heterodoxo, hasta límites impensables, con tal de colocar el modelo de experiencia en curva futurista".[185]

Como señalábamos, la experiencia de Mondragón no nació cooperativa. La génesis parte de inquietudes éticas y de un profundo afán de transformación social que evoluciona hacia la búsqueda de fórmulas efectivas hacia su implementación práctica "*Una revolución será económica o no será revolución y será social o no será revolución. Lo social se debe autentificar con lo económico, y lo económico se debe, a su vez, autentificar con lo social, no desdoblando lo social de lo económico, antes bien, considerando como las dos caras de una realidad acreditable como humana. La economía de lo social consiste en que el trabajador tome conciencia o acepte el reto de protagonizar la función de empresario".*[186]

En este punto juega un papel significativo la relación entre Arizmendiarrieta y José Luis Del Arco, a la sazón abogado, notario y uno de los mayores expertos jurídicos en temas cooperativos, además de ocupar un puesto clave en la administración en aquellos años: "*El P. Arizmendi venía a consultar los problemas para los que la lectura del texto de la ley no le daba solución. Y le di las soluciones, porque una cosa es la letra y otra el espíritu con el que se puede vivificar el espíritu de la Ley. En resumen […] le proporcioné las soluciones que no encontraba".*[187]

Así, el 14 de abril de 1956 comienza la andadura de la primera unidad productiva del actual grupo cooperativo dedicada a la fabricación de estufas y cocinas de petróleo. Su nombre ULGOR, denominación que agrupaba el nombre de los 5 fundadores, todos ellos alumnos de la escuela politécnica creada por Arizmendiarrieta en 1943 y que sería la piedra angular de todo el movimiento. Los nombres de los 5 fundadores de ULGOR: Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñogoitia, José María Ormaechea y Javier Ortubay.

A partir de aquí, ya sí, el cooperativismo se convertirá en el sello identificativo de la experiencia de Mondragón. Pero además, el desarrollo de la experiencia cooperativa de Mondragón ha sido tan intenso en volumen e innovación, que la propia legislación cooperativa estatal y autonómica ha debido ir evolucionando para incorporar y regular las innovaciones que Mondragón iba desarrollando.

[185] Ibid. p.19.
[186] Ibid. p.18.
[187] Ibid. p.29.

5.2. Creación del Banco Cooperativo

ULGOR fue el pistoletazo de salida y al poco tiempo se van creando nuevas cooperativas en la zona: FUNCOR, ARRASATE Y COOPERATIVA DE CONSUMO SAN JOSÉ. "*Animadas por un mismo espíritu, a todas ellas les afectan una serie de problemas asimismo comunes:*

- *Carencia de medios financieros que posibiliten el desarrollo pretendido.*
- *Carencia de Seguridad Social, al poseer los socios de las cooperativas el carácter de trabajadores por cuenta propia.*
- *Carencia de coordinación y de asistencia técnica y económica al nivel requerido, dada la modesta dimensión de las cooperativas individualmente consideradas".* [188]

Este era el humus en el que nacieron las cooperativas y al poco tiempo fueron conscientes de las severas dificultades que tenían para desarrollarse. La consciencia de estas limitaciones es una muestra de la ambición que animaba a la creación de estas cooperativas. No se trataba solo de crear cooperativas para sobrevivir, sino de crecer y desarrollarse. Y si bien esta ambición es parecida a la de cualquier otra empresa capitalista, hay algo significativo que las diferencia de ellas. El afán de crecer y desarrollarse en el caso de las cooperativas implicaba la determinación de no depender de nadie. En aquellos años, finales de los 50 del siglo pasado, la empresa dominante en la zona de Mondragón era UNIÓN CERRAJERA y su acería ALTOS HORNOS DE VERGARA. De hecho cuando D. José Maria Arizmendiarrieta comenzó su labor en Mondragón, la única escuela que existía para formar técnicos era la de aprendices de la Unión Cerrajera, hasta que el propio Arizmendiarrieta impulsó la creación de Eskola Politeknikoa.

Las grandes empresas de la zona y sus empresarios no tenían ningún interés en la promoción de cooperativas, tampoco los bancos que operaban en la zona tenían líneas de crédito preferentes para el desarrollo cooperativo. Si las cooperativas nacientes querían desarrollarse más allá de sus límites naturales, deberían desarrollar sus propios mecanismos para resolver sus carencias de financiación, seguridad social o asesoría adecuada: *"En definitiva, estas cooperativas nacientes precisaban crear un entorno propio*

[188] *Nuestra Experiencia Cooperativa*, editado por Caja Laboral. p.13.

que permitiera su supervivencia y expansión en un medio capitalista, hostil en principio a las mismas".[189]

Arizmendiarrieta tenía un plan que claramente iba bastante más allá de la creación de una o varias cooperativas. Los fundadores y gestores iniciales de ULGOR, sumergidos en la tarea de la consolidación y en la gestión del día a día, casi "despreciaron" la idea de crear un banco, por temerario y porque estaban demasiado ocupados en temas "más importantes": *"Alfonso Gorroñogoitia lo recuerda con precisión y lo describe así: "Estábamos reunidos el Consejo de Dirección de Ulgor, aunque no estoy seguro si estaba Ortubay, y discutíamos creo que el Plan de Gestión. Sé que era un tema de cierto interés y, en esto, que abre la puerta de la sala y asoma la cabeza de D. José María Arizmendiarrieta y dijo algo así como "tenemos que hacer un banco". Lo despachamos con cajas destempladas. Déjese de bancos que harto ocupados estamos en temas más serios". Portazo, exabrupto de analfabetos a la sagaz intuición de Arizmendiarrieta".*[190]

La verdad es que, mirándolo en retrospectiva, no les faltaba razón. Había que ser muy osado para plantearse en el Mondragón de finales de los 50, poco más que un pueblo industrial en una comarca alejada de todos los centros de poder, financieros y de todo tipo, había que ser muy osado digo para plantearse la creación de un **banco cooperativo**. Seguramente no hubiera superado ningún estudio de viabilidad con los criterios actuales. Sin embargo Arizmendiarrieta tenía una visión clarísima al respecto: *"No se puede pensar en un Movimiento Cooperativo vigoroso y expansivo sin su apelación y aplicación en el campo del crédito: un cooperativismo carente de este recurso es caduco, forzosamente ha de ser raquítico, ha de quedar confinado a un campo de actividad artesana y ha de vivir en un mundo pequeño, en un círculo doméstico y modesto. La razón es que, cuando se trata de empresas modernas y empeñadas en mantener el ritmo acelerado de desarrollo tecnológico, el crédito es algo así como la sangre, la savia que tiene que dar vigor a todos los miembros de la comunidad".*[191]

Se constata de nuevo que en el nacimiento de las cooperativas de Mondragón había una visión de globalidad desde el inicio que trascendía a la pura creación de una cooperativa o varias. Al comienzo se trataba de encontrar la forma de acabar con la lucha entre el capital

[189] Ibid. p.13.
[190] LARRAÑAGA, J. (1998) Op. Cit., p.165.
[191] AZURMENDI, J. (1984) Op. Cit., p.537.

y el trabajo o más bien del dominio del capital sobre el trabajo. La fórmula cooperativa fue la palanca que permitió adentrarse en ese camino. Se crean las primeras cooperativas pero Arizmendiarrieta insiste en que hay que ir más allá y plantea la necesidad de crear una cooperativa de crédito, un banco cooperativo al servicio de las cooperativas y de la comunidad. Aún sin el apoyo de sus más allegados, los fundadores de ULGOR, sigue adelante con el proyecto: *"Nuestras cabezas, saturadas de lo corto, apenas tenían hueco para aventuras de más grosor. Arizmendiarrieta, distanciado de la hojarasca de lo concreto, abandona a los incrédulos y mediocres. A decir verdad, el mundo del dinero era para nosotros un mundo esotérico, oscuro e inaccesible.*

La reacción, por primaria no desalienta a Arizmendiarrieta. Simplemente nos ignora, busca cómplices más sencillos, personas de menos relumbre con los que manipula los estatutos de Caja Laboral Popular.

José María Ormaechea lo describe con estas palabras: *"Era a principios de 1959 cuando el padre Arizmendiarrieta comenzó a convencer a los fundadores de la necesidad de crear una cooperativa de crédito. Acostumbrados a adquirir terrenos, construir edificios, proyectar nuevos productos y ponerlos en el mercado, los conceptos financieros alejados de sus disciplinas docentes y de sus prácticas profesionales resultaban demasiado abstractos y una repulsión espontánea, mezcla de impotencia y desconfianza, era el resultado natural que obtenía, en las sesiones introductorias de la idea, el fundador nato de Caja Laboral Popular".*[192]

"La falta de respaldo de sus más allegados le obliga a circunvalar a éstos, a operar por la vía de los hechos. Y elige el camino más corto: simular acuerdos legales de reuniones no realizadas y darlas como hechas a efectos legales. En la lista de asistentes no asistentes están sus fieles con Félix González de presidente. Él necesitaba 15 firmas, y las obtiene sin problemas. Treta que le sirve para la aprobación en el Ministerio de Trabajo en su sección cooperativa. José María Ormaechea recoge el momento con estas palabras: "Existe un acta de una reunión no celebrada en esa fecha, 15 de marzo de 1959 en la que se resuelve:

I. Constituir una Cooperativa de Crédito cuyos Estatutos se aprueban.

II. Designar la Junta Rectora provisional.

III. Designar al Consejo de Vigilancia.

[192] LARRAÑAGA, J. (1998) Op. Cit., p.165.

Y añade que el 16 de julio de 1959 son aprobados los Estatutos Sociales y el 28 de ese mismo mes, se publica su autorización por Orden del Ministerio de Trabajo.

En septiembre de 1959 se presenta Arizmendiarrieta con los estatutos en ULGOR y los entrega a Alfonso Gorroñogoitia con estas palabras: "aquí tenéis los estatutos de Caja Laboral Popular y tendréis que hacer la asamblea de constitución.

En efecto, el 24 de septiembre se constituye Caja Laboral Popular (CLP), siendo sus fundadores las cooperativas ULGOR, FUNCOR, ARRASATE y COOPERATIVA DE CONSUMO SAN JOSÉ".[193]

Hay un elemento significativo que considero necesario señalar en relación al nacimiento de las cooperativas de Mondragón comparándolo con el cooperativismo internacional. El cooperativismo moderno nació, todos los autores son unánimes en este punto, con los pioneros de Rochdale. La cooperativa de los pioneros no fue la primera, de hecho funcionaban otras que se habían creado con anterioridad, pero sí fueron los primeros en establecer con claridad los principios básicos que hasta hoy configuran las señas de identidad de las cooperativas. Sin embargo, la cooperativa de Rochdale nació como respuesta a una estrategia defensiva: *"Rochdale es una ciudad inglesa del condado de Lancaster, que en 1844 no llegaba a 50.000 habitantes. En el contexto de la revolución industrial y en un momento de prosperidad de la industria textil, un grupo de trabajadores reclaman un aumento de salarios y van a la huelga. Al no conseguir sus reivindicaciones discuten la mejor manera de solventar su situación: expatriación, lucha política o revolucionaria, asociación cooperativa, etc. Triunfa por fin la idea de crear un almacén cooperativo de consumo, como primer paso de un ambicioso plan de acción común. Cuando los 28 trabajadores consiguieron reunir 28 libras esterlinas a razón de dos o tres peniques semanales, el 21 de diciembre de 1844 inauguraron la pequeña tienda ante la burla de muchos: "casi toda la vecindad consideraba una locura el intento de reformar el mundo abriendo una tienda de queso y manteca". Sin embargo los progresos de la cooperativa fueron rápidos, de tal modo que no ha dejado de desarrollarse y expandirse".*[194]

En Rochdale comenzaron con una huelga fracasada que derivó, tras un período de reflexión, en la creación de una cooperativa de consumo ante la incomprensión inicial de

[193] Ibid. pp.165-168.
[194] ARANZADI, D. (1976) Op.Cit., p.49.

los vecinos pero que tuvieron la habilidad de convertirla en exitosa y en punta de lanza de un movimiento mucho más ambicioso. Era una estrategia de defensa ante una situación de debilidad.

Algo parecido se puede decir de las SALes, las sociedades anónimas laborales y de las SLL. Nacieron como respuesta a una situación de crisis que amenazaba con el cierre de sus empresas y ante ello, los trabajadores deciden hacerse con la mayoría del capital y la gestión. Era una estrategia defensiva para salvaguardar sus puestos de trabajo y después, en caso de éxito, para mejorar.

En el caso de Mondragón sin embargo, no nace como una estrategia defensiva, nace como respuesta a la búsqueda de algo nuevo, de algo diferente a lo existente y que diese respuesta a las inquietudes éticas y sociales de sus fundadores. Si en 1956 nació la primera cooperativa del grupo, ULGOR y al poco tiempo nacieron otras, para 1959, apenas 3 años, se estaba planteando la creación de Caja Laboral Popular. Las nuevas cooperativas bastante tenían con consolidar sus respectivos negocios, la creación de Caja Laboral Popular no era una necesidad inmediata para ellas. Su creación responde más a una visión a largo plazo, a una visión como grupo, que todavía no existía, a una visión de futuro. De hecho, la creación de Caja Laboral fue lo que permitió que las cooperativas se convirtieran en ***Grupo Cooperativo***. Además, el nuevo banco cooperativo, se convirtió en la piedra angular que posibilitó la expansión del mismo.

5.3. Seguridad Social de las cooperativas

Al principio, en el nacimiento de las primeras cooperativas, no estaba previsto abordar el tema de la "Seguridad Social" desde el cooperativismo. La ley de la Seguridad Social permitía que los socios cooperativos se incorporasen al régimen general, por lo que la cobertura en ese ámbito no generaba mayor inquietud. Pero el 15 de diciembre de 1958, una orden del Ministerio de Trabajo dejó fuera del Sistema General de la Seguridad Social a los cooperativistas. Ello obligó a que tanto Arizmendiarrieta como los fundadores de las cooperativas abordasen el modo de plantear las coberturas de los socios cooperativistas: enfermedad, accidentes, viudedad, pensiones, etc… *"El área de la previsión social no estaba entre los objetivos que se tenían que desarrollar. Una fortuita exclusión legal… …es una ocasión sin igual para que Arizmendiarrieta reformule la opción de previsión social autónoma. Opción que se ajusta al ideal teórico de trabajador empresario del que,*

a la vez que asume el desafío de ser empresario, corre con los riesgos de la previsión social".[195]

Arizmendiarrieta tuvo la visión de incluir en los estatutos de Caja Laboral Popular entre sus objetivos, además del servicio *financiero y técnico,* el **servicio *social***: *"A partir del "servicio social" como uno de sus objetivos, se constituyó el* ***Servicio de Provisión Social****".*[196]

Así, al mismo tiempo que se constituía Caja Laboral Popular, se ponía en marcha dentro de ella el Servicio de Provisión Social iniciado por tres cooperativas: ULGOR, ARRASATE Y FUNCOR. Hubo una serie de circunstancias favorables que ayudaron a que este servicio fuese madurando aunque de manera incipiente todavía. La edad media de los socios de las cooperativas era de 30 años, lo que significaba que quedaban 35 para empezar a abonar las primeras jubilaciones. Esto, aparentemente, daba tiempo suficiente para consolidar el sistema de Provisión Social. Los resultados empresariales de las cooperativas eran excelentes, lo que aportaba mucha seguridad, y el colectivo de socios confiaba plenamente en los dirigentes de sus cooperativas.

Se puso en marcha el Servicio de Provisión Social con dos tipos de prestaciones: Las ***prestaciones compensables:***[197]fundamentalmente enfermedad e Incapacidad Laboral Transitoria (ILT) y las llamadas ***prestaciones bonificables:*** jubilación.

Las prestaciones compensables se financiaban a través de detraer el 25% del anticipo (nómina) de cada socio en una cartilla personal. Cuando era necesario se usaban esos fondos y al socio se le compensaba hasta el 70% de los gastos de ILT y entre el 80 y el 95% los provenientes de enfermedad o farmacia. Del conjunto de ese 25% de cada socio, se detraía a su vez el 35% y con él se creó un "**fondo de solidaridad** *con el que se reponían los saldos a todos los socios que hubiesen gastado en exceso por razón de las prestaciones".*[198]

Las prestaciones bonificables se financiaban por el sistema de capitalización individualizada. La jubilación y en su caso, viudedad y orfandad eran vitalicias. Para su financiación se destinaba otro 5% del anticipo (nómina). Las cuotas del 5% más los

[195] Ibid. p.205.
[196] ORMAECHEA, José María (1991) *La Experiencia cooperativa de Mondragón*. Grupo Cooperativo de Mondragón, p.73.
[197] Ibid. pp.74-75.
[198] Ibid. p.74.

intereses anuales de las mismas más los excesos que al socio le hubieran quedado en la libreta individual de prestación compensable, constituían la base de financiación de la pensión de jubilación.

Este era, muy esquemáticamente, el sistema de seguridad social que pusieron en marcha las primeras cooperativas de Mondragón con el marco regulatorio que les tocó en su época. Al poco tiempo fueron conscientes de las limitaciones de este sistema. El sistema se basaba en un voluntarismo y una fe en la cooperativa inquebrantable, en la honradez y responsabilidad de cada uno de los socios y en la presunción de que la cooperativa siempre arrojaría beneficios. La realidad mostró que las **prestaciones compensables** eran deficitarias para los índices más bajos (en el sistema de Mondragón **índice** equivale a nivel salarial), especialmente si tenías índice bajo, familia numerosa y enfermedades graves en algunos miembros de tu familia. El sistema de **prestaciones bonificables** que debían garantizar la jubilación, también mostró sus vulnerabilidades cuando algunas cooperativas empezaron a arrojar números rojos en su cuenta de resultados.

Todo ello llevó a una profunda reflexión sobre el sistema de Seguridad Social del grupo cooperativo de Mondragón. 8 años después de iniciada la experiencia, las conclusiones básicas de esas reflexiones fueron las siguientes:

a) *"Las pensiones deben garantizarse con independencia de la evolución económica y financiera de la cooperativa a la que el socio pertenece.*

b) *Las prestaciones vitalicias no pueden ser de importe aleatorio, sino que los socios deben conocer anticipadamente cuál va a ser la pensión que al jubilarse van a percibir en las condiciones estipuladas contractualmente. Lo mismo para los casos de invalidez, viudedad y orfandad.*

c) *Tales pensiones, aunque tuviesen en cuenta el volumen de aportación que cada socio hubiese acumulado en su cooperativa, deberían equivaler a las que los trabajadores por cuenta ajena podían obtener en el Régimen General de la Seguridad Social".*[199]

A partir de estas conclusiones básicas, el 21 de enero de 1968, 12 años después de creada la primera cooperativa del grupo y 8 años después del nacimiento de Caja Laboral Popular y de su **Servicio de Provisión Social**, se celebró la asamblea general que estableció las

[199] Ibid. p.76.

bases del nuevo sistema de Seguridad Social de las cooperativas de Mondragón. Las bases del Servicio de Provisión Social que al poco tiempo se independizaría de Caja Laboral para crear LAGUN-ARO e iniciar su propia andadura. Esas bases son, en esencia, las mismas que hoy mantienen su vigencia con los cambios que las modificaciones regulatorias y las coyunturas socio-económicas han obligado a realizar.

La esencia de los cambios planteados estaba basada en la **solidaridad**. Pero para su plasmación práctica, la solidaridad requería una traducción en estrategias concretas. Se establecieron así 3 rangos de solidaridad:

a) *"Todas las cuotas anuales serán iguales para todos los socios beneficiarios en función de sus respectivos ingresos, lo mismo que el nivel de prestaciones y tanto las cuotas como las prestaciones se acordarán anualmente, en Asamblea General.* ***Primer nivel de solidaridad: Todos los socios tienen las mismas opciones.***

b) *Cada comunidad de trabajo (cooperativas y después los grupos cooperativos) podrá beneficiarse de las prestaciones acordadas en la asamblea general. Si cada socio en cada comunidad rebasara el 110% de las prestaciones medias calculadas para cada ejercicio, la diferencia del gasto excedido deberá ser repuesta por todos los socios beneficiarios afectados y si quedara por debajo del 100%, Lagun-Aro devolverá el 50% del gasto no consumido.* ***Segundo nivel de solidaridad: los socios de cada comunidad de trabajo se solidarizan entre sí.***

c) *Cada socio deberá satisfacer una fracción del gasto incurrido tanto en la prestación derivada de enfermedad como de incapacidad laboral transitoria.* ***Tercer nivel de solidaridad: Cada socio es responsable, hasta cierto importe, de sus propios gastos".***[200]

Bajo estos criterios de solidaridad señalados se establecieron dos modalidades de prestaciones que se mantienen vigentes hasta hoy. Las dos modalidades se diferencian por el sistema de financiación: uno de **reparto** y otro de **capitalización**.

El sistema de **reparto** tiene una formulación sencilla. Por un lado garantiza la irreversibilidad del derecho a la prestación de todos los socios de año en año. Por otro lado, en función del número de socios y su cotización anual, se calcula mediante prorrateo el gasto que se puede efectuar durante ese año. *"Al cierre del ejercicio si se ha gastado en la*

[200] Ibid. p.77.

dispensación de prestaciones por encima de las cuotas satisfechas, se aumentan éstas para que sean compensadas durante el ejercicio siguiente. Al revés ocurre en el caso de que los gastos resulten inferiores a las cotizaciones efectuadas".[201] Bajo este sistema se cubren: Asistencia sanitaria, Incapacidad Laboral Transitoria (ILT) y el Plus familiar.

La aparente sencillez de este sistema de reparto, tiene unas consecuencias importantes:

- Es un sistema que impide la generación de **déficit estructural**. Como máximo se puede generar un déficit de un año si los gastos han sido superiores a los ingresos. Pero al año siguiente se regularizan las cuotas para absorber el déficit generado el año anterior. Es algo así como un sistema automático de control financiero que de un año a otro regula los desfases que se hayan podido producir.
- Es un sistema que **estimula eficazmente la contención del gasto**. Los socios de una cooperativa o de un grupo cooperativo en que sus gastos de atención sanitaria o incapacidad laboral transitoria han superado el 110% de la media del grupo, saben que al año siguiente van a tener que incrementar sus cuotas por encima de la media del grupo para compensar el gasto excesivo. Esto afecta directamente a sus ingresos por lo que los socios de dichas cooperativas, serán los primeros interesados en controlar que su gasto no exceda la media del grupo, de lo contrario, saben que deberán pagar la diferencia.
- Es un sistema que da **mucha seguridad.** Al tener mecanismos automáticos de control financiero y mecanismos de solidaridad que incentivan el control del gasto, el socio sabe que cuando lo precise, dispondrá de la prestación necesaria.

El sistema de **capitalización colectiva** tenía como misión esencial garantizar las jubilaciones y pensiones de los socios y familiares allegados. Los factores a tener en cuenta, a la hora de calcular este sistema de capitalización, resultaron mucho más complejos que los del sistema de reparto:

- La jubilación es una prestación a futuro. Pueden pasar de 20 a 30 años desde que uno empieza a cotizar hasta que haga uso de la prestación. En todos esos años, la variabilidad de los factores sociales y económicos podía ser muy alta (crisis, tasas de inflación altas, cierre de empresas, etc.) ¿Cómo calcular adecuadamente las tasas para una jubilación que se va a empezar a cobrar 30 años después?

[201] Ibid. p.77.

- El sistema debía garantizar no solo las jubilaciones futuras, también las pensiones presentes. Pensiones de viudedad, orfandad, invalidez… como consecuencia de enfermedades o accidentes.
- Las prestaciones de capitalización, son esencialmente vitalicias, se mantienen a lo largo de toda la vida de la persona. Eso significa que uno empieza a cotizar y puede empezar a cobrar su jubilación 30 años después. Pero también significa que una vez empezada a cobrar la jubilación o pensión, puede seguirla cobrando otros 30 años más.

Todo ello, dificultaba los cálculos para la **capitalización colectiva**. A ello hay que agregar un cambio legislativo importante: hacia mediados de los 60 el Ministerio de Trabajo puso en marcha la mutualidad de autónomos y estableció la afiliación obligatoria de todos los cooperativistas a dicha mutualidad. Esto generó algunas controversias en Mondragón. Por un lado, ya se había puesto en marcha un servicio propio de Previsión Social dentro de Caja Laboral Popular (Curiosamente obligados porque la Seguridad Social impedía la afiliación de cooperativistas) y la valoración del mismo era positiva además de que posibilitaba mantener la propia independencia. Por otro, la orden ministerial era obligatoria pero, sobre todo, algunos dirigentes de las cooperativas empezaron a ser conscientes de la fragilidad de su sistema. El sistema de capitalización estaba basado en cálculos y proyecciones ¿Y si había errores importantes en dichos cálculos? ¿Y si las proyecciones a tan largos años no habían sido acertadas? ¿Y si los resultados de las cooperativas que entonces eran buenos entraban en pérdidas y algunas tuviesen que cerrar? ¿El sistema tenía suficientes fortalezas para aguantar dichos vaivenes?

El resultado de estas reflexiones fue que en diciembre de 1967 el Ministerio *"autoriza a la Mutualidad Laboral de Trabajadores Autónomos de la Industria, para proceder a la afiliación en dicha institución de los socios cooperadores de las cooperativas integradas en Caja Laboral Popular de Mondragón, con efectos a partir del 1 de enero del año en curso y cotización desde la misma fecha"*[202] La cantidad por la que se decidió cotizar fue la mínima que equivalía aproximadamente al 40% del anticipo (nómina) media del grupo cooperativo. El otro 60% se haría a través de la capitalización colectiva vía LAGUN-ARO.

Al final se optó por un sistema mixto que permitía diversificar el riesgo, 40% en Autónomos, dependiendo del Estado y el 60% por capitalización propia a través de

[202] Ibid. p.78.

LAGUN-ARO. En la última reforma integral del sistema realizado en 2010 estos porcentajes se han modificado y han quedado exactamente al revés: El 60% se cotiza a Autónomos y el 40% por capitalización propia.[203]

5.3.1. Desempleo en las cooperativas de Mondragón

Inicialmente las cooperativas no estaban preparadas para enfrentarse al desempleo ¿Desempleo en una cooperativa donde todos los que trabajan son socios? Sin embargo, la crisis económica, la no adaptación a los cambios en el mercado, algunas decisiones estratégicas equivocadas e incluso la mala gestión derivaron en que efectivamente, algunas cooperativas tenían excedente de personal. Ello obligó a un planteamiento general del problema que dio como resultado la puesta en marcha de una **nueva prestación** a través de LAGUN-ARO denominada **Ayuda al Empleo**. Es significativo constatar que no se trata de una ayuda al desempleo sino justamente lo contrario, **Ayuda al Empleo.**

Las cooperativas están sujetas a las mismas leyes que el resto de las empresas en relación a su competitividad en el mercado: si lo hacen bien tendrán éxito y si lo hacen mal, fracasarán. Pero las consecuencias, en este segundo caso, no son las mismas en una empresa de capital, pongamos una Sociedad Anónima, que en una Cooperativa. Si en una SA, como consecuencia de la crisis hay excedentes de personal, lo habitual es que haya despidos. Y ¿qué ocurre con los despedidos? Que se inscriben en la oficina de empleo y tienen derecho a cobrar, lo que popularmente se conoce como cobrar el paro o "está cobrando el desempleo". En las cooperativas los "excedentes de personal" resulta que también son socios y el problema no se plantea en términos de "excedentes" sino en términos de que "la cooperativa no tiene carga de trabajo suficiente para todos los socios". Por tanto, el problema no es "de los que sobran", el problema es de toda la cooperativa que hará lo posible, y a veces también lo imposible, para impedir que ningún socio se quede en la calle.

En 1978 comenzaron los estudios para la normativa que iba a regular la nueva prestación. Dado que se trataba de empleo cooperativo y no había muchos precedentes al respecto, esta prestación requirió un proceso de "*ajuste continuado*".[204]En 1983 se creó la

[203] www.lagunaro.es/ataria/historia (junio, 2013)
[204] ORMAECHEA, José María (1991) *La Experiencia cooperativa de Mondragón*, p.83.

"*colaboración intercooperativa consistente en transferir excesos de personal de cooperativas en crisis de demanda hacia aquellas que hubiesen creado necesidad; a este procedimiento se le llama* ***reubicación".***[205]

Si bien la normativa elaborada era muy cautelosa, la nueva prestación de *Ayuda al Empleo* se configuró alrededor de 5 ejes básicos, que con algunas modificaciones se han mantenido a lo largo del tiempo:

a) ***"Gastos derivados de la reubicación:*** *viajes, dietas y diferencias en índices laborales (salarios).*

b) ***Desempleo:*** *es la prestación directa al* ***parado*** *porque no existe, en último término, reubicación posible para él.*

c) ***Prejubilación:*** *correspondiendo a cooperativas con desempleo estructural, si tiene el socio más de 58 años y resulte difícil su reubicación.*

d) ***Indemnización:*** *bajo las mismas condiciones que la prejubilación pero si el socio no tuviera aún 58 años.*

e) ***Reconversión profesional:*** *como cobertura complementaria de las ayudas que presten la Administración Pública u otras entidades".*[206]

Considero este punto significativo e ilustrador de una de las potencialidades de la **Empresa Participativa Integral** y de importantes consecuencias. Ahondemos pues en él.

Tenemos dos empresas similares: la empresa A es una empresa **Sociedad Anónima** de 100 trabajadores del sector de máquina-herramienta con una tasa de rentabilidad razonable. La empresa B es una **Sociedad Cooperativa** de 100 socios-trabajadores también del sector de máquina-herramienta y con una tasa de rentabilidad similar. Ha llegado la crisis y lo que parecía que iba a ser una tormenta pasajera se ha convertido en una crisis grave que se prolonga en el tiempo y empieza a tener consecuencias graves. 4 años después ¿cómo está afectando esto a nuestras dos empresas? Es el tercer año consecutivo con pérdidas, ambas empresas han perdido el 40% de su mercado potencial y las dos se encuentran en una situación límite. La continuidad de la empresa está en cuestión lo que les obliga a tener que adoptar medidas drásticas, o las toman o cierran.

[205] Ibid. p.84.
[206] Ibid. p.84.

La empresa A decide poner en marcha un plan radical de reducción de costes. Para ello plantea un ERE (Expediente de Regulación de Empleo) que afecta al 30 % de la plantilla. Una vez que el comité de empresa tiene noticias de ello, intenta negociar con la empresa pero ante la imposibilidad de llegar a acuerdos, decide plantear una estrategia de movilizaciones que incluye manifestaciones, paros y huelgas. Después de un período de fuertes tensiones el conflicto se salda con el despido de 30 trabajadores y el temor en el resto de si no les va a tocar a ellos la próxima vez.

La empresa B decide también poner en marcha un plan radical de reducción de costes. Para entonces ya habían adoptado algunas medidas previas como la reducción de los anticipos (salarios) de todos los socios. Deciden poner en marcha un plan de **reubicaciones** con la ayuda de las cooperativas de su grupo cooperativo y con otras de otros grupos. La gestión de estas reubicaciones no es sencilla y tampoco está exenta de tensiones. Los puestos disponibles no se corresponden a veces con la cualificación profesional del que lo necesita, el nivel salarial de un socio en su cooperativa igual no se corresponde con el nivel del puesto que se le ofrece, la distancia geográfica del nuevo puesto está alejada del domicilio, etc. Pero a pesar de todas las dificultades, los 30 socios de la cooperativa en crisis consiguen reubicarse en otras cooperativas.

¿Cuál es la situación de las dos empresas 4 años después? Al sexto año la crisis remitió y en estos momentos los mercados tiran con fuerza y las empresas comienzan a recuperar sus tasas de rentabilidad.

La empresa A después de la reducción de personal consiguió mantenerse y ahora ha vuelto a los beneficios.

La empresa B también se mantuvo y ha vuelto a los beneficios. Pero para ellos los beneficios serán tales en el momento en que consigan que los 30 compañeros reubicados en otras cooperativas vuelvan a la suya. Este elemento plantea un elemento de presión que la empresa A no tiene. Nadie en la cooperativa desea volver a las tensiones vividas por la crisis y las reubicaciones. Eso les lleva a hacer un diagnóstico de por qué han sufrido tan duramente la crisis y a elaborar una estrategia para diversificar los riesgos y a ser posible, impedir que se vuelva a repetir. Se dan cuenta que el segmento de mercado en el que están instalados es limitado, maduro y vulnerable. Que su nivel de internacionalización es escaso, que su inversión en I+D+i se tiene que duplicar, etc.

¿Cuál es la situación 10 años después? La empresa A es una empresa de tamaño medio con una buena tasa de rentabilidad. La empresa B ha triplicado su tamaño, ha descubierto nuevos nichos de mercado de gran potencial, el 70% de sus ventas son internacionales y para ello ha puesto en marcha dos plantas productivas, una en Asia y otra en América…

Este ejemplo esquemático de las empresas A (Sociedad Anónima) y B (Cooperativa) es imaginario pero hay bastantes ejemplos reales muy cercanos. ¿Qué podemos inferir del mismo?

1.- La empresa de capital, en nuestro ejemplo la empresa A, en una situación de crisis tiende a ser una empresa generadora de desempleo. La opción de reducir costes mediante la reducción de plantilla es una opción de lo más común en el mundo empresarial actual amparada por la legislación laboral. Esto tiene consecuencias macroeconómicas importantes señaladas por Martin L. Weitzman[207] y analizadas en el capítulo 3.

2.- La empresa cooperativa, la empresa B, en una situación de crisis tiende a no generar desempleo. Lo mismo que en una SA la reducción de personal está a la orden del día y es una opción común, en una cooperativa no es una opción, es una tragedia y se vive como tal. Por tanto la cooperativa desarrollará todas las estrategias que estén en su mano para evitarlo. Estas estrategias comúnmente se basan en alianzas con otras cooperativas y en mecanismos de **solidaridad** intercooperativa. Esto, también tiene consecuencias macroeconómicas importantes pero de signo opuesto a las señaladas en el punto anterior y expuestas en el capítulo 3 con la ayuda de Weitzman y Meade.

3.- Si nuestras dos empresas del ejemplo han conseguido sobrevivir a la crisis, una vez superada ésta, las dos volverán a ser rentables. Pero a largo plazo, la empresa B, la cooperativa, tiene más incentivos para crecer y desarrollarse que la empresa A. Para la empresa A la rentabilidad es un objetivo en sí mismo, pero para la B la rentabilidad es un instrumento para consolidar la cooperativa y garantizar su futuro. La crisis le ha obligado a reubicar al 30% de sus socios en otras cooperativas, pero una vez superada ésta, ha tenido que reincorporarlos. Como la empresa A no tiene esta obligación, la B necesita crecer más. Pero para evitar que esta **tragedia** vuelva a repetirse en el futuro, tiene que diversificar sus riesgos desarrollando nuevos productos que le permitan explorar nuevos mercados,

[207] WEITZMAN, Martin L. (1987) *La Economía de la participación*, México: FCE.

aumentando el valor añadido de los mismos, diversificando sus fuentes de financiación… En definitiva, siendo más competitiva que sus pares en el mercado.

5.4. Grupos Cooperativos

Es una de las señas de identidad genuinas del movimiento cooperativo de Mondragón. Y también una de las palancas clave que ha permitido la expansión y consolidación del grupo.

"El objetivo cooperativo de constituir empresas económicamente eficaces y democráticamente gestionadas, no puede ni debe agotarse en el ámbito de las sociedades cooperativas aisladamente consideradas, sino que ha de trascender dicho ámbito, manifestado insuficiente, a través de articulaciones sucesivas que suponen la apertura de nuevas opciones de desarrollo comunitario. En otros términos, el aislamiento de una sociedad cooperativa en su propio ámbito, supone una radical desvirtuación del fenómeno cooperativo, arrinconando la solidaridad y la promoción comunitaria a la categoría de frases sin sentido".[208]

Es una prueba más que desde los inicios, los fundadores de la experiencia de Mondragón con el padre Arizmendiarrieta a la cabeza, tenían una visión de globalidad que iba mucho más allá de la creación de una o varias cooperativas. Primero fue la creación de Caja Laboral, después Lagun-Aro y los grupos cooperativos iban en la misma dirección. Estamos hablando de cooperativas antes llamadas de 2º grado o entidades de cobertura que se diferencian de una cooperativa ordinaria en que además de las personas físicas, pueden ser socios entidades cooperativas. Estas entidades han sido clave en el desarrollo del grupo porque daban a las cooperativas la posibilidad de trascender sus propias limitaciones. De abordar proyectos que hubieran sido imposibles en soledad, de acceder a mercados cuya prospección resultaba costosa, de hacer PLP, Planes a Largo Plazo con técnicos que la cooperativa sola no podría mantener…

Ya en una fecha tan temprana como 1961 (Téngase en cuenta que Caja Laboral se acababa de crear en septiembre de 1959), Arizmendiarrieta se anticipaba a prever la necesidad de concentración y la necesidad de que las cooperativas pequeñas previesen en sus estatutos

[208] ORMAECHEA, José María (1991) *Nuestra Experiencia Cooperativa*, Caja Laboral Popular, p.51.

dicha eventualidad *"Un recurso que facilita el proceso adecuado de capitalización por medios indirectos y, al propio tiempo, una fórmula indispensable de desarrollo, constituye la* ***concentración industrial"****.* Estas reflexiones las hace Arizmendiarrieta en la memoria de Caja Laboral Popular de 1961. Y continúa… "*de todas formas, la posibilidad de concentración no solamente no hay que eludirla, sino más bien hay que tenerla prevista; y no será malo que la mentalidad de los cooperativistas no constituya un obstáculo de principio".* Y añade: "*su pequeñez, su modestia, argumento de más para que prevean en sus estatutos y normas de régimen interior la posibilidad de futuras concentraciones".*[209]

En 1964 se constituye el primer grupo cooperativo comarcal, el **Complejo Industrial Ularco** constituido por las cooperativas **Ulgor, Arrasate, Copreci y Ederlan.** El fin era "*dotarlas de unos servicios comunes, aprovechar economías de escala y potenciar el conjunto como grupo empresarial"*[210].

Para Jesús Larrañaga esta nueva estructura sienta las bases de actuaciones similares a las empresas capitalistas con una diferencia significativa. Las empresas capitalistas tienen una estructura absolutamente vertical, configuradas en torno a la mayoría del capital, mientras que en el nuevo grupo cooperativo el poder es fruto de un pacto, con cesión de soberanía. *"Es un paso político con miras a fortalecer el conjunto de empresas de la zona, implicando al líder comarcal en la misión tractora e incorporando estructuras de centralidad inteligente capacitadas para visionar el largo plazo, lejos de la hojarasca del día a día".*[211]

El grupo ULARCO se convierte en el primer grupo cooperativo comarcal de Mondragón y eso le convertirá también en la referencia, el espejo en que se mirarán todo el resto de grupos a la hora de constituirse y organizarse. El diseño de la estructura y organización del grupo ULARCO es obra de Alfonso Gorroñogoitia *"que lo elabora con paciencia benedictina"*[212].

"El complejo o Grupo en cuestión no es una federación en su sentido jurídico, sino una asociación de carácter privado, regulado por contrato multilateral. Así, el artículo 1º dice:

[209] LARRAÑAGA, J. (1998) Op. Cit., pp.198-199.
[210] ORMAECHEA, José María (1991) *La Experiencia Cooperativa de Mondragón*, p.105.
[211] Ibid. p.199.
[212] Ibid. p.200.

Esta Asociación, basada en un régimen de compromiso recíproco y de solidaridad comunitaria, tendrá por objeto promover la conjunción óptima y dinámica de las exigencias de unas auténticas comunidades de trabajo y los presupuestos de la empresa moderna con el adecuado despliegue técnico, financiero y mercantil. Su formalización jurídica pública se llevará a cabo bajo la modalidad que requieran las circunstancias en el momento oportuno".[213]

Es llamativo observar que para crear el primer grupo cooperativo tuvieran que utilizar la figura jurídica de *asociación de carácter privado* debido a la carencia de soporte legal para una figura tan novedosa en aquellos años como el grupo cooperativo. Este es un problema recurrente que se dio casi desde el inicio de la experiencia de Mondragón. Las leyes de cooperativas de la época no estaban preparadas para acoger o dar cobertura a una experiencia tan novedosa, avanzada, que abría caminos nuevos como la de Mondragón. Fue LAGUN-ARO la que estrenó la adecuación legal que permitía la creación de cooperativas de 2º grado y fue éste también el camino elegido para la institucionalización jurídica de los grupos cooperativos.

La estructura de poder del grupo cooperativo se basaba en 3 órganos. **La Asamblea general** formada básicamente por todos los miembros de los Consejos Rectores de las cooperativas agrupadas. **El Consejo General**, que es el equivalente al Consejo Rector del grupo, formado por dos o tres miembros de los Consejos Rectores de cada Cooperativa. Y **la Dirección General**, que si bien en los comienzos del grupo ULARCO tenía un carácter colegial, luego se institucionalizó en una persona cuya misión principal era plantear las líneas estratégicas de desarrollo del grupo. Para ello, además del staff del grupo, contaba con la asesoría de un consejo formado por los gerentes de todas las cooperativas del grupo.

"En esta primera experiencia de ULARCO se reúnen todos los aspectos que permiten acercarse a la estructura de un holding, en términos capitalistas. Esto es, la reconversión de resultados consolidados a nivel de grupo, transferencia de personal, homogeneidad remunerativa, movilidad del personal, iniciación de un proceso de planificación estratégica global, marca común, etc. Es un modelo de organización referencial, de interés estratégico para el mercado de ese momento histórico, de los años 60 a los 80, básicamente doméstico e incipiente en el campo internacional.

[213] LARRAÑAGA, Jesús (1981) *Don José María Arizmendi-Arrieta y la Experiencia cooperativa de Mondragón*, Mondragón: Caja Laboral Popular, p.171.

En paralelo, Caja Laboral Popular, como eje de irradiación cooperativa monta una unidad de asistencia técnica y promoción cooperativa, denominada ***División Empresarial****, que ejerce la tutela, e impulsa el desarrollo cooperativo orbital por distintos puntos geográficos del País Vasco. En los comienzos de la actuación de esta unidad técnica, las iniciativas cooperativas nacen de la mano de grupos humanos más o menos sensibilizados, a los que entrena, forma y asesora. El desarrollo cooperativo es espontaneista, no dirigido ni planificado. Así se explica la floración desperdigada a falta de enlaces grupales. CLP se percata de que necesita reordenar, a modo del grupo ULARCO, la serie de cooperativas y aboga por una política de creación de grupos comarcales. Efectivamente, ésa es la estrategia que se sigue, tomando como referencia al grupo ULARCO".*[214]

El grupo ULARCO y las cooperativas que lo componen van creciendo y los trabajos de sus servicios centrales empiezan a aportar resultados. Se homogenizan las normas de organización interna entre las cooperativas del grupo. Se homogenizan también las retribuciones y la consolidación de este proceso lleva a acordar un nivel de redistribución del 100% de los excedentes destinados a retornos.

Esta realidad contrasta con la de otras zonas. Por un lado se ha dado un fuerte proceso de promoción cooperativa pero por otro lado la dispersión entre ellas, la falta de complementariedad y la escasa dimensión de muchas de ellas pone de manifiesto su debilidad. Al comienzo, y a rebufo del período desarrollista y sus fuertes crecimientos económicos, parecía hasta sencillo crear empresas y lograr resultados. Pero llegaron los 70 y las crisis del petróleo y las reconversiones. Muchas cooperativas necesitaban fortalecerse empresarialmente y en algunos casos redimensionarse. Todo ello llevó a la división empresarial de CLP a promover los grupos cooperativos con el grupo ULARCO como referencia esencial.

Llama poderosamente la atención que desde la creación del grupo ULARCO, debieron pasar casi 15 años hasta la creación del siguiente grupo cooperativo comarcal, en este caso GOILAN que agrupaba a las cooperativas de la comarca de Goierri: AMPO, EDERFIL, EREDU, IRIZAR, KENDU y ORKLI.

"*La filosofía de los grupos comarcales, como entidad grupal de orden superior a la cooperativa solitaria, tarda en asumirse hasta el punto de que el siguiente grupo comarcal*

[214] Ibid. p.201.

al de ULARCO tarda 15 años en reproducirse. Tan tardía aceptación del modelo revela las dificultades de superar los cercos de las personalidades directivas, el natural egoísmo de las comunidades eficientes a aceptar a terceros menos válidos, en suma, las pequeñas o no tan pequeñas miserias humanas, que rebajan las ilusiones de los pensadores. La noción de ***comarcalidad cooperativa****, aunque lenta en su aceptación, se enraíza como valor estratégico, que ha hecho posible la configuración posterior de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)".*[215]

Caja Laboral decide apostar claramente por los grupos y a través de su División Empresarial, "*condiciona la asociación a la Caja de nuevas entidades a que estén enracimadas en torno a grupos preestablecidos, con lo cual fomenta un nuevo modelo de desarrollo por grupos".*[216]

Además de las presiones de Caja Laboral, se había extendido la conciencia de la necesidad de agruparse, las dificultades de sortear los ciclos económicos y la aleatoriedad de los resultados en solitario. En opinión de Larrañaga "*El grupo cooperativo es el escalón indispensable para sortear el vendaval económico y paso para futuras integraciones de mayor nivel a escala sectorial e intergrupos cooperativos.*[217]

El resultado de todo ello fue que se crearon **15 grupos cooperativos comarcales,** con un nivel de integración muy diverso y diferente de unos a otros. Con mucha complementariedad de actividades en unos casos y casi nula en otros, con el 100% de reconversión de resultados en ULARCO, 70% en GOILAN, 30% en otros y 0% en algunos. Para algunas cooperativas su entrada en el grupo cooperativo fue una bendición porque les ayudó a afrontar sus problemas. Para otras, al comienzo la sintieron como una carga porque ya les iba bien en solitario, pero cuando su cuenta de explotación comenzó a arrojar números negativos, empezaron a apreciar las virtudes de la agrupación. En cualquier caso, la experiencia de los grupos comarcales sentó las bases de futuras agrupaciones de mayor calado empresarial.

A comienzos de los 80, la experiencia cooperativa de Mondragón seguía desarrollándose pero no existía "**Grupo Mondragón"** como tal. Existían muchas cooperativas, se pusieron en marcha los grupos cooperativos, existían las cooperativas de supraestructura como Caja

[215] Ibid. p.200.
[216] LARRAÑAGA, J. (1981) Op. Cit., p.174.
[217] Ibid. p.174.

Laboral y Lagun-Aro en el ámbito financiero o Ikerlan y LKS en el ámbito tecnológico, pero el grupo Mondragón no estaba institucionalizado como tal.

"Tras un proceso ininterrumpido de 30 años en la creación de cooperativas y unos veinticinco años desde que se formara el primer Grupo Cooperativo, se comienza a reflexionar en los años 1982 y 1983 en la necesidad de crear ***los órganos de supraestructura: El Congreso Cooperativo y el Consejo General".***[218]

Se hacen las primeras definiciones, se delimitan las funciones y el 19 de diciembre de 1984, son aprobados el **Articulado de Bases** del Congreso Cooperativo y el del Consejo General *"con el carácter de Carta Constitucional".*[219] Con ello culmina el proceso de institucionalización formal del **Grupo Cooperativo de Mondragón.**

Para José María Ormaechea, uno de los fundadores de la Experiencia cooperativa de Mondragón, esta *Carta Constitucional* supone el cierre de un ciclo y el alumbramiento de una nueva era en el desarrollo de la experiencia: *"Inevitablemente debe interpretarse todo este incesante y tenso desarrollo como una prueba concluyente de una obra a punto de cerrar su ciclo institucional y que, sin embargo, no agota su siempre renovada vitalidad. Nos hallamos en el umbral de un cambio en la trayectoria del Grupo obligados a plantear ahora el desarrollo de nuevas actividades y, con ellas, a aumentar el empleo generador de bienestar. Resultaría estimulante, al llegar a la cima del edificio institucional, observar que las piezas que han servido a sus cimientos no olvidarán su origen y el sentido moral del compromiso asumido con nuestro País a través de los demás: aquéllos que desean trabajar y no pueden y cuya misión nos concierne por vocación originaria".*[220]

5.4.1. De lo Comarcal a los Grupos Sectoriales

Si desde la creación de ULARCO, el primer grupo cooperativo comarcal, pasaron 15 años hasta la creación del segundo**,** el resto de grupos comarcales se crearon en un espacio breve de tiempo. Pero la organización en grupos comarcales respondía a una dinámica y unos parámetros que los años venideros iban a poner en jaque rápidamente.

[218] ORMAECHEA, José María (1991) *La Experiencia Cooperativa de Mondragón*, p.120.
[219] Ibid. p.120.
[220] Ibid. p.122.

Las cooperativas de Mondragón nacieron en pleno período autárquico del franquismo. En un mercado cerrado y con aranceles que lo protegían. Esto creó un humus especialmente favorable para el desarrollo de las primeras cooperativas. Los años 60 del siglo pasado fueron la época del desarrollismo. Los vientos del mismo fueron muy favorables para la consolidación, crecimiento y expansión de las cooperativas. En los 70 llegaron las crisis del petróleo y las reconversiones que frenaron la expansión y obligaron a adoptar medidas que asegurasen la solvencia de las empresas. Este proceso culminó con la implantación de la organización por grupos comarcales.

La experiencia de los grupos comarcales fue rica y en general positiva. Estableció las bases de una cultura de colaboración grupal, fortaleció la solidaridad entre las cooperativas de cada grupo, homogenizó modelos de gestión, diferentes normativas de organización interna: órganos de gobierno, régimen disciplinario, sistema retributivo, seguridad e higiene, etc. Fomentó la reconversión de resultados, la elaboración de planes estratégicos, el compartir los fondos de obras sociales… Pero a grosso modo, se puede afirmar que la organización en grupos comarcales respondía más a una dinámica de organización interna de las cooperativas que a una exigencia del mercado.

Eran los años 80 y España entraba a formar parte del llamado Mercado Común Europeo (MCE), hoy Unión Europea, y eso cambió los parámetros económicos y de competitividad de forma irreversible. Cooperativas que eran líderes en el mercado nacional español descubrieron que sus competidores ahora eran los líderes europeos cuyo tamaño, capacidad tecnológica y financiera era 10 veces superior a la cooperativa. Esto cambiaba las reglas de juego, ya no bastaba con competir en el mercado nacional, había que ser competitivo a nivel europeo. Pero al mismo tiempo puso de manifiesto las debilidades de la evolución empresarial de la Experiencia. Para entonces el grupo asociado a Caja Laboral agrupaba a unas 100 cooperativas que actuaban en sectores tan diversos como: electrodomésticos, bienes de equipo, máquina-herramienta, distribución, construcción, etc. Muchas de las cooperativas por sí solas, no tenían dimensión suficiente ni capacidad de inversión en tecnología o fortaleza financiera como para aspirar a posiciones de liderazgo en Europa. El modelo asociativo del Grupo Cooperativo Mondragón (GCM) como coordinador de los diferentes grupos comarcales se muestra claramente insuficiente ante los retos competitivos que se vislumbran en el horizonte.

En la década de los 90, el reto que viene es el de superar el modelo asociativo tipo GCM, orientado hacia la organización interna a un modelo sectorial de orientación estratégica y competitiva mucho más centrado en el mercado.

La plasmación del modelo que había de responder a ese desafío era tarea difícil y complicada. Suponía nada más y nada menos que ir por pasos sucesivos a la remodelación sicológica de espacios de poder, hábitos y modos convivenciales, cambiando los ejes de orientación: pasar del grupo comarcal cooperativo que incluso fabricaba en competencia con otros grupos comarcales, a un solo megagrupo vertebrado por sectores en función del grado de convergencia tecnología-mercado.[221]

"El cambio va a contrapié de lo que ha costado tanto interiorizar: el Grupo Comarcal. El hombre se identifica en primer lugar con lo cercano, con los que vive en relación. Lo más próximo es la fábrica en la que trabaja, un poco más lejos está el grupo comarcal y lejísimos el megagrupo sin límites geográficos. Varían los esquemas relacionales y se proponen inéditos espacios sociales. Nuevo aprendizaje, cuando acababa de digerir la comarcalidad".[222]

Ya en el verano de 1987, en una serie de conferencias organizadas por Ormaechea (exdirector general de Caja Laboral Popular y Presidente del Grupo Cooperativo Mondragón) en Otalora, se confirma la pequeñez de las unidades productivas, la endeblez organizativa dispersa y atomizada de cada sector. La constatación de estos hechos medidos en datos comparativos con Europa, empuja a una toma de postura más decidida de los Directores Generales de los grupos comarcales, que ven la necesidad de cambio.[223]

"A Ormaechea, que preconizaba la alternativa sectorial como alternativa estratégica, le resultaba complicado forzar el cambio sin el poder de un grupo comarcal y la opción inteligente era implicar al grupo comarcal más consolidado y reticente, a FAGOR (antes grupo ULARCO), para liderar la transformación del Grupo Cooperativo Mondragón. Metido en el fregado del cambio, es el Director General del Grupo Fagor, Javier Mongelos, quien conduce la antorcha de la sectorialización y la reforma del GCM… …

[221] LARRAÑAGA, J. (1998) Op. Cit., p.273.
[222] Ibid. p.274.
[223] Ibid. p.273.

Mongelos había sido un escéptico de la sectorialización, un adversario de esta idea, pero como el converso Saulo se erige en apóstol de la nueva doctrina corporativa".[224]

El recorrido **Cooperativa/Grupo Comarcal/Grupo Cooperativo Mondragón (GCM)/Mondragón Corporación Cooperativa (MCC),** ha sido el camino obligado por el hilo conductor de una ideología (que ha hecho posible el imposible de integrar a las cooperativas de éxito y no éxito transitorio) y de la presión implacable de un mercado en constante transformación. Este impone la creación de grandes grupos competitivos, o la opción de venderse a medio plazo a empresas multinacionales. Alcanzar el grado de multinacional o sucumbir en el tiempo es la alternativa.

En opinión de Mongelos, la superación de la comarcalidad para incorporarse en una nueva totalidad corporativa que implicaba la desaparición de los grupos comarcales y su sustitución por los sectoriales en donde era factible la complementariedad de las cooperativas en relación al producto-mercado y la política de marcas, pasar de múltiples marcas dispersas a unas pocas fuertes, han sido los dos grandes escollos a vencer. La nueva estructura permite la creación de nuevas herramientas financieras. Destaca entre ellas el **Fondo Central Intercooperativo (FCI)** que es de alto interés estratégico e "integrador corporativo" por excelencia. Se alimenta de los recursos excedentarios de las cooperativas y se destina especialmente a financiar la implantación de las cooperativas de la corporación en el área internacional, amén de fortalecer a cooperativas en delicado estado de salud empresarial. *"La batalla competitiva no conoce fronteras y la inversión y la localización de las empresas más allá de las fronteras nacionales será la estrategia necesaria y normal".*[225]

El resultado de esa estrategia a la que se referían Mongelos y Larrañaga aproximadamente 20 años después, hacia finales de 2011 es la siguiente: A nivel institucional está el **Congreso Cooperativo,** algo así como el parlamento del grupo cooperativo y guardián de los valores del grupo. El congreso aprueba las normas básicas y las líneas esenciales de funcionamiento del grupo. La **Comisión Permanente** es la encargada de velar y gestionar los acuerdos del Congreso. El **Consejo General** es el máximo órgano ejecutivo de la Corporación y quien diseña las líneas estratégicas de actuación. La **Presidencia,** encarnada

[224] Ibid. pp.272-273.
[225] Ibid. p.279.

en una persona, es la encargada de liderar dichas líneas estratégicas, el portavoz más relevante del grupo y quien ostenta su representación.

La parte empresarial está organizada en 4 grandes áreas: **Finanzas, Industrial, Distribución y Conocimiento.**

- **Finanzas:** *Con las enseñas Laboral Kutxa y Lagun Aro, el Área Finanzas engloba tres actividades específicas: banca, previsión social y seguros.*

LABORAL KUTXA, con presencia en gran parte de España, ofrece servicios especializados a la pequeña y mediana empresa y con carácter preferente a las cooperativas de la Corporación. Al mismo tiempo, atiende las necesidades de los clientes particulares y el desarrollo de sociedades financieras especializadas en seguros (Seguros LAGUN-ARO), leasing y crédito al consumo.

LAGUN-ARO (Previsión Social), por su parte, gestiona un sistema de previsión social privativo, y orienta su actividad financiera a la optimización de la rentabilidad de sus fondos patrimoniales, con el fin de garantizar las prestaciones futuras de los socios.

- **Industrial:** *Es donde se agrupan el mayor número de cooperativas y de empresas. Se divide en 5 grandes divisiones.*

  Bienes de Consumo: Producía electrodomésticos de línea blanca: frigoríficos, lavadoras, hornos y lavavajillas, ostentando una posición de liderazgo en España y Francia, acompañada de una creciente penetración en el este de Europa. Ofrecía asimismo una extensa gama de muebles de oficina y muebles de hogar para diferentes ambientes. Esta división está en estos momentos seriamente afectada por el concurso de acreedores al que se ha visto obligada a plantear **Fagor Electrodomésticos**. En el área dedicada al ocio y deporte, fabrica bicicletas, armas de avancarga y aparatos de gimnasia. 25 empresas forman parte de esta división.

  Bienes de Equipo: La Corporación MONDRAGON es el primer fabricante español de Máquina-Herramienta por arranque de viruta y deformación de chapa. Sus productos se dirigen a los sectores de automoción, electrodoméstico y aeronáutico. También produce sistemas de automatización y control, maquinaria para la madera, maquinaria para envase y embalaje, y sistemas de montaje automático.

Ofrece una amplia variedad de troqueles y moldes para la fundición de hierro y aluminio, y ocupa un lugar de cabecera en el diseño y ejecución de maquinaria para fundición.

Fabrica, asimismo, equipamientos integrales para la hostelería y transformadores eléctricos. Forman parte de esta división 53 empresas.

Componentes industriales: suministra componentes y conjuntos a los principales fabricantes del sector de automoción, colaborando estrechamente con ellos en el desarrollo de nuevos proyectos. También produce componentes para fabricantes de electrodomésticos, dirigidos hacia tres principales áreas de negocio: Línea Blanca, Confort Hogar y Electrónica.

Además, fabrica bombas de vacío, bridas y productos de fitting y conductores eléctricos de cobre y aluminio. La componen 57 empresas.

Construcción: Mantiene una presencia activa en el sector de la construcción, participando en la realización de edificios emblemáticos y de importantes obras de infraestructura, en el ámbito nacional e internacional.

Diseña y ejecuta grandes estructuras metálicas y de madera laminada, suministra piezas prefabricadas en hormigón polímero, ofrece soluciones para encofrados y estructuras, presta asistencia técnica para maquinaria de obras públicas y aporta al sector la industrialización del proceso constructivo, incluyendo el servicio de ingeniería y montaje.

También da respuesta a las más exigentes demandas en transporte vertical y sistemas de elevación, aplicando las más modernas tecnologías en el ámbito de la seguridad y aprovechamiento del espacio. Forman la división 21 empresas.

Servicios Empresariales: Comprende servicios de Consultoría de empresa; de Ingeniería civil, urbanística, industrial y medio ambiente. Ofrece un servicio moderno de idiomas orientado a las necesidades de la empresa, fabrica equipamientos didácticos y mantiene una dinámica actividad en las Artes Gráficas. Son 37 las empresas de esta división.

- **Distribución:** *Grupo Eroski es uno de los principales grupos de distribución de España con gran presencia en todo el mercado con más de 2.600 establecimientos y una red en el sur de Francia.*

  Como distribuidor alimentario completa una red de hipermercados, supermercados, autoservicios y cash&carry. Completa su desarrollo con negocios de distribución especializados como las perfumerías, las oficinas de viaje, las tiendas de ocio y deporte, las gasolineras, las ópticas y las tiendas de ocio y cultura.

  En su compromiso con la salud y bienestar del consumidor ha lanzado los compromisos 'contigo' que supone la vigencia del semáforo nutricional y la eliminación de las grasas trans en los productos alimentarios de marca propia, a la que se suma la campaña de prevención de la obesidad infantil.

  La Agrupación ERKOP, dedicada a la ganadería, horticultura y servicios de alimentación colectivos, completa la actividad del Área de Distribución. 13 empresas forman parte de esta área.

- **Conocimiento:** *Se divide en dos divisiones: centros de formación y centros de investigación.*

  Centros de Formación: Corporación Mondragón dispone de varios centros de formación entre los que destaca Mondragón Unibertsitatea , integrada por Mondragón Eskola Politeknikoa, Eteo e Irakasle Eskola. Destaca así mismo la labor que realiza Otalora como centro que imparte cursos para postgrados dirigidos a captar y formar jóvenes cualificados para la Empresa. 9 centros forman parte de ello.

  Centros de Investigación: Además de los medios dedicados al desarrollo tecnológico por las Cooperativas, que suponen como media el 3% sobre ventas, Corporación Mondragón cuenta con 16 Centros de Investigación y Desarrollo.[226]

[226] www.mondragon-corporation.com (octubre 2013)

5.5. Independencia tecnológica de Mondragón

La investigación es cara pero más caro es el no investigar.[227] Esta es la sentencia con la que finalizaba Javier Mongelos su ponencia en 1965 en un encuentro ante altos directivos de las cooperativas y Arizmendiarrieta. *El campo de la electrónica recaba nuevos hombres y aterriza en Mondragón Javier Mongelos, físico que viene del Consejo Superior de Investigaciones Científicas de Madrid. Con él se incorpora una nueva clase de profesionales con estudios superiores especializados. Lo hecho hasta entonces se defendía con estudios medios y experiencia en artes mecánicas.*[228]

En 1956 se puso en marcha oficialmente la primera cooperativa de la experiencia de Mondragón, ULGOR. En 1959 nació oficialmente el banco cooperativo, CAJA LABORAL. Al mismo tiempo se puso en marcha el **sistema de previsión** que algunos años después daría lugar al nacimiento de LAGUN-ARO. Faltaba una pata en el sistema, la **independencia tecnológica.**

La **investigación** es un término que engloba significados muy extensos y cuya concreción puede resultar muy difusa. Nadie cuestiona las virtudes de la investigación pero a la hora de abordarla surgen las dudas. Investigar ¿qué…? Para lograr ¿qué…? Además la investigación es cara, hace falta personal muy cualificado con estudios superiores. ¿Quién paga sus nóminas? Hace falta, en algunos casos, máquinas sofisticadas, realizar prototipos… Todo ello requiere inversión e instalaciones. ¿De dónde salen los recursos para ello?

Pero aparte de los recursos había un problema de concepto. ¿Qué alcance había que darle a la investigación, habría que adentrarse en la investigación básica? ¿Habría que priorizar una visión utilitarista que convirtiese a la investigación en producto vendible? Hasta entonces, en las decisiones estratégicas que se habían adoptado, nadie cuestionaba su conveniencia. Cuando Arizmendiarrieta se empeñó en la creación de Caja Laboral Popular, el banco cooperativo, los fundadores cuestionaron y discutieron sobre su viabilidad, sobre si era el momento adecuado o era mejor esperar, etc. Pero todos estaban de acuerdo en la necesidad de capital y en que lo ideal sería disponer un instrumento que facilitase el crédito y que fuese cooperativa. Con LAGUN-ARO ocurrió algo parecido, se discutía qué

[227] LARRAÑAGA, J. (1998) Op. Cit., p.212
[228] Ibid. 211

prestaciones debería ofrecer el servicio, cómo se financiaría, etc. Pero nadie cuestionaba que era necesario un sistema de previsión social propio.

Con la investigación sin embargo, la cosa no se veía con tanta claridad. No todas las cooperativas tenían necesidades en este área, las de consumo, educación y viviendas por ejemplo. El área industrial, el más importante de Mondragón, era el que tenía mayor necesidad. Pero la palabra **necesidad** tal vez no sea la palabra más adecuada para valorar esta apuesta. La **independencia tecnológica** no era una necesidad. Hasta entonces las cooperativas que requerían el uso de tecnologías que no disponían acudían a las empresas extranjeras que disponían de patentes y llegaban a acuerdos de licencia. La investigación no era una necesidad, pero sí una apuesta de futuro.

Para el desarrollo de esta área, juega un papel importante Manolo Quevedo. Viene a Mondragón de la mano de Javier Retegui a conocer a Arizmendiarrieta. Se incorpora a la Escuela Profesional en 1965. "*Con vena de inventor, le chifla la tecnología mecánica y las patentes"*. La tecnología y su desarrollo forman parte de las conversaciones con Arizmendiarrieta, tema que adquiere valor e importancia en la vida de la Escuela. *"La filosofía operacional,* en palabras de Quevedo*, es equivalente a la empleada para hacerse con la independencia financiera de CLP, la tecnológica responde a la misma necesidad: la de ser capaces de generar el producto investigación como factor de progreso y llegar a ser autónomos tecnológicamente".*[229]

A partir de 1968, empieza a trabajar en la Escuela Profesional un primer grupo de I+D con cinco profesores a tiempo parcial. Este será el embrión que a partir de mediados de los 70 se convertirá en el centro de investigaciones tecnológicas IKERLAN. "*Ha nacido con el estilo de siempre, modestia de arranque con recorrido irreversible".*[230]

A partir de 1972 Arizmendiarrieta llama a Quevedo y se reúnen con Ormaechea, el hombre que convierte en hechos las ideas de Arizmendiarrieta. Quevedo es designado responsable para liderar la aventura. Ormaechea se emplea a fondo (en aquellos años dirigía Caja Laboral) configurando el marco y volcando los recursos del Fondo de Obras Sociales de Caja Laboral Popular para construir el edificio y equipar los medios de arranque entre 1973-1976. Arizmendiarrieta, que bendice la primera piedra, no llega a inaugurarlo. *"El*

[229] LARRAÑAGA, J. (1998) Op. Cit., pp.213-214.
[230] Ibid. p.214.

camino emprendido es ya irreversible. No queda más alternativa que darle sentido empresarial, hacer de la investigación un producto".[231]

5.6. Intangibles de la experiencia de Mondragón

En este capítulo no pretendemos contar la historia de las cooperativas de Mondragón, ya existen numerosas publicaciones, las aquí citadas y otras donde se cuenta dicha historia. Nació impulsada por un grupo de seres humanos excepcionales liderados por alguien que ejerció de catalizador y guía como J.Mª Arizmendiarrieta y que ha dado como resultado un grupo empresarial y cooperativo de dimensiones importantes en España y a nivel internacional. Es una experiencia singular y única, probablemente irrepetible porque es muy difícil que se repita un contexto histórico como el que se dio en el Mondragón de los años 50, con un grupo de personas de una calidad humana extraordinaria además de una capacidad técnica y empresarial muy importante con un guía espiritual que atesoraba una capacidad de visión económica, social y empresarial también importante y que ejercía un liderazgo pedestre.

Hoy, la experiencia ha adquirido unas dimensiones en muchos sentidos espectaculares.[232] Pero lo más importante a los efectos de esta tesis, es que la experiencia de Mondragón ha generado un sinnúmero de instrumentos organizativos participativos que han demostrado ser enormemente eficientes a nivel empresarial. Lo que nació como una experiencia única e irrepetible, ha desarrollado una enorme capacidad adaptativa, de anticipación y de creación de los mecanismos necesarios para su desarrollo y expansión. Y estos mecanismos creados se han convertido en herramientas enormemente útiles para otras experiencias que en origen nada tienen que ver con Mondragón. De hecho la experiencia cooperativa de Mondragón se ha convertido en la realidad empírica más importante en la que se sustenta la estrategia de la **Empresa Participativa Integral**. No la única, por supuesto, pero sí la más importante por la dimensión alcanzada y la riqueza y diversidad de los instrumentos jurídicos, sociales y económicos desarrollados.

[231] Ibid. p.215.
[232] Para ver información reciente sobre datos de la experiencia cooperativa de Mondragón ver www.mondragon-corporation.com.

Hay algunos aspectos sobre la experiencia que, en mi opinión, no han sido reseñados suficientemente y que considero relevantes para la temática de esta tesis. Los he englobado como los **intangibles** de la experiencia de Mondragón.

5.6.1. Empresa SA – Empresa Cooperativa

¿Cuál es la diferencia entre una Sociedad Anónima y una Sociedad Cooperativa? Inmediatamente nos vienen a la mente argumentos jurídicos, económicos, de dimensión y hasta éticos para señalar las diferencias entre un tipo de sociedad y otra. Ahora bien, si formulamos la misma pregunta desde el punto de vista del mercado, ¿cuál sería la respuesta? **Ninguna**, no existe ninguna diferencia entre una SA y una S.COOP, desde el punto de vista del mercado. Cuando vamos de compras al hiper, elegimos un producto y no otro por múltiples razones: precio, calidad, sabor, color, la presentación, la marca, etc. Pero casi nunca por la figura jurídica de la empresa que lo produce. Esto en cuanto a productos de consumo, pero en bienes industriales, el comportamiento es el mismo. Si necesito adquirir una máquina o encontrar un proveedor que me abastezca de suministros, valoraré el producto que me ofrece, su precio, la calidad, el servicio, etc. Pero por lo general, me traerá sin cuidado la figura jurídica de la empresa que presenta su oferta. "*En el lenguaje del mercado solo valen las credenciales de eficiencia en productos y servicios. El mercado es homogéneo e igual para todas las unidades económicas inmersas en la batalla de la competencia*".[233]

Aunque lo dicho aquí parezca una obviedad es importante subrayarlo porque a veces, se produce una confusión entre valores éticos, ideología y eficiencia empresarial. Una cooperativa no es una ONG ni una asociación sin ánimo de lucro. Es esencialmente una **empresa** y, como tal, la búsqueda de beneficio es ineludible. "*El beneficio es escalón necesario de toda empresa económica; las cooperativas no son ajenas a esta ley, si bien en su misión se integran intenciones, compromisos de carácter social*".[234]

Ahora bien, dicho lo anterior, ello no es óbice para que el tratamiento de ese beneficio y el capital sea radicalmente diferente en una SA o en una S.COOP, como veremos más adelante.

---

[233] LARRAÑAGA, J. (1998) Op. Cit., p.223.
[234] Ibid. p.223.

Un último matiz en relación a este tema. Lo jurídico a veces puede resultar excesivamente rígido para el desarrollo de la **Empresa Participativa Integral**. Una SA es una figura jurídica conocida y tasada, por tanto está en su cajón. Una S.COOP es una figura conocida y tasada y también está en su cajón. Una Sociedad Limitada (SL) lo mismo. Una Sociedad Limitada Laboral (SLL) o una Sociedad Anónima Laboral (SAL) igual. Así todas y cada una de las figuras jurídicas en las que se pueda amparar la constitución de una empresa. Pero la **Empresa Participativa Integral,** para su desarrollo y expansión, necesita transitar por todas ellas lo que puede generar algunos problemas jurídicos salvo que se cree y se apruebe una legislación específica *ad hoc*. Para visualizarlo más claramente pensemos en una escala de 1 a 10. 1 es una SA, una empresa de capital sin ninguna participación de los trabajadores. 10 es una S.COOP en la que los propietarios del capital son todos socios-trabajadores. El desarrollo de la **Empresa Participativa Integral** se tiene que dar justamente en los puntos intermedios de esa escala. Si el 1 es la sociedad de capital con 0 participación, a partir del 2 es cuando comienza a dar pasos hacia la participación integral y así hasta el 10 que supone la plena participación de los trabajadores como propietarios del capital. Pero pueden existir empresas con una participación de los trabajadores del 20%, 30% o el 40% en la propiedad o empresas en la que los trabajadores sin ninguna participación en propiedad, participen sin embargo en los resultados de la empresa por acuerdo entre las partes. Por ejemplo en el 20% o 30% de los beneficios, etc. El abanico de posibilidades que se abre es enorme.

Esto plantea numerosas dudas jurídicas, por ejemplo en el ámbito fiscal, que se deberán ir abordando. Si la negociación del convenio de una empresa deriva en que los trabajadores van a adquirir el 20% de la propiedad de la empresa y para ello establecen un plan por el cual durante 5 años van a aportar el 10% de sus salarios para acumular el capital necesario para la adquisición de ese 20% de las acciones de su propia empresa, ¿qué tratamiento debería recibir ese capital: como rentas de trabajo o como rentas de capital normal? Y si en lugar de adquirir el 20% del capital, en el convenio deciden que no entran en el capital pero que participan en los resultados de la empresa en un 20%, esto es, si hay beneficios el 20% de los mismos se los reparten entre los trabajadores ¿qué tratamiento deberían recibir estos rendimientos tanto para los trabajadores como para la empresa?

Como se puede apreciar, el campo de posibilidades que **la empresa Participativa Integral** abre en este ámbito es enorme. En ese sentido, resulta sorprendente que en un país en el que ha nacido y desarrollado una experiencia como Mondragón, a nivel legislativo se

hayan desarrollado tan poco las leyes, normas y reglamentos que desarrollen los múltiples aspectos que la participación en la empresa puede implicar. "*En relación con los aspectos laborales, puede destacarse que la participación de los trabajadores en la gestión y la propiedad de la empresa, se ha llevado a cabo a través de las Sociedades Cooperativas y Laborales. El artículo 129.2 de la Constitución ha sido desarrollado mínimamente en esta materia, entendiendo el legislador ordinario que la participación de los trabajadores en la empresa equivale a la organización y representación colectiva de los mismos en los centros de trabajo, orillando por tanto, el núcleo central de la participación en la propiedad".*[235] Se ha desarrollado la legislación específica cooperativa, la que afecta a las Sociedades Anónimas Laborales, SALes y SLLes, pero no se ha desarrollado una legislación específica que regule todos los aspectos que las múltiples formas de participación de los trabajadores en la propiedad o en los resultados de la empresa puede plantear. Se da por supuesto que esto solo tiene que ver con la representación sindical y su regulación.

En contraste, los países anglosajones y especialmente Estados Unidos, han desarrollado legislaciones específicas al respecto. La más conocida son los ESOP (Employers Shares Ownership Plan-*Plan de Participación Accionarial de Trabajadores). "Es la principal figura utilizada en EE.UU. para estructurar la participación de trabajadores en el capital de sus empresas. Es una figura jurídica propia, algo peculiar, aprobada en el congreso hace casi 40 años, en 1974. La función principal de la ESOP es la de facilitar la participación de los trabajadores de Sociedades Anónimas y Limitadas en el capital de su empresa. Un ESOP típico norteamericano es una PYME de unos 125 trabajadores (La inmensa mayoría de las ESOP tiene menos de 250 trabajadores) y de media los trabajadores poseen entre el 30 y el 35% del accionariado".*[236] En otro capítulo abordamos más ampliamente este tema. Las 24 propuestas presentadas en el trabajo colectivo coordinado por la profesora Marta Enciso, abordan precisamente esta problemática, planteando alternativas.[237]

[235] ENCISO, Marta (coord.) (2011) *La Participación de las personas en la empresa*, Universidad de Deusto, p.13.
[236] ENCISO, Marta (coord.) (2011) *La Participación de las personas en la empresa*, Universidad de Deusto, pp.84-85.
[237] Ibid. p.85.

5.6.2. Salario versus Anticipo Laboral de Consumo

La acepción comúnmente aceptada es que salario es el precio pagado por el trabajo. Usualmente, los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Después, llega la clasificación o las diferentes partes que completan el salario: salario base, antigüedad, peligrosidad, nocturnidad, etc. Para los efectos de este apartado, vamos a obviar los detalles y vamos a dar como buena la definición de que salario es el precio pagado por el trabajo. Lo habitual es que una persona comience a trabajar en una empresa y a final de mes el empleador le pague un salario por su trabajo. Lo normal es que ese salario esté previamente establecido por un acuerdo entre el empleador o sus representantes, la patronal y los sindicatos.

¿Qué ocurre si uno ingresa como socio en una cooperativa? Pues que no tiene salario puesto que no hay empleador. Esto, que parece tan obvio, no lo es tanto porque tiene importantes consecuencias. Por ejemplo, ¿cuál es el papel de los **sindicatos** en una cooperativa? Si no hay salario, falta el objeto central de la negociación y si no hay patrón, tampoco hay sujeto con quien negociar. Si esto es así, ¿qué es lo que cobra entonces un socio-trabajador de una cooperativa? Lo que el socio cobra a final de mes es un **anticipo laboral de consumo.**

Anticipo Laboral. "*Retribución mensual que percibe el socio por su aportación de trabajo como adelanto a cuenta de los resultados de la cooperativa. El anticipo se divide en 'anticipo de consumo' que percibe el socio, y 'anticipo de previsión' destinado a la cobertura Social".*[238] Por tanto, lo que cobra el socio no es un salario, sino un anticipo sobre los resultados que espera obtener la cooperativa.

Puede ocurrir que, el salario que cobra a final de mes el trabajador de una SA y el anticipo que cobra un socio de una S.COOP sea parecido, lo que es muy habitual, y esto genere a veces una cierta confusión entre el socio de una cooperativa y su amigo trabajador de una SA: "*llámalo como quieras, pero si a final de mes, tú y yo cobramos parecido ¿Qué diferencia hay entre ser socio de una cooperativa o un trabajador de una Sociedad Anónima?*". Esta confusión se acentúa en aquellas cooperativas grandes o muy grandes, cuyo número de socios de trabajo se cuente por cientos o miles, donde el sentido de

[238] www.mondragon-corporation.com, (octubre 2013) Órganos y Terminología cooperativa.

pertenencia, de ser copartícipe de un proyecto compartido tiende a diluirse. También en momentos de crisis con tasas de desempleo elevadas cuando al que busca trabajo le es indiferente que el trabajo sea en una empresa privada o en una cooperativa, siempre que sea trabajo remunerado. En este caso, el entrar como socio de una cooperativa es simplemente una opción laboral sin más, no una elección personal.

Pero en cualquier caso, con confusión o sin ella, el **salario** y el **anticipo** son dos realidades distintas con efectos radicalmente diferentes y que generan importantes consecuencias. El primero, el **salario,** es el precio que se paga por la venta de la fuerza de trabajo (utilizando terminología marxista), es una transacción, yo te vendo mi trabajo y a cambio, tú me pagas el precio por ello. El segundo, el **anticipo,** es un adelanto sobre el rendimiento que con mi trabajo espero obtener, pero no de manera individual sino colectivamente, como socio de una cooperativa.

¿Qué ocurre si la SA y la S.COOP obtienen beneficios? ¿Qué efectos tienen los beneficios sobre el salario y el anticipo?

En una SA, si a final de año se obtienen beneficios, sean estos muchos o pocos, estos beneficios no tendrán ningún efecto sobre el salario o salarios. Tal vez que en la negociación del convenio siguiente sea posible obtener una subida salarial, pero nada más. El total de los beneficios se los queda íntegramente el capital, esto es, los propietarios del capital de la SA en cuestión.

En una S.COOP, si a final de año se obtienen beneficios, una vez efectuado el cierre del ejercicio y pagados todos los impuestos, el beneficio neto se distribuye en 3 partes: fondos sociales, fondos de reserva y **retornos (y o extornos)**. Esta es la práctica habitual en las cooperativas de Mondragón. Los **fondos sociales** es la manera en que la cooperativa devuelve parte de la riqueza que genera a la sociedad de la que forma parte. Con estos fondos se financian proyectos educativos, culturales, deportivos, etc., bien de manera individual por la propia cooperativa, de forma mancomunada por el grupo cooperativo o incluso por la propia corporación en su conjunto. Los **fondos de reserva** no requieren mayor explicación, son el mecanismo básico para garantizar la fortaleza financiera de la cooperativa. Y los **retornos (y o extornos)** es el nombre que recibe el reparto de beneficios entre los socios dentro de la cooperativa.

El porcentaje del beneficio neto destinado a retornos puede ser variable y depende de cada cooperativa. Puede oscilar entre un mínimo del 30% y un máximo del 70% del beneficio

neto. El modo como se distribuye a cada socio no depende del capital aportado sino del trabajo realizado: "*En lo que respecta a la riqueza generada por la Cooperativa, ésta se distribuye entre los socios en proporción al trabajo realizado y no en base a su participación en el Capital Social. La política retributiva de las Cooperativas de MONDRAGON se inspira en los principios de solidaridad, que se concreta en una remuneración del trabajo, suficiente y solidaria"*.[239]

La cuantía del **retorno** correspondiente a cada socio se ingresa en la cartilla individual que cada socio posee en la cooperativa creada con su aportación inicial. Cuando alguien ingresa como socio en una cooperativa del grupo, tiene que hacer una aportación de capital cuya cuantía se decide de año en año. Si el socio no dispone de ese capital en el momento del ingreso, la cooperativa le ayuda ofreciéndole facilidades para hacerlo progresivamente. Una parte mínima de esa aportación, el 20%, queda como una aportación a fondo perdido para la cooperativa y con el resto, se abre la cartilla con la aportación del nuevo socio. Es en esta cartilla donde se ingresa el **retorno** o beneficio del ejercicio anterior. Si la cooperativa obtiene beneficios durante una serie de años continuados, los retornos van engrosando la cuantía de la cartilla individual de cada socio y ésta, puede alcanzar cantidades respetables.

¿Qué ocurre con el capital acumulado en esa cartilla, está a libre disposición del socio? En Mondragón mientras uno siga siendo socio de la cooperativa, no se toca el capital acumulado en la cartilla. Solo cuando uno abandona la cooperativa o cuando se jubila, es cuando se lleva el capital. Mientras tanto, lo que sí se cobra, es el interés que la cooperativa ha decidido aplicar a ese capital. En la práctica, muchos socios viven el cobro de esos intereses como el cobro de una paga extra adicional.

Recapitulando, vemos que aunque el papel que interpretan sea parecido, con el paso de los años, el comportamiento y los efectos que producen el **salario** en una SA o el **anticipo** en una S.COOP son radicalmente distintos. Analicemos algunos de estos efectos.

- Como ya hemos señalado, en una SA la obtención de beneficios, aunque éstos sean muy importantes, apenas tiene ninguna incidencia en el **salario**. Todo el beneficio remunera al capital pero apenas nada al trabajo. El capital estará encantado mientras sus beneficios vayan en aumento, pero el **trabajo**, esto es el conjunto de los

[239] www.mondragon-corporation.com (junio 2013) Soberanía del trabajo.

empleados, no tiene **ningún incentivo adicional** para implicarse en la mejora de los resultados de su empresa salvo, claro está, el temor siempre latente de pérdida del puesto de trabajo. Con el paso de los años, aunque los beneficios hayan continuado, la remuneración del trabajo, **el salario**, no habrá sufrido cambio alguno en su estructura, se habrá actualizado, eso sí, pero nada más.

- En una S.COOP del grupo Mondragón, el socio trabajador cobra cada mes su **anticipo** de modo similar a como el trabajador de una SA cobra su **salario**. Tiene también cubiertas sus prestaciones sociales y su jubilación de manera similar, si no mejor, que el trabajador de una empresa privada. Pero a diferencia de éste, si la cooperativa obtiene beneficios, el socio recibirá la parte que le corresponde y lo ingresará en su cartilla de la cooperativa. Si la cooperativa obtiene beneficios durante varios años, se incrementará la aportación de **retornos** a la cartilla con lo que el socio comenzará a cobrar los intereses del capital que va acumulando. En este caso, el socio trabajador tiene **múltiples incentivos** para implicarse en la mejora de su empresa. Está percibiendo de año en año que si la empresa mejora, su situación personal también va mejorando.

- Hay un elemento adicional que conviene no pasar por alto. En una S.COOP los beneficios que se distribuyen entre los socios, **los retornos,** se ingresan en las cartillas individuales que están depositadas en la propia cooperativa. El conjunto del capital acumulado en las cartillas individuales, contribuye de manera importante a reforzar la **solvencia financiera** de la cooperativa.

- Ya hemos señalado que en una SA, los beneficios solo retribuyen al **capital,** a los propietarios del capital. Estos, en muchas ocasiones, no trabajan en la empresa salvo en las empresas familiares y en éstas empiezan a aparecer los problemas con los cambios generacionales. Con el paso de los años si una empresa quiere seguir manteniendo su nivel de competitividad, el factor CP, deberá ir incorporando innovaciones tecnológicas, invertir en nueva maquinaria, tal vez nuevas instalaciones, nuevos mercados, etc. Si en este proceso, el nivel de beneficio o la tasa de rentabilidad se resienten, los propietarios del capital pueden estar tentados a retirar el capital de la empresa para invertirlo en otra o entrar en otro sector con una tasa de rentabilidad más alta. En este caso, las perspectivas de la empresa son **poco alentadoras.** Este escenario dibuja un entorno **desestabilizador** para el futuro de la empresa. Los empleados **asalariados** probablemente ignoren estas inquietudes de los propietarios del capital

pero es que además, apenas tienen capacidad para influir en esas decisiones. Son los **sujetos pasivos** de las mismas que pueden convertirse en víctimas o no. Solo les queda la capacidad de protestar ante decisiones que les perjudiquen.

- En una S.COOP de trabajo, es prácticamente imposible que se dé esa situación. Los propietarios del capital son los propios socios trabajadores por lo que su **riqueza** depende de la riqueza de su empresa, la cooperativa. Con el paso de los años, ellos también tendrán que ir aplicando innovaciones tecnológicas, inversiones en maquinaria e instalaciones, en fin, todo lo necesario para mantener su nivel de competitividad. Puede ocurrir que en ese proceso su beneficio baje o incluso, que haya pérdidas en uno o varios ejercicios. Pero a diferencia de una SA, nadie piensa en sacar su capital para invertirlo en otro sector. Al revés, los socios están **muy incentivados** para encontrar alternativas que les devuelvan a los beneficios. A largo plazo, con escenarios cambiantes, es mucho más **sólido y estable** la perspectiva de futuro de una S.COOP que de una SA. Obviando los aciertos en la gestión que también son determinantes. Para los propietarios de capital de una SA, lo relevante es el capital y si la rentabilidad del mismo baja, pueden sacar el capital para invertirlo en otro lado. ¿Qué la consecuencia de ello sea el cierre de la empresa? Será un efecto secundario, probablemente no deseado pero el capital irá a buscar lugares más gozosos para seguir creciendo. En una S.COOP, el **capital es la propia empresa** por lo que los socios están **muy motivados** para hacer todo lo necesario para enderezar el rumbo de la empresa hasta su vuelta a los beneficios. Podrán equivocarse e incluso llegar al cierre de la cooperativa pero antes de llegar a ello, que siempre se vive de manera traumática por parte de todos los socios, habrán invertido todo el capital acumulado de la cooperativa en buscar soluciones. Por tanto, **los incentivos para la continuidad de la empresa a largo plazo, son mucho más fuertes en una S.COOP que en una SA.** O dicho de otro modo, en una **Empresa Participativa Integral (EPI)** los incentivos para la continuidad de la empresa a largo plazo son mucho más fuertes que en una empresa solo de capital**.**

¿Qué ocurre si la SA y la S.COOP obtienen pérdidas? ¿Qué efectos tienen las pérdidas sobre el salario y el anticipo?

Si los resultados de una SA arrojan pérdidas, en teoría este hecho no debería tener ninguna incidencia sobre el **salario.** Tanto si hay beneficios como pérdidas el salario es el resultado de un pacto, normalmente un convenio, negociado entre patronal y sindicatos y que la

empresa en cuestión hace suyos, a veces con cláusulas particulares propias. Por tanto, el **salario** no depende directamente de la evolución de la empresa. En España el IPC (Índice de Precios al Consumo) es el índice de referencia para la mayoría de convenios y por tanto de los **salarios.** Ahora bien, si las pérdidas son algo más que un accidente coyuntural (crisis generalizada, pérdida de competitividad, etc.) la dirección de la empresa comienza a adoptar medidas excepcionales unilaterales que en la práctica significa dejar en suspenso los acuerdos de convenio y que tiene consecuencias directas en el **salario**. Estas medidas incluyen, en la mayoría de los casos, drásticas medidas de reducción de costes y como el **salario** es considerado un elemento de coste, en la práctica supone una reducción salarial de facto. También se inicia algún tipo de ERE, (Expediente de Regulación de Empleo) que acaba demasiadas veces con el despido de una parte de la plantilla.

En una S.COOP del grupo Mondragón cuando las pérdidas trascienden lo meramente coyuntural, se empiezan a adoptar medidas excepcionales de manera escalonada. En primer lugar, si al cierre del ejercicio en lugar de beneficios hay pérdidas, no hay **retornos** y en su lugar lo que hay son **extornos.** ¿Qué significa el término *extorno*? Significa que en la cartilla individual que cada socio trabajador tiene en la cooperativa, que se abrió con su aportación inicial y donde se ingresan los **retornos** correspondientes a los beneficios, ahora se efectúa el camino inverso, **los retornos se convierten en extornos** y el socio tiene que aportar su parte correspondiente de capital para cubrir las pérdidas del ejercicio. Si el socio ha ingresado en la cooperativa en época de bonanza, esto se convertirá en un aprendizaje duro para él, porque se había acostumbrado a que año tras año, viese incrementar el capital de su cartilla con los beneficios y ahora se da cuenta que aquello que se incrementaba comienza a decrecer. Esto contribuirá a que el socio tome conciencia de la realidad de su empresa y que esté predispuesto a apoyar las medidas que sean necesarias para que su cooperativa vuelva cuanto antes a la senda de los beneficios.

Una vez aplicados los **extornos** y si estos resultan insuficientes, la cooperativa toma otras medidas, por ejemplo una reducción en la cuantía de los **anticipos.** ¿Esto es lo mismo que la reducción salarial de facto? Tal vez, en la vida cotidiana de cada socio el efecto sea similar pero hay algunas diferencias significativas. Los socios de la cooperativa **no tienen salario**, lo que cobran es un **anticipo** sobre los resultados que la cooperativa espera obtener. Como estos resultados han sido **pérdidas**, es lógico que haya una reducción de los **anticipos** precisamente para aminorar la cuantía final de esas pérdidas. El **anticipo** no lo marca el IPC ni ningún convenio externo a la cooperativa. Podrá tener en cuenta estos

datos y otros como referencias pero la cooperativa es soberana para tomar sus decisiones al respecto.

Si la aplicación de **extornos** y la reducción de los **anticipos** no son suficientes seguirán otras medidas. Si se constata que ante la reducción de carga de trabajo hay **excedentes de personal,** conjuntamente con LAGUN-ARO se activarán los mecanismos de solidaridad del grupo cooperativo: plan de **reubicaciones, ayuda al empleo, etc.** Pero en ningún caso se hablará de despidos, solo en el caso de que hubiese personal contratado no socio en la cooperativa.

Si en la empresa hay pérdidas, estas afectan por igual sea la empresa SA o S.COOP. Pero el modo como lo gestiona una empresa privada de capital o una cooperativa, los mecanismos que ha desarrollado una u otra para estas situaciones, son radicalmente distintos y los resultados de su aplicación también.[240] En una SA se aplica un plan de reducción de costes que implica bajada salarial y puesta en marcha de un ERE que en muchas ocasiones acaba con el despido de una parte de la plantilla. En una S.COOP se aplican los **extornos**, se reducen los **anticipos**, se pone en marcha el plan de **reubicaciones**, se activa **la ayuda al empleo** si es necesario y con todo ello se evita, por todos los medios, la posible destrucción de empleo. Esto tiene consecuencias en el entorno de la empresa y en la sociedad. Si en la SA hay despidos, esto afecta a sus familias que ven reducido drásticamente su nivel de ingreso y además en una situación de crisis que dificulta enormemente la posibilidad de encontrar otro puesto de trabajo. Si se reducen los ingresos, esto afecta a su capacidad de ahorro y de consumo, lo que afecta a su vez, a la merma de ingresos en los comercios y servicios que el empleado y su familia hacían uso. Y si esto se extiende a otras empresas del entorno, se convierte en un mecanismo generador de pobreza.

Si en una S.COOP con todas las medidas adoptadas se consigue mantener el nivel de empleo, esto tiene consecuencias también para su familia y entorno. Si no hay pérdida de empleo, tampoco hay pérdida de ingresos, puede haber una reducción pero se mantiene el grueso de los mismos. Esto permite al socio y a su familia mantener un nivel similar de consumo, lo que ayuda al comercio y servicios a mantener a su vez, su nivel de ingresos.

[240] ELORTZA, Naroa; ALZOLA, Izaskun y LOPEZ, Urko (2012) "El impacto de la crisis en las cooperativas de Mondragón", en *Ekonomiaz*. (Mondragon Unibertsitatea).

La premisa es igual para ambas empresas, las dos sufren la crisis. Sin embargo, las estrategias divergentes de ambas tienen consecuencias también divergentes a nivel económico, en la línea planteada por Weitzman en su *Economía de la participación*[241] ya analizada en el capítulo 3, por el que la estrategia de una empresa, la SA, ante un escenario de crisis, se puede convertir en un **mecanismo adicional generador de desempleo y pobreza** y por el contrario, en el caso de otra empresa, una S.COOP, en el mismo escenario de crisis, en un **mecanismo eficaz para frenar la irradiación de la pobreza**.

En una cooperativa no se retribuye por el **capital** depositado sino por el **trabajo** aportado. Bien pero… ¿cómo se valora ese trabajo? ¿Cómo se decide y con qué criterios cuánto va a ganar el director general y cuánto el último socio que se acaba de incorporar? ¿En base a qué se fija el **anticipo** de cada socio y hasta dónde pueden llegar las diferencias entre unos y otros?

Este es un punto relevante para mostrar el diferente papel que juegan el **salario** en una empresa privada de capital y el **anticipo** más el **retorno** en una cooperativa del grupo Mondragón. Si cogemos una empresa típica del sector del metal de Gipuzkoa (Téngase en cuenta que las matrices de la mayoría de las cooperativas industriales del grupo Mondragón están en Gipuzkoa y pertenecen al sector del metal), el salario de los trabajadores por cuenta ajena viene fijado por el **convenio del metal**. En dicho convenio se fija el calendario, la jornada laboral y la retribución que percibirá el trabajador según su categoría profesional. Cada empresa después podrá decidir incorporar cláusulas particulares para mejorar dicho convenio. Pero en ningún caso, una empresa adscrita a dicho convenio podrá contratar legalmente un trabajador sin retribuirle el mínimo fijado en dicho convenio. Ahora bien, quedan excluidos del convenio los altos ejecutivos y directivos de la empresa. Se entiende que los empleados contratados están sujetos a convenio, pero que los directivos son cargos de *confianza*, por lo que su retribución será un acuerdo privado entre los propietarios de la empresa y el directivo en cuestión.

En una cooperativa de Mondragón cuando uno ingresa como socio, se incorporará a su puesto de trabajo y se le fijará el **índice** correspondiente a dicho puesto. El **índice** es la palabra clave de la que dependerá el **anticipo** y todos los demás ingresos que percibirá en la cooperativa. Para fijar el **índice** que corresponde a cada socio se toman en consideración

[241] WEITZMAN, Martin L. (1987) *La economía de participación.* México: Fondo de Cultura Económica.

diferentes variables que describe con precisión José María Larrañaga en los Cuadernos de Otalora: "*En la Cooperativa, con más razón quizás que en otro tipo de empresas, es preciso identificar exactamente la aportación laboral de cada socio para que la retribución responda a criterios de justicia".*[242]

El principio retributivo aceptado por las Cooperativas del Grupo Mondragón de "*hora trabajada hora pagada"* obliga a una regulación profesional de los diferentes puestos de trabajo de forma que cada cual perciba según su aportación. Los Manuales de Valoración son el soporte normativo que permite la clasificación profesional de los socios en función del puesto de trabajo que ocupen y de la eficacia o rendimiento en el mismo. La expresión cuantitativa de tal clasificación profesional propiamente dicha, será la suma de los siguientes índices:

- Estructural I.E.
- Funcional I.F.
- Prima Compensación laboral P.C.L.
- Incidencias Negativas I.N.
- Diferencial I.D.
- Plus de Antigüedad P.A.

El índice laboral (IL) total del socio, a partir del cual se determinará su anticipo laboral, se obtiene de la aplicación de la siguiente fórmula general:

I.L. = IE + IF + PCL + IN + ID + PA

Para una mejor comprensión de los conceptos retributivos vamos a desarrollar una breve explicación de cada concepto.

- **Índice Estructural**

  Índice que representa el valor asignado a un puesto de trabajo o categoría profesional. Este índice es fijo mientras no se modifiquen los requisitos del puesto.

- **Índice Funcional**

[242] LARRAÑAGA, José María (Director Área Educación y Difusión cooperativa) (1994) *El socio Cooperativista.* Mondragón: Azatza, volumen 4 de textos básicos de Otalora.

Índice que valora la actitud y eficacia del socio en el trabajo que le ha sido encomendado.

- **Prima de compensación laboral**

  Es el índice que se asigna a socios cuyas funciones directivas o profesionales les supongan una dedicación de tiempo que rebasa lo estrictamente laboral y requiere cierta exclusividad de vida hacia la Cooperativa.

- **Incidencias negativas**

  Este índice valora aquellas condiciones ambientales nocivas o peligrosas que el socio soporta en el desempeño de las tareas a él encomendadas.

- **Índice diferencial**

  Índice que se asigna a los socios o puestos de trabajo, en los que temporalmente concurren circunstancias especiales, no contempladas en el resto de valoraciones, tales como: dificultades de contratación interna y/o externa, especial disponibilidad y/o responsabilidades suplementarias.

- **Índice de antigüedad**

  Es el índice que se asigna a cada socio en razón a su antigüedad laboral en la Cooperativa.

La evaluación de los Índices Estructural, Funcional, Diferencial e Incidencias Negativas se realiza conforme a los respectivos Manuales de Valoración y Normas de desarrollo.

La aplicación del Índice Funcional corresponde al mando inmediato que con la supervisión de la gerencia informará, en el plazo que se establezca para todos los socios, a cada colaborador, la calificación que estime justa. Se hará por escrito y personalmente.

"En el Grupo Cooperativo Mondragón los Índices Laborales totales variarán para todos los socios, entre el valor mínimo 1 y el valor máximo 6, aun cuando este intervalo salarial no está reconocido en todas las Cooperativas, en algunas los límites están entre el 1 y 4,5 o, 1 y 3. Estos límites sólo se excepcionan por la aplicación de los Índices de Antigüedad e Índice Diferencial".[243]

[243] LARRAÑAGA, J. M. Op. Cit.

Hablamos de un sistema en el que se parte de una valoración objetiva para fijar el IE, índice estructural del puesto. Es la base principal del índice y es independiente de la persona que vaya a ocuparlo. Los manuales de valoración fijarán dicho índice. Después se fijará el IF, índice funcional, que sí depende de la persona, de la valoración que el superior inmediato hace de la persona. Y el resto de complementos que dependerán de las circunstancias de cada caso. A diferencia de una Sociedad Anónima, en una cooperativa los altos ejecutivos y directivos están sujetos al mismo sistema de valoración que los demás socios. El abanico de diferencias de ingresos entre los socios oscila entre 1 y 6. Si el que menos cobra de todos es 1, el que más cobra no cobrará más de 6. Esta limitación del abanico provoca algunos fenómenos interesantes. Por un lado el nivel de ingresos de los directivos de la corporación Mondragón es inferior a la de sus homólogos de las empresas de capital y por otro, teniendo en cuenta que el **índice medio** de los socios trabajadores del grupo es **1,86,**[244] el nivel de ingresos medio de los 26.000 socios trabajadores de Mondragón es un 17% superior al sueldo medio en España.[245] Esto también tiene un efecto inducido para el entorno de la cooperativa o cooperativas. Si el nivel de ingresos medio de los socios trabajadores es superior al nivel salarial de otras empresas, cuantas más cooperativas del grupo Mondragón haya en una zona, más posibilidades habrá para que aumente el nivel de riqueza de esa zona, pero por el momento dejemos este **efecto** para un análisis posterior. Lo visualizaremos mejor con un ejemplo: si el nuevo socio que se acaba de incorporar a una cooperativa gana 1, el director general de grupos tan importantes como FAGOR, EROSKI o CAJA LABORAL no ganará más de 6. La diferencia con una SA en este punto es bastante radical.[246]

Es sorprendente que un grupo como Mondragón formado por 258 empresas y entidades, con unos ingresos totales en 2010 de 14.755 millones de euros, con 3.741 millones de valor añadido, con 93 filiales productivas en el mundo, con el 65% de ventas internacionales y con más de 83.000 trabajadores[247], es bastante sorprendente digo que habiendo alcanzado

[244] www.mondragon-corporation.com (junio 2013)
[245] "Esta contención en los salarios de los puestos directivos permite que el sueldo medio de todas las personas que trabajamos en la Corporación MONDRAGON pueda ser algo más elevado. Concretamente, la retribución media de los aproximadamente 26.000 cooperativistas de MONDRAGON es un 17% superior al sueldo medio en España". www.cajalaboralcontigo.com (junio 2013)
[246] "Según un informe del principal conglomerado de sindicatos de EE. UU., AFL-CIO, en las 500 empresas del índice Fortune (las más ricas del país) un director general gana de media 380 veces el salario medio nacional, una desigualdad que se ha multiplicado por 10 en las últimas tres décadas." www.cajalaboralcontigo.com (junio 2013)
[247] www.mondragon-corporation.com (junio 2013) Decálogo de Compromisos RSC 2012

este nivel de excelencia en la gestión, haya organizado su sistema retributivo, además de con criterios solidarios, de tal modo que favorece e incentiva claramente el nivel de compromiso, participación e implicación de todos los trabajadores con los resultados de su empresa.

5.6.3. ¿Principios o resultados empresariales?

Un comentario recurrente en las cooperativas, especialmente entre los veteranos es *"las cooperativas ya no son lo que eran… se están perdiendo los valores, los principios… Antes la gente se implicaba más, era más solidaria, ahora todo es gestión y mercado"*. Este tipo de comentarios o parecidos, es frecuente escucharlos entre los cooperativistas de "base", aquellos que tienen un índice igual o menor a la media del grupo. Los comentarios se acompañan a menudo con dosis de nostalgia, de añoranza de tiempos que ya no volverán e inconscientemente de nostalgia también por la juventud perdida. Lo que se echa de menos no es tanto la pérdida de valores cooperativos, como de pérdida de la **comunidad.** Este es un aspecto que a veces no se resalta suficientemente en los diferentes relatos de la historia de Mondragón: la vertiente **comunitaria.**

"Precisamente nos hemos visto obligados a institucionalizar el oficio de banqueros al tener que reconocer que incluso todos los esfuerzos de los directamente ligados a la empresa pudieran resultar insuficientes para que nuestras ***comunidades*** *de trabajo pudieran desenvolverse con la suficiente agilidad y prestancia en el mercado. Caja Laboral Popular obedece a esta necesidad y a esta previsión y somos conscientes de toda la responsabilidad que contraemos con la* ***comunidad*** *al tener que contar también con su apoyo para la culminación de nuestras aspiraciones".*[248]

La apelación a la **comunidad** es una constante en el pensamiento de Arizmendiarrieta. Era habitual en su época denominar a las cooperativas como **comunidades** de trabajo. De hecho, el nacimiento y desarrollo inicial de Caja Laboral habría sido imposible sin recabar y conseguir el apoyo de la **comunidad**. Tanto en la manera de desarrollar su labor pastoral como sacerdote, en su trabajo como impulsor de la experiencia cooperativa y en su vocación de filósofo **pedestre**, Arizmendiarrieta impuso un sello profundamente **comunitarista** a la experiencia de Mondragón. Por otro lado, este sello entroncaba muy

[248] AZURMENDI, J. (1984) Op.Cit., p.404.

bien con rasgos e instituciones (elkar-lana, auzo-lana…) antiquísimos de la cultura vasca.[249] El sello comunitario impregnó toda la acción del grupo hasta la desaparición de los grupos comarcales y su transformación en grupos sectoriales o divisiones. Ello no significa que haya desaparecido el **espíritu comunitario** de la cultura cooperativa de Mondragón pero se ha transformado y hoy no tiene la preeminencia que tuvo hasta los años 90 del siglo pasado.

La concepción **comunitaria** de la cooperativa implicaba una visión de la misma en la que todos los trabajadores eran a su vez socios y se establecieron y desarrollaron vínculos de solidaridad entre ellas: reconversión de resultados, grupos cooperativos comarcales, etc. Pero primero el ingreso de España en la Unión Europea y posteriormente la mundialización de la economía, cambiaron las reglas de juego del mercado. Si uno quería ser competitivo en la fabricación de electrodomésticos por ejemplo, ya no podía serlo solo en el mercado local porque sus competidores eran multinacionales. Para ser competitivo en precio, desarrollo de nuevos productos, implantarse con fuerza en los circuitos de comercialización, desarrollar e implantar las nuevas tecnologías en los productos, etc., era necesario un volumen de inversión que solo estaba al alcance de empresas con una dimensión adecuada que trascendía cualquier mercado nacional y en algunos casos hasta el mercado continental podía resultar insuficiente. Y si esto era así para los electrodomésticos, lo mismo ocurría con la distribución donde el tamaño importa y mucho y en el resto de actividades que las cooperativas habían ido desarrollando. Esa fue la causa principal por la que el grupo decidió adoptar la organización sectorial, en la que las diferentes divisiones se formaban no por cercanía geográfica sino por complementariedad en producto-mercado. Esto permitió y permite actualmente aprovechar múltiples sinergias latentes en el grupo tanto en desarrollo de productos, como en redes de comercialización, implantación en mercados exteriores, desarrollo de marcas, etc. Todo ello ha supuesto el paso de una organización con una base más comunitaria a otra más coherente con la realidad empresarial y con la búsqueda de competitividad en los mercados internacionales.

Sobre este punto es relevante el trabajo de los profesores de la Universidad de Cornell (New York) William Foote Whyte y Kathleen King Whyte *Mondragón más que una*

[249] Son numerosas las obras que abordan estos antecedentes históricos. Nuestras referencias las hemos tomado, entre otros, de: RAVENTOS CARNER, Juan (1960) *El Movimiento Cooperativo en España*, Barcelona: Ariel; ARANZADI TELLERIA, D. (1976) *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*, Deusto; *Kooperatibak*, Elkar-lanean, JAKIN Sorta 1973.

utopía[250]. Su análisis de la **cultura** de las cooperativas es solvente y riguroso. Y si bien su estudio se basa en un trabajo de campo realizado hacia mediados de los 80 del siglo pasado, su análisis, en esencia, mantiene su vigencia. "*Consideramos la cultura de las cooperativas de Mondragón en función de dos categorías de conceptos: el marco cognitivo y los sistemas de configuración".*[251] Para nuestro propósito, nos detendremos en el marco cognitivo.

"El marco cognitivo es el conjunto de ideas y creencias sobre los valores fundamentales, los objetivos de la organización y los principios rectores que constituyen la base de toda organización. Los valores fundamentales hacen referencia a las convicciones profundas de las personas sobre ellas mismas y sus colaboradores. Por objetivos entendemos los fines o metas fijados por los dirigentes para su organización, que pueden ser respaldados, rechazados o modificados por los miembros. Por principios rectores entendemos las ideas (articuladas explícitamente o implícitas) que configuran la dirección general que adoptan las personas para tratar de ir desde sus valores fundamentales hacia sus objetivos".[252]

Una vez definido el **Marco Cognitivo** los autores explican cada una de sus partes:

+ **Los Valores Fundamentales**

- **Igualdad.** Todos los seres humanos han sido creados iguales, con los mismos derechos y obligaciones. Esto no significa que la gente de Mondragón olvide las diferencias de clase social y posición en la organización, pero sí que las consecuencias de estas distinciones deben reducirse al mínimo en las relaciones interpersonales y organizativas.
- **Solidaridad.** Los miembros de una cooperativa deben ganar y perder juntos, unas personas no deben ganar mientras pierden otras. El concepto de solidaridad puede aplicarse a las relaciones entre los socios y su cooperativa y entre las cooperativas y la comunidad vasca, los trabajadores en general, etc.
- **Dignidad en el trabajo.**

[250] FOOTE WHYTE, William y KING WHYTE, Kathleen (1989) *Mondragón más que una utopia*. Donostia: Ed. Txertoa.
[251] Ibid. p.309.
[252] Ibid. p.310.

- **Participación.** Los miembros tienen derecho a participar cuanto sea posible en la configuración de las decisiones que les afecten. Del mismo modo, tienen la obligación de participar.

+ Objetivos

- **Creación de empleo.** La creación de empleo fue un objetivo primordial desde el mismo comienzo y las cooperativas mantienen un fuerte compromiso con él.
- **Seguridad en el empleo.** Todos los socios que cumplan satisfactoriamente deben contar con la continuidad en el empleo hasta la edad de jubilación. Habida cuenta de que el progreso económico supone necesariamente la eliminación de ciertos puestos de trabajo y conduce al desempleo a menos que se creen al mismo tiempo otros en número suficiente, el compromiso con la seguridad en el empleo implica también un compromiso con **la creación de empleo.**
- **Desarrollo humano y social.**
- **Autonomía y autogobierno.**
- **Progreso económico.** Los dirigentes del complejo no consideran que el logro de beneficios sea la finalidad principal de sus entidades, pero, por fuerza, reconocen la necesidad de generar beneficios o excedentes como condición restrictiva. Sin la fuerza que proviene del éxito económico, no pueden esperar alcanzar los restantes objetivos.

+ Principios rectores

- **Equilibrio.** En los debates sobre decisiones importantes, la palabra **equilibrio** aparece una y otra vez. La idea básica consiste en que la vida de una cooperativa no debe llevarse como si fuera un juego en el que unos ganan y otros pierden. Debe haber **equilibrio** entre intereses y necesidades, entre los imperativos tecnológicos y los objetivos sociales, entre las necesidades financieras de la empresa y las necesidades económicas de sus miembros.
- **Orientación hacia el futuro.** Desde el comienzo, los dirigentes de Mondragón han insistido en que la planificación debe orientarse hacia un futuro situado en un tiempo muy posterior a aquel en que se haya resuelto el problema inmediato.
- **Autoevaluación organizativa.** Lo que ahora existe no debe considerarse nunca perfecto e inmutable. Es importante realizar frecuentes evaluaciones autocríticas,

examinar el funcionamiento de la organización e idear fórmulas para introducir mejoras.

- **Apertura.**
- **Orientación política pluralista.**
- **Libertad y acceso a la información.**
- **Complementariedad intercooperativa.**
- **Formación de Grupos Cooperativos.**
- **Limitación de dimensiones.** Este principio se basa en el supuesto de que resulta difícil que una organización siga siendo flexible, democrática y eficaz cuando crece más allá de cierta dimensión. Siempre que sea factible, una línea de productos iniciada en una cooperativa debe escindirse para crear una nueva cooperativa. La permanencia de la nueva cooperativa dentro del grupo de Cooperativas asegura los beneficios derivados de una actividad a mayor escala, pero también que cada cooperativa tenga una considerable autonomía.[253]

Esta sí es una constante en la historia del grupo. Una cooperativa "madre" en la que se desarrolla una línea de negocio o actividad que en un momento determinado se separa para formar una cooperativa nueva. Y a partir de ese momento adquiere un nivel de desarrollo que probablemente no hubiera alcanzado como sección o división dentro de la cooperativa madre. FAGOR ha sido, en este sentido, "la gran madre" de la que han nacido diferentes cooperativas que a su vez han incubado y dado a luz nuevas cooperativas. Como muestra el caso de COPRECI S.Coop, que nació como proveedor de componentes de electrodomésticos que cubría las necesidades de FAGOR y hoy es una gran empresa con centros productivos en 3 continentes. Dentro de COPRECI se creó una división que después se independizó creando ORKLI S.Coop, fabricante de grupos magnéticos de seguridad (en posiciones de liderazgo a nivel mundial), termopares y climatización y también con plantas productivas en dos continentes más.

En cualquier caso, hay un debate constante en el grupo, una especie de búsqueda del **equilibrio** como principio rector que mencionaban William Foote Whyte y Kathleen King Whyte, una tensión latente entre la fidelidad a los valores originales y el logro de resultados empresariales. El éxito empresarial ¿hay que alcanzarlo a cualquier precio, incluso si ello desdibuja parte de la identidad cooperativa del grupo? Esta es una pregunta

[253] Ibid. pp.312-315.

fácil de plantear pero complicada de resolver. No estamos hablando de cuestiones en que un grupo de pensadores pueden reunirse plácidamente a reflexionar, debatir y buscar respuestas a la cuestión planteada. Estamos hablando de realidades empresariales, sometidas constantemente a los vaivenes y torbellinos del mercado y que tienen que tomar decisiones sobre oportunidades en condiciones que uno no tiene la posibilidad de establecer. A veces se da una oportunidad sobre la que hay que decidir, que la línea ejecutiva de la cooperativa lo ve clarísimo y los órganos sociales no tanto. La decisión a favor o en contra puede condicionar el desarrollo estratégico de la cooperativa los próximos años y hay que adoptar la decisión sin demora. La oportunidad se presenta ahora pero ya no volverá… ¿qué hacer?

Muestras de ello hay muchas en la historia del grupo. ULGOR y más tarde el grupo FAGOR fue el abanderado. La adquisición de ASPES, más tarde de Fabrelec (EDESA) en electrodomésticos. Luzuriaga, que en el momento de su adquisición tenía casi mayor tamaño que la cooperativa adquiriente EDERLAN. Y más recientemente, la adquisición del grupo BRANDT en Francia por parte de FAGOR, la adquisición del grupo de distribución CAPRABO por EROSKI y la fusión, aunque en términos reales ha sido más absorción, de IPAR KUTXA por CAJA LABORAL. Todas ellas han sido decisiones empresariales importantes adoptadas en un momento determinado que ha supuesto, en la mayoría de los casos, un salto estratégico importante.

En este sentido, en la historia de las cooperativas de Mondragón siempre ha estado muy claro uno de los principios Arizmendianos "la ideología se queda en formulaciones vacías si no hay realidades económicas que la sustenten". Cuando ha habido que adoptar decisiones que desde la óptica empresarial se veían importantes, siempre se han adoptado aunque pudiesen generar problemas de encaje jurídico, filosófico o laboral. Posteriormente siempre se han buscado caminos para solventarlos. Los propios fundadores siempre han apostado por ello incluso cuando no les entusiasmaba. El diálogo entre Jesús Larrañaga y Alfonso Gorroñogoitia, dos de los fundadores del grupo, es significativo al respecto:

- "(Larrañaga) *Tú siempre has tenido reservas con la gran empresa cooperativa, nunca te ha entusiasmado el desarrollo y el crecimiento.*
- *(Gorroñogoitia) No me ha emocionado especialmente el aumento espectacular de la producción de frigoríficos, o la multiplicación de plantas y sobre todo de la plantilla. Eso no lo era todo para mí. Entonces hubiera preferido más un ULGOR con una*

plantilla significativa, pero no excesiva, que fuera un dechado de fraternidad. Claro que la vida te demuestra que a eso no se llega ni con unos efectivos personales mínimos. Quizás sea una utopía. Una vez metido en la carrera no te puedes detener y las instituciones que nacen para servir terminan sirviéndose a sí mismas; siempre he tenido muy claro que la empresa se salva por sus resultados económicos".[254]

Si alguien como Alfonso Gorroñogoitia que ha presidido más de 20 años asambleas generales, consejos rectores y consejos sociales de Caja Laboral ha tenido tan claro que *la empresa se salva por sus resultados económicos* es porque su aplicación ha sido norma en las cooperativas de Mondragón. Se puede hablar de cooperativismo, de solidaridad, de reparto… pero eso no exime a la cooperativa, que es una **empresa**, de mantener la tensión para el logro de los resultados económicos. Si éstos no se dan, no habrá solidaridad ni reparto y en última instancia, no habrá **cooperativa.**

5.7. Capital en Mondragón como palanca de su futuro

En 1956 nace la primera cooperativa del grupo Mondragón. En 1959 se crea Caja Laboral, el banco cooperativo y también el embrión de lo que después sería Lagun-Aro. En los 70 se crea el primer centro de investigación tecnológica del grupo, Ikerlan. En los 80 España entra en la Unión Europea y se acaban definitivamente los aranceles y el proteccionismo. Las cooperativas aprenden aceleradamente a enfrentarse con competidores internacionales de primer nivel. El grupo cooperativo pasa de una organización comarcal a una sectorial y por divisiones.[255] En los 90 el grupo tiene que abordar los retos que plantea la mundialización de la economía, la emergencia del continente asiático, etc. Y hoy, superada la primera década del siglo XXI, la fotografía del grupo[256]nos indica que muchos de esos retos se han cumplido. El grupo no ha dejado de crecer en todo este tiempo, ha sabido sortear las crisis sin demasiados daños y los resultados de 2011 dicen que Mondragón está formado por:

- 256 empresas o entidades

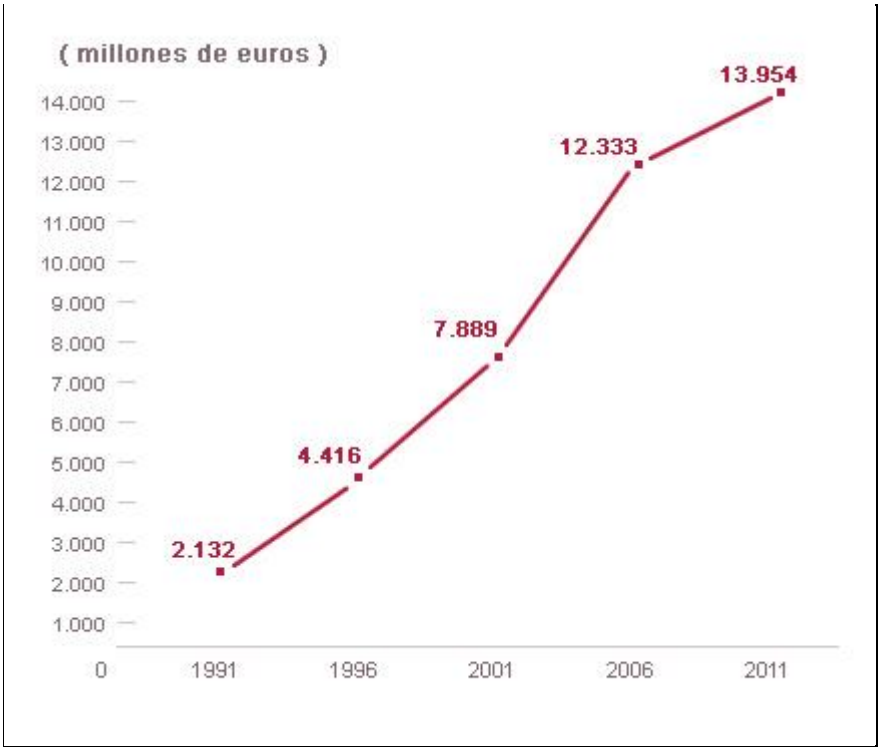
[254] LARRAÑAGA, J. (1998), Op.Cit. p.234.
[255] ORMAECHEA, José María (1991) *La Experiencia Cooperativa de Mondragón.* Especialmente el último capítulo pp.199 y ss. También para conocer la organización actual del grupo www.mondragon-corporation.com (octubre 2013)
[256] Para tener una fotografía con datos actualizados del grupo Mondragón, ver www.mondragon-corporation.com (octubre 2013)

- 84.000 trabajadores
- 33.000 millones de euros en activos
- 14.000 millones de ingresos
- 95 plantas productivas en el exterior
- 14 centros tecnológicos y unidades de I+D[257]

La precisión de estos datos no es relevante en este caso. De hecho se van modificando de año en año como no puede ser de otra manera tratándose de realidades empresariales. Estos datos son relevantes como muestra del éxito alcanzado por el grupo de cooperativas de Mondragón y también para hacernos una idea de la dimensión lograda por el mismo.

Si a estos datos, que nos ofrecen una foto de la realidad de Mondragón hoy, le agregamos algunos datos para ver la evolución histórica, tendremos una idea más cabal de su ritmo de crecimiento:

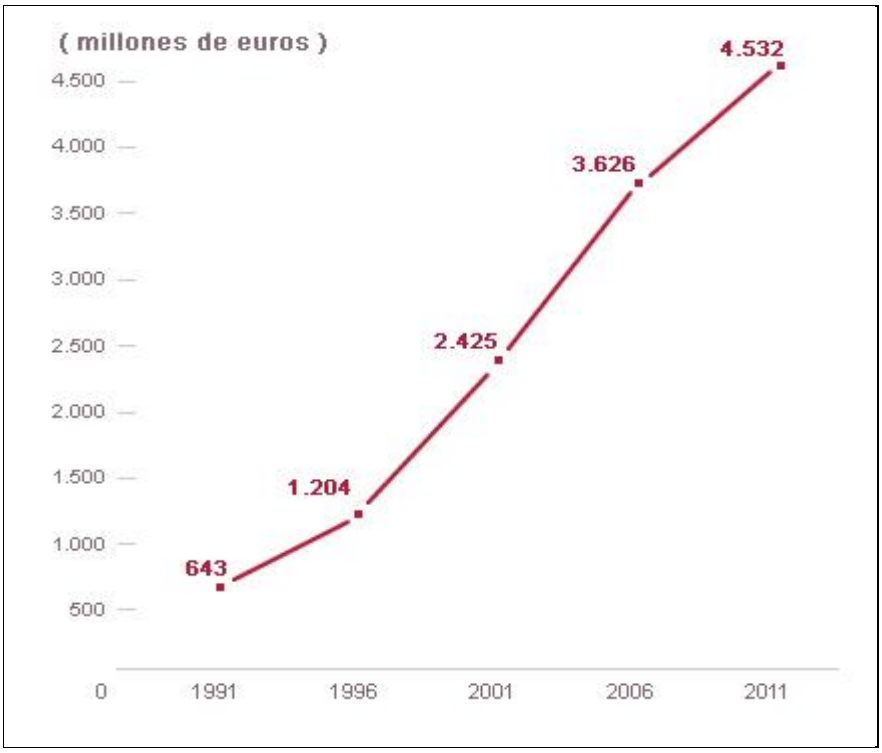
Figura 5.1: Recursos intermediados por Caja Laboral



Fuente: www.mondragon-corporation.com (Octubre-2013)

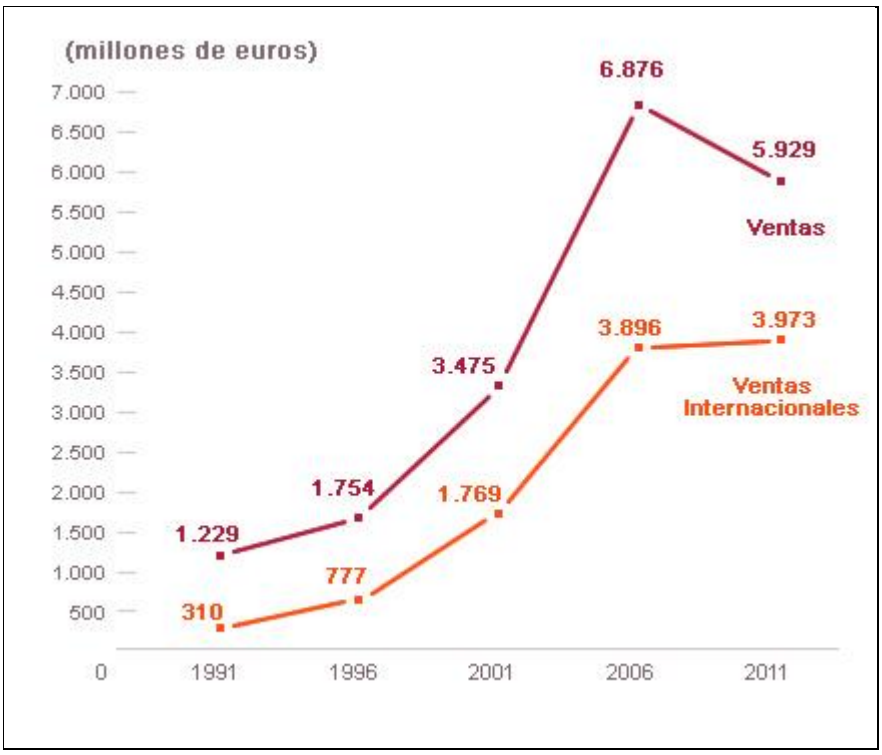
Figura 5.2: Fondos de Lagun-Aro

[257] Estos y otros datos con mucha más extensión y precisión se encuentran en www.mondragon-corporation.com (octubre 2013)



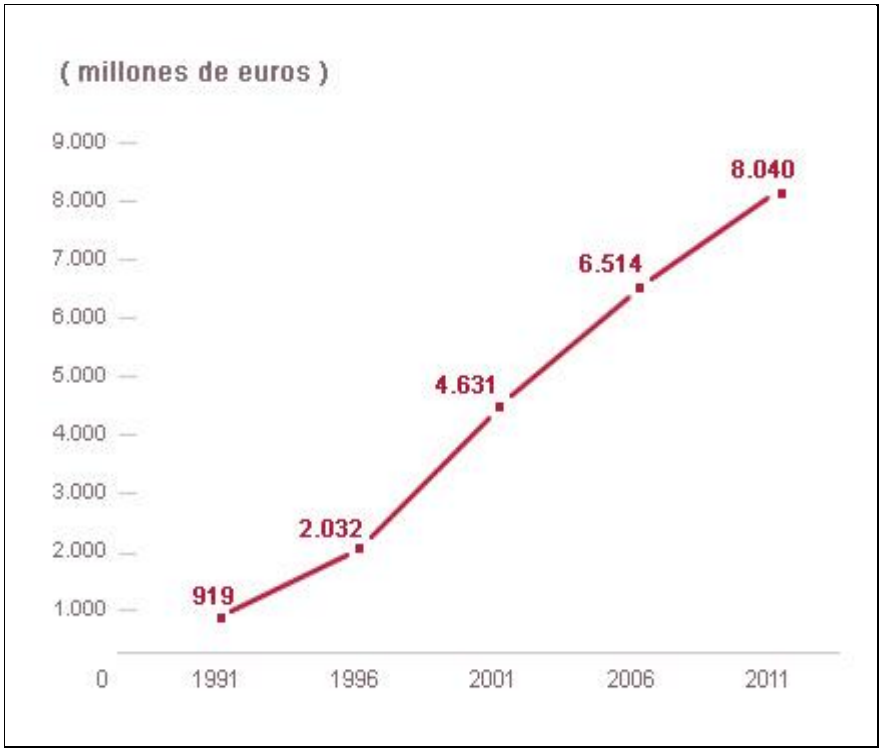
Fuente: www.mondragon-corporation.com (Ocubre-2013)

Figura 5.3: Área industrial: Ventas y ventas internacionales



Fuente: www.mondragon-corporation.com (Octubre-2013)

Figura 5.4: Área distribución: Ventas (Básicamente EROSKI)



Fuente: www.mondragon-corporation.com (Octubre-2013)

+ Personal

Tabla 5.5: Evolución del empleo

1991	**25.479**
1996	**31.963**
2001	**58.469**
2006	**82.174**
2011	**83.569**

Fuente: Elaboración propia en base a datos del perfil corporativo 2012 de Mondragón.

Tabla 5.6: Distribución geográfica del empleo (%)

41,5 %	**Euskadi**
18,1 %	**Internacional**
40,4%	**Resto de España**

Fuente: Elaboración propia en base a datos del perfil corporativo 2012 de Mondragón.

Como se puede observar en los gráficos, los recursos intermediados por CAJA LABORAL y LAGUN ARO en 20 años, se han **multiplicado por 7.** En las ventas del **grupo industrial**, vemos que las ventas nacionales se han **multiplicado por 5** en los últimos 20 años. Aunque, como los datos son de 2011, se aprecian claramente los efectos de los últimos 4 años de crisis. Las **ventas internacionales,** sin embargo, se han **multiplicado por 12** lo que es un dato muy significativo de la apuesta por la internacionalización realizada en los 90. Además, en contraste con las ventas nacionales, las ventas internacionales se mantienen a pesar de la crisis, incluso con un ligero crecimiento. En personal se pasa en 20 años de 25.000 a 83.000, lo que da un crecimiento en este período del 330% y una media del 17% de crecimiento anual que tampoco está nada mal.

Los datos realmente son espectaculares desde muchos puntos de vista. **Cooperativo**: Mondragón se ha convertido en el grupo cooperativo más importante del mundo. **Empresarial:** Su importancia no viene dada solo por el tamaño alcanzado, que de hecho ya es muy respetable, sino por la enorme diversidad de empresas que lo componen y que muchas de ellas están en posiciones de liderazgo en España, en Europa e incluso algunas a nivel mundial. Todo esto, en cualquier caso, es relativamente conocido y de hecho, la Experiencia cooperativa de Mondragón, ha recibido numerosos reconocimientos nacionales e internacionales por ello.

Pero esto no es un artículo periodístico sino una tesis doctoral y hay algunos otros datos que nos van a ayudar a adentrarnos en una reflexión que tiene que ver con el núcleo duro de esta tesis. Un primer dato llamativo: en estos momentos en el grupo trabajan 83.000 personas, pero de ellos solamente 26.000 son socios cooperativos.[258] Del total de trabajadores del grupo, apenas llega a 1/3 el número de socios cooperativos (31%). ¿Cómo es posible que una experiencia que nació creando cooperativas en la que todos los trabajadores eran socios, con el paso de los años se haya convertido en una realidad empresarial en el que solo el 31% de los trabajadores es socio? Además, ese socio-trabajador se ha convertido de hecho en **socio-trabajador-accionista.** Del total de trabajadores del grupo, 57.000 son trabajadores asalariados por cuenta ajena de empresas cuyos propietarios son las cooperativas, a las que pertenecen esos 26.000 socios

[258] La diferencia salarial en Caja Laboral y la Corporación Mondragón, www.cajalaboralcontigo.com (junio 2013)

cooperativos. Esta constatación, que en ningún caso pretende ser un juicio de valor, es cuando menos sorprendente.

Otro dato en la misma dirección es la gráfica histórica de las ventas del grupo industrial. En los últimos 20 años, las ventas nacionales se han multiplicado por 5 y las ventas internacionales por 12. Eso significa que el ritmo de crecimiento de las ventas internacionales es más del doble que las nacionales. De hecho, ya hemos visto que el grupo tiene más de 93 plantas productivas repartidas en los 5 continentes. Pero precisamente esas plantas productivas que se están creando o adquiriendo en el exterior, en ningún caso se crean como cooperativas sino como sociedades de capital privadas. Si esto es así, y si tomamos en consideración que las posibilidades mayores de crecimiento de las empresas del grupo se encuentran precisamente en los mercados exteriores, eso significa que si actualmente el número de socios entre el total de trabajadores del grupo es del 31% y el crecimiento mayor se da en el exterior, este porcentaje se va a ir reduciendo todavía más. Así, puede ocurrir que en los próximos diez o veinte años, el grupo continúe creciendo y que la tasa de crecimiento en los mercados exteriores sea mayor, como ocurre actualmente, y que el resultado sea que del total de trabajadores del grupo de Mondragón solamente el 10% o el 15% sean socios cooperativistas.

¿Es esto coherente con la historia de la experiencia cooperativa de Mondragón y con las inquietudes de sus fundadores y de su impulsor principal, D. José María Arizmendiarrieta?

En los albores de la experiencia de Mondragón, lo más probable es que nadie podía imaginar el nivel de éxito y dimensión alcanzada actualmente, ni tan siquiera Don José María. Hay que recordar además, que en la génesis no existía la vocación cooperativa, se trataba de encontrar fórmulas por las que el trabajo no estuviera dominado por el capital. De hecho, Arizmendiarrieta intentó avanzar por este camino en la propia empresa capitalista, en la SA, pero sus intentos resultaron un fracaso. Solo entonces abordó la opción cooperativa y con reservas iniciales, porque la ley de cooperativas vigente entonces, la de 1942, no resolvía satisfactoriamente sus inquietudes: "*Le preocupa la posición del trabajador en la empresa capitalista y pretende redimir aquél, dándole la participación en el poder y en los beneficios que igualen o superen al capital, llevando la reforma al seno mismo de la empresa capitalista. Sus intentos en esa dirección fracasan estrepitosamente. La empresa capitalista tiene sus leyes que no pueden cambiarse esencialmente sin desvirtuarla. Piensa entonces en la fórmula cooperativa, porque ésta asegura la preeminencia del hombre y del trabajo sobre el capital. Pero la ley que rige en España es*

la de 2 de enero de 1942 y su lectura le ha desanimado. Los esquemas que imagina no ve la posibilidad de encuadrarlos en la letra de dicha ley".[259] Pero José Luis del Arco le ayuda a encontrar los mecanismos legales para que Mondragón adopte el **cooperativismo** como seña de identidad de su modelo. Pero en cualquier caso, lo relevante es que el cooperativismo no es un fin en sí mismo, sino el instrumento más adecuado que se encontró para lograrlo. El fin era romper el dominio del capital sobre la persona y el trabajador. Que el trabajador participase también en el beneficio y en la propiedad, el *sancta sanctorum* de la empresa capitalista.

La experiencia de Mondragón ha superado ya el Rubicón de los 50 años. Camino de los 60 el grupo sigue creciendo, pero **el número de socios cooperativos va disminuyendo mientras aumenta el número total de trabajadores**. ¿Cuáles son las causas y las consecuencias de este hecho?

5.7.1. Tratamiento del *capital*

Ya hemos señalado que al mismo tiempo que en los últimos años ha ido creciendo el número total de trabajadores del grupo de Mondragón, proporcionalmente, ha ido disminuyendo el número de socios cooperativos. También hemos indicado que del total de las ventas del grupo, las ventas internacionales crecen a un ritmo de más del doble que el resto. Si además tenemos en cuenta que precisamente en el **exterior** es donde están las nuevas plantas productivas, creadas o adquiridas, que son las que aportan este mayor ritmo de crecimiento y casi ninguna de ellas es cooperativa, el panorama resultante de todo ello podría formularse así: **al mismo tiempo que va creciendo y expandiéndose el grupo Mondragón, se va intensificando un proceso de *descooperativización* del mismo.**

Esta afirmación requiere algunas matizaciones. No estamos hablando de una cooperativa cualquiera, estamos hablando del grupo Mondragón, el mayor grupo cooperativo industrial del mundo. La experiencia cooperativa de Mondragón es un modelo que ha servido y sirve hoy día, como referencia y fuente de inspiración para innumerables proyectos en muchísimos países de diferentes continentes. Y sin embargo, los datos marcan una tendencia difícilmente cuestionable, el grupo va creciendo y el número de socios de las

[259] DEL ARCO, José Luis (1982) *El Complejo Cooperativo de Mondragón*, Madrid: AECOOP Asociación de Estudios Cooperativos, pp.28-29.

cooperativas matrices se mantiene estancado. Esto provoca que el número de socios cooperativos sobre el total de trabajadores del grupo vaya descendiendo.

Este cambio de tendencia, estos datos ¿pueden ser la muestra de un cambio **ideológico** en el seno de Mondragón? Si miramos la propia web corporativa del grupo, cómo se presenta y define su misión, no parece que el mensaje difiera sustancialmente del de hace unos años: "***Mondragón*** *es el fruto del movimiento cooperativo iniciado en 1956, año en que se creó la primera cooperativa industrial en la localidad guipuzcoana de este nombre; su filosofía de empresa se halla recogida en sus Valores Corporativos.*

- *La Cooperación.*
- *La Participación.*
- *La Responsabilidad Social.*
- *La Innovación.*

La Misión de MONDRAGON aglutina los objetivos básicos de una organización empresarial que compite en los mercados internacionales, con la utilización de métodos democráticos en su organización societaria, la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores y el compromiso de desarrollo con su entorno social".[260]

Como se aprecia, los valores corporativos de Mondragón siguen siendo la ***cooperación, la participación, la responsabilidad social y la innovación*****.** No parecen muy alejados de los valores iniciales de la experiencia. Pero para entender mejor la evolución ideológica de Mondragón dejémonos guiar por el relato de Jesús Larrañaga, uno de sus fundadores. "*En la década de los 50 se discutía en los foros intelectuales y políticos sobre la ideología que dominaría el futuro. No estaba tan claro como hoy el triunfo del capitalismo. Kruschev lanzaba su famoso reto de superar al capitalismo en menos de 20 años. Abundaban teorías, doctrinas en torno a la empresa humanizada y participativa. El intento de Mondragón encajaba con el momento ideológico. Ulgor (Fagor Electrodomésticos) adquiere rango prototípico de causa-efecto automático, de supuesta clara relación de éxito con modelo social de empresa".*

Y refiriéndose a Luis Usatorre, otro de los fundadores del grupo fallecido prematuramente en 1970 dice:

[260] www.mondragon-corporation.com (junio 2013)

"*Él, como otros, creía que se estaba abriendo la antesala celestial con la empresa sin contradicciones convencionales, sin la antinomia capital y trabajo. Se pensaba que llevados a la práctica los valores de solidaridad, de vida en proximidad se acabarían, o al menos se refrigerarían, las tensiones humanas. La sencillez relacional, la proximidad vital, el estrecho abanico remunerativo del 3 a 1, anulando toda diferencia jerárquica formal, nada de comedores diferenciados, nada de asignación de coches y chóferes, nada de nada de lo que es habitual: abierta configuración democrática, el reinado del trabajador, en suma.*

Señas de identidad de la sociedad sin clases, dentro de la empresa por supuesto, el logro de la utopía comunitaria, el paradigma de la ***franciscanía laica.***

Cabe calificar de muy alta la temperatura ética de los soñadores de una sociedad sin clases, de la comunidad preparadisíaca. Se creía que, cumplidos en la práctica los esquemas idealizados de la doctrina de la Iglesia y otros autores, se estaría en el camino de la paz sempiterna y estable.

Vana tentación la nuestra, jóvenes, apasionados, poco rodados por el pedregal de la vida. Se nos escapa la compleja sicología personal y colectiva, la enorme incidencia de la sociedad. ¿Acaso cabía ensayar una ciudad cooperativa encerrada en sí misma al modo de la utopía de Tomás Moro? El propósito era más prosaico y elemental".[261]

En este relato de Larrañaga se pueden visualizar los inicios de la experiencia, la fe en un proyecto, la fuerza, la energía juvenil, la pasión… Y también, una vez superada la fase inicial, el desencanto ante los problemas y tensiones que plantean personas y colectivos, los malos resultados, etc. En definitiva, el peaje de pasar de la niñez y juventud a la madurez. Y sin embargo, si algo ha demostrado la experiencia de Mondragón hasta la fecha en todos estos años, es su capacidad de adaptación, de renovación. De zambullirse en las diferentes crisis que le han tocado en su historia (las del petróleo, la de la reconversión industrial, esta última que empezó en 2008 y que ha terminado por zarandear y llevar al borde del precipicio a la cooperativa inicial, a aquella Ulgor que nació en 1956 como primera cooperativa del grupo y hoy el FAGOR Electrodomésticos sumido en el concurso de acreedores, etc.) sobreviviendo y además saliendo fortalecido de todas ellas. En el epílogo del libro de Larrañaga mencionado abordan con el propio Arizmendiarrieta el futuro del cooperativismo:

[261] LARRAÑAGA, J. (1998) Op.Cit., pp.161-162.

- *"Recuerda la pregunta que tú y yo (se refiere a Alfonso Gorroñogoitia y Jesús Larrañaga) le hicimos en su lecho de muerte. ¿Qué piensa usted D. José María, qué será del cooperativismo dentro de 50 años? Y cómo nos contestó a la gallega "preguntaros que será del comunismo dentro de 50 años". En este sentido ¿intuyes que él confiaba en que éste era un modelo transferible en tiempo y espacio?*
- *Lo dudo (responde A.Gorroñogoitia)"*[262]

No ha hecho falta esperar 50 años para saber cómo ha acabado el comunismo. D. José María murió en 1976 y hoy el comunismo como sistema social ha desaparecido, salvo alguna rara excepción como Corea del Norte.

16 años después del fallecimiento de D. José María, en 1992 la Fundación Gizabide organizó un acto en su memoria en el que Dionisio Aranzadi pronunció una conferencia en la que se planteaba la misma cuestión. En ese momento era ya evidente el fracaso de los sistemas comunistas pero también los temores que esto suscitaba. "*Tras el fracaso de los regímenes colectivistas, el Papa denuncia "el riesgo de que se difunda una ideología radical de tipo capitalista". En realidad el fracaso del colectivismo lo único que ha demostrado es que "el remedio era peor que la enfermedad" pero no por eso la enfermedad deja de ser enfermedad".*[263] Y en ese contexto se plantea Aranzadi: *¿Podemos presentar hoy el sistema cooperativo como una alternativa?* Y responde a través de las reflexiones de Ralf Dahrendorf[264] en su libro *"Reflexiones sobre la revolución en Europa"*. El autor arremete contra toda pretensión de establecer un sistema. *Para él los defensores del capitalismo o del marxismo conocían todas las respuestas. Si la realidad escapaba de las teorías, había que ajustar ésta a aquéllas, la realidad a las teorías. "Los países de la Europa del Este, escribe, no han desechado su sistema comunista para abrazar el sistema capitalista (cualquiera que este sea), han desechado un sistema cerrado para crear una sociedad abierta, la sociedad abierta, para ser exacto, porque mientras muchos sistemas pueden existir, hay una sola sociedad abierta". Lo que ha muerto en los países del este es "la creencia en un mundo cerrado gobernado por un monopolio de la verdad".*

[262] Ibid. p.308.
[263] ARANZADI, D. (1992b) *La Experiencia Cooperativa: Misión y Renovación*. Arrasate: Fundación Gizabide.
[264] DAHRENDORF, Ralf (1991) *Reflexiones sobre la revolución en Europa*. Publicaciones y Ediciones Salamandra.

Y aun así, Aranzadi se vuelve a preguntar: "*¿Podemos, por lo tanto, presentar el modelo cooperativo como una alternativa a los sistemas económicos?"*[265]

"Don José María nos da con su ejemplo y su experiencia cooperativa una respuesta iluminadora"[266]. En sus muchos escritos nunca aparece el cooperativismo como un sistema cerrado. No es para él una doctrina que contiene todas las verdades. Siempre parte de unos valores hacia horizontes abiertos. *"Nos recuerda que 'el camino se hace al andar'. …De ahí la intuición feliz de descubrir y poner el nombre de* ***Experiencia Cooperativa*** *a la obra que nace. Nadie presume de tener una fórmula definitiva o exclusiva de economía social: esta* ***Experiencia Cooperativa*** *impulsa un proceso en el que las normas y los métodos sean perfectibles y simplemente confía que la evolución histórica cada día sea más sensible a los imperativos de los valores humanos y sociales, que en el fondo inspiran esta* ***Experiencia"***[267].

No es por tanto la **ideología** la causa principal de los cambios que se van produciendo en el grupo Mondragón. Los cambios que están llevando a la **aparente descooperativización** del grupo. En mi opinión, son decisiones empresariales de envergadura que se han ido adoptando y han supuesto un salto estratégico importante en el grupo, las que, con el paso de los años, están generando una realidad social en principio no buscada ni deseada. Los dirigentes de Mondragón hubiesen preferido que el desarrollo del grupo se diese a través de nuevas cooperativas, tanto aquí como en el exterior. Pero las cooperativas no se crean como champiñones, hacen falta personas dispuestas a comprometerse y con capacidad de liderazgo empresarial, un entorno social favorable, una legislación que las ampare y una financiación adecuada. Si EROSKI necesita desplegarse en todo el Estado en muy poco tiempo para estar al mismo nivel que sus competidores, si FAGOR, COPRECI, ORBEA, ULMA, ORONA o cualquier otra cooperativa del grupo necesita montar plantas productivas en China, México, Turquía, India, Brasil, Marruecos, Francia, Polonia, Italia, etc., no es posible hacerlo con la fórmula cooperativa porque en esos países no existe el **entorno e influencia** de Mondragón, la legislación cooperativa es muy distinta en cada uno de los casos y sobre todo, las decisiones empresariales para que surtan su efecto, tienen que ser rápidas y eficaces. La creación de una nueva cooperativa es un proceso

[265] ARANZADI, D. (1992b) Op.Cit. Arrasate: Fundación Gizabide.
[266] Ibid. p.17.
[267] Ibid. p.18.

laborioso y difícil que requiere, en la mayoría de los casos, un período de maduración más bien largo.

Las cooperativas nacieron en un entorno económico autárquico que favoreció su despegue inicial. Se acabó la autarquía, también Franco afortunadamente, y España entró en lo que entonces se llamaba el **Mercado Común Europeo.** Esto obligó a las cooperativas a entrar en un rango competitivo superior. Ya no estaban los aranceles que protegían el mercado interior por lo que había que competir con las grandes empresas de Europa Occidental. Se cayó el muro de Berlín y con él se abrieron las fronteras y los mercados del este de Europa hasta Rusia. En medio de ello se sucedieron diferentes crisis que obligaron a las cooperativas a afinar sus armas competitivas. China entró en la Organización Mundial de Comercio (OMC) y cambiaron las reglas del comercio y la competencia. De pronto la economía se mundializó. El capital se mueve libremente por todo el mundo y con él las mercancías y productos. Cualquier empresa y por tanto una cooperativa también, podía vender sus productos en cualquier país asiático y americano. Pero claro, cualquier empresa asiática o americana podía también vender sus productos aquí. Esto trajo consigo el descubrimiento de otras realidades, el grado de desarrollo económico de muchos de estos países y el nuestro son muy diferentes y este hecho, tiene consecuencias. La política comercial clásica de las empresas industriales se vuelve impracticable. Lo habitual en las empresas industriales era que uno producía y vendía en el mercado nacional y lo que no, a exportar. Pero si uno intentaba empezar a vender en China así, no podía. Los costes de producción europeos: mano de obra, energía, transporte, etc., son muchísimo más caros que en China. Pretender vender productos a costes de aquí allí, es prácticamente imposible salvo productos de lujo o arte. Esto llevó a varias cooperativas del grupo a tomar la decisión de implantarse allí. La implantación se dio con diferentes fórmulas, adquiriendo terrenos y construyendo fábricas allí, de hecho hay polígonos industriales del grupo Mondragón en China y en India. Asociándose con productores locales y también tomando una participación mayoritaria en empresas de allí. Política de **multilocalización** se llamó a esta estrategia. Esta estrategia se ha desarrollado en Europa, Asia, América e incluso en África. Esta estrategia no solo sirvió para vender en los mercados locales sino produciendo allí, vender también en los mercados de aquí, generando un valor diferencial considerable. Lo cierto es que mirándolo hoy, 2013 y desde aquí, España, esta estrategia ha sido una bendición. Viendo la brutal contracción del mercado nacional y la recesión de la que no terminamos de salir en España, la estrategia de internacionalización ha servido para que

muchas cooperativas del grupo hayan salvado sus resultados, hayan orillado las peores consecuencias de la crisis, hayan mantenido los puestos de trabajo y algunas de ellas incluso han mantenido su nivel de inversión.[268]

Esta estrategia, que me atrevo a calificar de exitosa desde un punto de vista empresarial, es la que ha provocado a nivel social el hecho de que a mayor crecimiento del grupo, **menor porcentaje de socios cooperativos** en el total de trabajadores del grupo.

Este proceso también ha mostrado los **límites** de la primera versión de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, la versión más **comunitaria.** En los casi 60 años de historia del grupo Mondragón, es posible distinguir, a grosso modo, 3 fases o períodos diferenciados:

I. **Creación con espíritu comunitario**: Esta fase comienza en 1956 con la creación de la primera cooperativa y llega hasta mediados de los 70. En esta fase van naciendo la mayoría de las cooperativas con un espíritu muy **comunitario**. El éxito de las primeras cooperativas es un importante incentivo para que grupos del mismo pueblo o de los alrededores se animen a crear nuevas cooperativas. La absoluta honestidad de los fundadores y primeros dirigentes de Mondragón es un aval y una garantía que da **credibilidad** al grupo. Esta credibilidad será clave en los primeros pasos de Caja Laboral, que apela precisamente **al apoyo de la comunidad** para que les confíen sus ahorros. En esta primera fase se crea el **esqueleto** o la arquitectura básica de la Experiencia. Además de las cooperativas de **primer grado** se crean las de cobertura o **2º grado:** Caja Laboral, Lagun-Aro, etc.
II. **Consolidación empresarial del grupo**: En esta fase nacen nuevas cooperativas y se extienden los **grupos cooperativos comarcales**. Esta 2ª fase llega hasta mediados de los 90. Se suceden diferentes crisis (petróleo, reconversión industrial…) y se entra en Europa. Las cooperativas tienen que adaptarse a un nivel competitivo superior.
III. **Internacionalización:** Desde los 90 hasta hoy. El grupo toma algunas decisiones estratégicas. Se crea el **Congreso cooperativo, el Consejo**

[268] Hay un estudio muy interesante -*Mondragón un modelo de internacionalización*- cuyo resumen ejecutivo aparece en la página corporativa en el que analiza comparativamente la estrategia de internacionalización respecto a empresas que no la han desarrollado. Los resultados son muy claros en favor de las empresas que apostaron por la internacionalización. www.mondragon-corporation.com (octubre 2013)

general y la Presidencia. El primero toma las decisiones que afectan a la normativa, filosofía y estrategia del conjunto del grupo. El Consejo General toma las decisiones necesarias para el desarrollo de la estrategia aprobada. La presidencia lo ocupa una persona que es la encargada de liderar y representar el grupo al máximo nivel. Se decide abandonar la organización por grupos comarcales y adoptar la organización por **grupos sectoriales,** esto es, grupos formados por cooperativas complementarias en relación al **producto-mercado.** Así, hoy es el día en que el grupo Mondragón está organizado en 4 grandes grupos:

Finanzas: Caja Laboral (hoy Laboral Kutxa) y Lagun-Aro

Industria: Dado que es donde se agrupan la mayoría de las cooperativas, se subdivide a su vez en 5 grupos complementarios en relación al producto-mercado.

- Bienes de Consumo
- Bienes de Equipo
- Componentes Industriales
- Construcción
- Servicios Empresariales

Distribución: Básicamente el grupo EROSKI y Auzo-Lagun

Conocimiento: Los centros de formación liderados actualmente por Mondragon Unibertsitatea. Los centros de investigación se han multiplicado y especializado estos últimos años, pero Ikerlan sigue ocupando un lugar destacado.

- Centros de Formación
- Centros de Investigación[269]

Señalábamos más arriba, que la expansión del grupo ha dejado de manifiesto los límites del modelo cooperativo comunitario. Mientras el modelo cooperativo se circunscribía al pueblo como una fábrica en la que los socios se conocían y vivían en el mismo pueblo e incluso había vínculos de solidaridad entre las propias cooperativas próximas unas de

[269] www.mondragon-corporation (Octubre-2013) Estructura Organizativa

otras, el modelo **comunitario** funcionó muy bien. De hecho, es muy posible que la experiencia de Mondragón no hubiera podido desarrollarse sin esta base. Pero cuando las cooperativas se hicieron empresas mayores y empezaron a montar oficinas comerciales en las grandes ciudades y en el extranjero, empresas de comercialización, etc., comenzó el declive del modelo comunitario como motor de expansión del grupo. Las cooperativas comenzaron a crecer como empresas, sin necesitar el apoyo y soporte de la comunidad. Las **comunidades de trabajo** que siguen siendo las cooperativas matrices, se han convertido en las depositarias de los valores genuinos del grupo. Y cuando se vio con claridad que la internacionalización no era una opción sino el camino ineludible para salvaguardar el futuro de las cooperativas, hubo que adecuar las estructuras a la nueva realidad.

¿Todo esto significa que el modelo cooperativo de Mondragón ha tocado techo? ¿Significa que en la medida que el número de empresas y trabajadores vaya creciendo, va a ir menguando el número de socios trabajadores y el número de cooperativas?

En mi opinión, Mondragón se está adentrando de manera casi natural en una nueva fase. Una nueva fase en la que los moldes que hasta hace poco eran válidos ya no lo son pero sin tener claro tampoco cuál es el modelo al que se encamina. El principio Arizmendiano, ya citado en apartados anteriores, tomado del famoso poema de Antonio Machado *"caminante no hay camino, se hace camino al andar",* vuelve a estar presente de nuevo. Se van dando pasos, porque la realidad empresarial no permite paradas en el camino, y al mismo tiempo se va reflexionando. La clave de esta nueva fase será el **tratamiento del capital.**

5.7.2. Dilemas entre el capital y el ser cooperativo

Mondragón se enfrentó a un dilema y tuvo que elegir. Hacer que el desarrollo de su grupo cooperativo se diese solo mediante la fórmula cooperativa o flexibilizar los principios y permitir que cada cooperativa tomase las decisiones empresariales que garantizasen su crecimiento y su futuro. Los hechos nos muestran que la opción elegida fue la segunda y así se ha dado el desarrollo del grupo hasta hoy. Ahora bien, este es un punto que siempre ha generado controversia dentro del grupo y ha condicionado la toma de decisiones estratégicas. Analicemos la visión de Ormaechea sobre un aspecto específico de la temática, la contratación de **trabajadores asalariados** por las cooperativas:

"la renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados es una aspiración que ha tenido varias etapas.

En los primeros 24 años este principio se reguló con firmeza y éxito, y fueron varias cooperativas las que no pudieron asociarse a Caja Laboral Popular –eje financiero de la ***experiencia*** *y precursora del proyecto corporativo, que ya se preveía desde el comienzo- porque para cubrir determinados puestos contrataban trabajadores por cuenta ajena. Es decir, esta fue una condición* ***"sine qua non"*** *para formar parte del grupo.*

Posteriormente al aumentar el desempleo en Euskal Herria hasta el 23% de la población activa y al arbitrar los órganos de la Administración incentivos para la colocación definitiva de los trabajadores en calidad de socios, la actitud se ha modificado y en las cooperativas, en las condiciones que señala la ley, también se contratan trabajadores por cuenta ajena.

Ante esta situación que evidencia un olvido de los principios solemnemente aprobados en el I Congreso del GMC, se dan entre los trabajadores afectados dos actitudes:

- *La de los que saben que van a ser admitidos con toda probabilidad como socios y desean trabajar por cuenta ajena para que al final del período de provisionalidad obtengan una indemnización por desempleo para pasar a ser socios definitivamente, mediante su aportación a la cooperativa y…*
- *La de quienes son admitidos con carácter transitorio, para cubrir plazas de necesidad provisional y estacional que, conocedores de la fragilidad de su empleo, preferirían ser inmediatamente socios para garantizar su colocación con carácter estable y/o definitivo.*

Es así como se está ignorando un principio al amparo de una situación anómala en la que la permisividad de la Administración, la doblez del individualismo, el marco social reivindicador de soluciones a corto plazo y el temor de los directores ante las amenazas de caída de la demanda, en una economía de mercado como expresión de ***"la guerra por otros medios"*** *cada vez más erizada de dificultades, proyectan sus sombras sobre un principio que fue en el Grupo base y razón de su despegue y posteriormente, uno de los blasones que más ennoblecieron la conducta social del Grupo.*

> *Porque el cumplimiento de la norma escrita no fue nunca en la **experiencia** la única guía, sino la más exigente, basada en los comportamientos éticos en los que la acción del cooperativismo práctico debiera descansar".*[270]

Ormaechea refleja una opinión contundente en este punto y muy crítica con aquellos que han "rebajado" el umbral ético en el cumplimiento de este principio cooperativo. Pero para esa fecha, 1991, Ormaechea conocía muy bien decisiones que habían ido adoptando el grupo o cooperativas muy relevantes como ULGOR (FAGOR Electrodomésticos). La compra de SEPSA (empresa cuya marca estrella era ASPES): "*Sepsa, con su marca ASPES deviene en gran comprador marquista de Ulgor, a quien proporciona cifras de negocio de hasta el 30%. Colchón productivo de gran interés a corto plazo que lleva en sus entrañas el germen de la inestabilidad futura. Lo que viene de perlas para ajustar costes, y saturar plantas, se torna en peligro potencial tan pronto cambie de proveedor o decida abandonar el campo. Y así sucede. La alta cúpula de Hidrola (Compañía eléctrica propietaria de Sepsa) decide vender Sepsa.*

El dilema está sobre la mesa, comprarla o perder el volumen de negocio que ya es vital para Ulgor. La solución viene obligada por el volumen de negocio y se decide comprarla".[271]

Este es uno de los casos en que se adopta una decisión por razones empresariales (Si Ulgor no compra Sepsa, se hubiera enfrentado a un grave problema) obviando los principios cooperativos. Sepsa tenía trabajadores asalariados y esos trabajadores pasan a ser **asalariados** de una cooperativa, Ulgor. Pero ese proceso no era del todo nuevo en Ulgor, antes había desplegado toda su red del Servicio de Asistencia Técnica (SAT) en la mayoría de las provincias con trabajadores por cuenta ajena. Y más adelante se darían otros como la compra de Fabrelec (EDESA), la compra de Luzuriaga, etc. Y a partir de mediados de los 90 con la estrategia de internacionalización, este proceso no ha hecho más que acelerarse hasta la realidad actual ya descrita en datos más arriba.

Pero si bien estas decisiones respondían a la lógica empresarial, en el grupo cooperativo siempre se buscó, aunque a veces con opiniones divergentes incluso entre los propios fundadores, la manera de integrar estas realidades en el engranaje cooperativo. "*Durante un largo período de tiempo desde la fundación de Ulgor, han coexistido dos grupos de*

[270] ORMAECHEA, J. M., *La Experiencia Cooperativa de Mondragón*, Otalora, pp.151-152.
[271] LARRAÑAGA, J. (1998), Op.Cit., p.245.

personas: los socios de la matriz y el personal exterior. El primero ajustado al régimen cooperativo y el otro como trabajador por cuenta ajena. Dos mundos dispares en relación y participación, dos grupos humanos administrados por regulaciones distintas. Especialmente las personas del Servicio de Asistencia Técnica (SAT) se sentían discriminados dentro de la filosofía de participación en la empresa en condiciones de igualdad con los de Mondragón. Conceptos como los de no ***explotación mutua*** *y el cooperativismo no puede ser* ***ghetto*** *de una minoría localista, perforan la resistencia de quienes se agarran a la noción de proximidad convivencial como fundamento viable del modelo cooperativo. Estiman que la distancia amortigua la vida emocional, los sentimientos de pertenencia e identidad y, a la larga, puede dar más problemas que soluciones.*

Pero los mentores cooperativos consideraban que era incoherente mantener la doctrina de la libre integración de sus trabajadores y ridículo el argumento geográfico de la distancia como factor discriminador de una u otra condición de trabajador. La pureza doctrinal gana la batalla y se produce la integración como socios del personal exterior en noviembre de 1973 y enero de 1974, tras no pocas peripecias de confrontación retórica sobre la conveniencia o no de la integración. Yo (se refiere a Jesús Larrañaga) personalmente, como gerente de Ulgor, impulsaba su integración haciendo oídos sordos a quienes, con justa razón, dudaban de la bondad de la decisión. Entre otros Gorroñogoitia, más precavido y más leído que yo en temas de psicología colectiva, aceptaba a regañadientes las aparentes sólidas líneas argumentales de los teóricos".[272]

Pero esta batalla, que aparentemente fue el final de un debate, no fue más que el pistoletazo de salida de una problemática que las cooperativas iban resolviendo de facto, pero que no terminaban de digerir de forma adecuada. Se llegó a una especie de modelo **dual** por el que las cooperativas en Euskadi mantenían el modelo cooperativo, pero las empresas que se creaban o adquirían fuera del ámbito geográfico de Euskal Herria, se constituían como empresas de capital. Este problema se fue planteando en todas las cooperativas en la medida que iban creciendo y necesitaban desplegar sus redes comerciales o de aprovisionamiento en otras zonas del Estado o en el exterior. Se planteó en toda su crudeza en EROSKI, dadas sus características y dimensión. El diálogo reflejado entre Jesús Larrañaga (autor del libro) y Antonio Cancelo (fundador y presidente de EROSKI muchos

[272] LARRAÑAGA, J. (1998), Op.Cit., p.239.

años y más tarde presidente también de MCC) es un fiel reflejo de las dificultades que planteaba la cuestión:

- *"(Larrañaga) Eroski hoy día (*mediados de los 90*) es un modelo dual prácticamente como todas las cooperativas vertebradas en el seno de MCC. Cooperativas en Euskadi y Sociedades de Capital fuera de este marco geográfico. ¿Acaso no es posible la extensión cooperativa fuera de estos límites?*
- *(Cancelo) La salida de Eroski fuera de su ámbito geográfico es muy reciente, a partir de los 90 y viene determinada por la profunda transformación ocurrida en el sector de la distribución. Hay que ampliar el mercado y para una empresa de distribución eso supone realizar implantaciones, pero además hay que hacerlo en período corto de tiempo. Está claro que el modelo convencional no reúne las características necesarias para participar en esta competición. Se necesitan grandes recursos financieros y la única alternativa consiste en encontrar socios capitalistas, que estén dispuestos a participar en el proyecto.*
- *(Cancelo) La limitación geográfica tiene que ver fundamentalmente con la cultura y no podemos olvidar que el cooperativismo de Mondragón hace una aportación fundamental, al modelo más universalizado, al otorgar al trabajo un valor fundamental en la sociedad cooperativa. Esta originalidad, sin la cual no podríamos entender nuestro cooperativismo, lo hace más difícilmente asumible en un medio en el que lo entendible es la relación contractual entre trabajador y empresario.*
- *(Larrañaga) La expansión no cooperativa fuera de cierto marco geográfico y su centro de poder pone sobre el tapete la difícil reproducción cooperativa en escala multilocacional por un lado y, por otro, como podemos ser coherentes tratando de incorporar a estas nuevas sociedades los modos de participación habitual en las cooperativas.*
- *(Cancelo) Ciertamente es una cuestión aparentemente contradictoria y estamos estudiando la forma de conseguir que los trabajadores de las sociedades no cooperativas participen en el capital de las mismas y en la gestión empresarial.*[273]

En este diálogo entre Larrañaga y Cancelo se aprecian muy bien las contradicciones que el crecimiento implicaba. Por un lado, si EROSKI pretendía ser una empresa competitiva en el sector de la distribución tenía que entrar en la carrera de nuevas implantaciones. Para ello no tenía capital suficiente por lo que tenía que asociarse con otras empresas privadas

[273] LARRAÑAGA, J. (1998), Op.Cit., pp.268-269.

que aportasen el capital necesario. Por otro lado, EROSKI había hecho una aportación muy relevante al cooperativismo de consumo a nivel mundial. Las cooperativas de consumo (una de las fórmulas más extendidas de la fórmula cooperativa) hasta el surgimiento de Mondragón se organizaban de una manera bastante simple. La cooperativa la formaban un grupo de consumidores y para hacer el trabajo contrataban trabajadores asalariados. EROSKI decidió cambiar las reglas, efectivamente EROSKI lo crean los consumidores, pero deciden que los trabajadores también van a ser socios. Esto se refleja en los órganos rectores de la cooperativa: *"En la asamblea de 1980 se aprueban unos nuevos Estatutos, con una composición equilibrada en el Consejo Rector de socios-trabajadores y socios-consumidores".*[274] Esta es una aportación genuina de la ***Experiencia Cooperativa de Mondragón*** al movimiento cooperativo internacional, especialmente al cooperativismo de consumo que surge con los Pioneros de Rochdale.

Pero la realidad **Dual** de la que hablaban Larrañaga y Cancelo a comienzos de los noventa no ha hecho más que consolidarse con el paso de los años. Bien es cierto que muchas cooperativas han hecho y continúan haciendo esfuerzos, EROSKI es un claro ejemplo de ello[275], de desarrollar el modelo cooperativo o en su defecto de encontrar fórmulas e incluso innovar en este ámbito, para que los trabajadores tengan oportunidad de participar plenamente en la gestión y en los resultados de la empresa. Pero el modelo **dual** en lugar de ser un fenómeno coyuntural se ha convertido en algo estructural pero que también tiene su evolución. Si bien al comienzo, cuando se hablaba de modelo **dual** los autores se referían a *"en Euskadi socios cooperativos, fuera de Euskadi trabajadores por cuenta ajena",* con la aceleración de la internacionalización del grupo Mondragón en todos los ámbitos, cuando hablamos de modelo **dual** queremos decir que en las matrices cooperativas, el modelo es de socios cooperativos trabajadores y en el exterior (otros países y otros continentes), el modelo es empresas privadas de capital creadas o adquiridas por la cooperativa y con trabajadores asalariados por cuenta ajena. Como el crecimiento del número de empresas en el exterior, así como el resultado de las mismas, es mayor que el de las cooperativas matrices y dueñas de las anteriores, podemos vaticinar que en los próximos años se acentuará esta tendencia.

[274] LARRAÑAGA, J. (1998), Op.Cit., p.268.
[275] LIZARRAGA, N. y ARREGI, B. (2010) *La participación de los trabajadores en un grupo con dos realidades diferentes: Eroski S.Coop y las sociedades participadas.*

Pero mientras tanto ¿qué ocurre con el capital? Es curioso, cuando hablamos de una empresa tradicional, una SA, el capital es la clave. Si hablamos de inversiones, de abrir una nueva empresa, incluso de cerrarla, siempre hablamos de inversores, de financiación suficiente o insuficiente, de cotización, rentabilidad… en definitiva, de **capital.** En una cooperativa sin embargo, parece que lo único que se cooperativiza es el trabajo y tiene incluso un cierto toque hasta de mal gusto hablar de capital. Cuidado, con esto no pretendo minusvalorar la importancia del capital en las cooperativas. De hecho, desde D. José María Arizmendiarrieta hasta todos los fundadores, siempre tuvieron muy clara la importancia del capital: *"Un cooperativismo sin aptitud estructural para atraer y asimilar los capitales al nivel de las exigencias de la productividad industrial es una solución transitoria, una fórmula caduca" (J.M.A.).*[276]

El cooperativismo, desde su origen, siempre ha aplicado al **capital** un marcaje muy estrecho, una vigilancia estricta como si fuese sospechoso de ser portador de algún germen nocivo. Todo el mundo reconoce la necesidad del capital, pero han sido tantos los abusos que en su nombre se han cometido que el **cooperativismo** nació precisamente para ponerle coto. Uno de los principios básicos del cooperativismo es el de **interés limitado al capital** y otro que el poder político en una cooperativa se basa en **un socio-un voto** con independencia del capital que cada socio pueda poseer.

Sin embargo, no hablamos de una cooperativa cualquiera, hablamos del grupo Mondragón, el mayor grupo empresarial cooperativo del mundo, el mayor grupo empresarial de Euskadi y uno de los mayores de España, con más de 84.000 trabajadores, 14.000 millones de Euros de facturación anual y plantas productivas en innumerables países de todos los continentes. Estaremos de acuerdo en que algún papel y además muy relevante habrá tenido que jugar el capital para alcanzar una dimensión semejante. Veámoslo y analicemos algunos de sus elementos.

5.7.3. Capital: Los Principios

La **Experiencia Cooperativa de Mondragón** considera al factor Capital como un instrumento, subordinado al Trabajo, necesario para el desarrollo empresarial, y acreedor por tanto:

[276] ORMAECHEA, J. M., *La Experiencia cooperativa de Mondragón*… p.153.

a) A una remuneración:
   - Justa, en relación a los esfuerzos que implica su ahorro.
   - Adecuada, para propiciar la adscripción de los recursos necesarios.
   - Limitada en su cuantía, mediante la correspondiente regulación.
   - No directamente vinculada a los Resultados obtenidos.

b) A una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa, que no impida una real aplicación del principio de libre adhesión.

La necesidad de capital para desarrollar la **experiencia** nunca fue menospreciada, ni desconocida por el Grupo, desde sus orígenes. Se entendió, sin embargo, que donde había ideas y entusiasmo para ponerlos en práctica, nunca faltarían medios financieros.

"Y así sucedió cuando se creó la primera cooperativa para cuya puesta en marcha se aportaron, por unos 110 socios fundadores, unos 20 millones de pesetas para que comenzasen a trabajar 16 socios en 1956, ya en Mondragón".[277]

Ormaechea expone con mucha claridad el papel subordinado que desde el comienzo tuvo el capital en la historia del grupo. Es un factor clave para el desarrollo de la empresa, pero siempre instrumental, subordinado al trabajo. Se le impone un corsé al capital, se le permite hacer su función y se le remunera por ello, pero siempre de manera limitada.

Joxe Azurmendi, cuando analiza el pensamiento de Arizmendiarrieta sobre el régimen económico de las cooperativas, señala: *"Todos propietarios y todos empresarios: todos sin discriminaciones, a las duras y a las maduras, aportando los capitales disponibles y el trabajo preciso. El régimen económico, definido en los estatutos, tiene como objeto hacer de los cooperativistas 'trabajadores empresarios'. Las prestaciones económicas de los socios son independientes de su calificación profesional. El capital social se constituye por las aportaciones que hagan los socios en concepto de capital cedido, retenido y voluntario.*[278]

El capital social es la suma de las aportaciones de los socios al ingresar en la cooperativa. De dicha aportación una parte va íntegramente a la cooperativa (capital cedido). Con otra, la más cuantiosa es con la que se abre la cartilla con la portación del socio y que mientras

[277] ORMAECHEA, J. M., *La Experiencia…* p.153.
[278] AZURMENDI, J. (1984) Op. Cit., p.493.

esté en activo no la puede sacar (capital retenido). Y por último las voluntarias que, como su propio nombre indica, cada socio puede decidir hacerlas o no. A esta aportación inicial, cada año se le agregan los retornos, en caso de que los hubiere. Esto es, la parte de los resultados que corresponde a cada socio.

"Los resultados o márgenes de previsión y exceso de percepción, una vez cubiertos los gastos generales se destinan, el 15% al Fondo de Reserva, el 15% igualmente al Fondo de Obras Sociales, si bien estos porcentajes pueden variar con tal que, entre ambos, sumen el 30% como mínimo, pudiéndosele dedicar a cualquiera de los fondos mayores proporciones previa aprobación de la Junta General. El sobrante se destina a retornos cooperativos entre los cooperadores, en proporción directa a la retribución de los servicios prestados por cada uno de ellos. Estos retornos, adjudicados en cada ejercicio, son consignados a cada socio en su respectiva cuenta de aportaciones".[279]

En los últimos años, esos porcentajes que señalaba Arizmendiarrieta en algunos casos se han modificado o se han flexibilizado, pero en esencia, el esquema sigue siendo válido hoy para las cooperativas del grupo. ¿Cuál es el efecto de aplicar ese esquema? El efecto inmediato es que el **85% de todos los excedentes de la cooperativa, vuelven a quedarse en la cooperativa**. Solamente el Fondo de Obras Sociales es el que sale de la cooperativa y sirve para financiar múltiples actividades, principalmente del ámbito cultural y deportivo, del entorno donde se ubica la cooperativa. El 85% restante, como decíamos, queda en la cooperativa. El 15% (insisto en que el porcentaje puede variar de una cooperativa a otra) para el **fondo de reserva**, el modo más eficaz de asegurar la solvencia financiera de la cooperativa. Pero el otro 70% que sirve para repartir el **retorno** correspondiente a cada socio es un capital que también se queda en la cooperativa. El **retorno** se ingresa en la cartilla individual de cada socio, pero el socio no puede hacer uso del mismo hasta que se vaya de la cooperativa o se jubile. Por tanto es un capital que sirve para **afianzar la capacidad financiera** de la cooperativa de forma importante. Si una cooperativa en época de bonanza económica va sumando años con resultados positivos, estará en una situación inmejorable para abordar inversiones, planes de crecimiento, de internacionalización, etc., jugando con sus propios recursos sin poner en peligro la estructura financiera de la cooperativa.

[279] Ibid. p.494.

Este es un **mecanismo básico fundamental** para entender la expansión del grupo cooperativo de Mondragón. Que el 85% de los excedentes generados cada año vayan a fortalecer la estructura financiera de la cooperativa es **dotar a cada cooperativa con el mecanismo que va a garantizar su crecimiento y desarrollo futuro.** La única condición es que la gestión tiene que ser buena para lograr esos resultados positivos cada año.

Una empresa privada de capital, una SA, no tiene garantizada la misma solvencia financiera que la cooperativa por su propia naturaleza, el capital es bastante más volátil que el trabajo. En primer lugar, en una SA hay que remunerar al capital. Mientras todo vaya bien no hay problema, pero como empiece a bajar la rentabilidad los propietarios del capital empezarán a dudar y a tomar medidas. "*Tal vez conviene congelar las inversiones previstas, tal vez podamos recuperar la rentabilidad si trasladamos la producción a Marruecos o a China con unos costes de menos de la mitad que aquí, tal vez"…* El resultado de todas esas dudas es que la apuesta del capital por esa empresa se frene, se aplique algún tipo de cirugía menor: ERE, reducción de plantilla, etc. Y en el peor de los casos el cierre de la empresa, con toda su secuela de damnificados: despidos, pobreza de las familias afectadas y pobreza de la zona donde se ubicaba la empresa.

¿Por qué esto, que es tan habitual en una SA, no se da en una cooperativa, o se da en un porcentaje muchísimo más pequeño? Lo decía Ormaechea cuando hablaba del **carácter instrumental y subordinado del capital: "***La Experiencia cooperativa de Mondragón considera al factor Capital como un* ***instrumento subordinado al trabajo y […] a una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa".***[280] Por tanto, el capital en una cooperativa está supeditado al trabajo y si la rentabilidad de la cooperativa comienza a bajar, en primer lugar se garantiza la continuidad y desarrollo de la cooperativa antes de cualquier remuneración al capital. Además en los años de excedentes, la cooperativa ha ido destinando, año tras año, el 85% de los mismos a reforzar su estructura financiera, lo cual le otorga en época de crisis un margen de maniobra del que no disponen la mayoría de empresas privadas. Y eso, contando únicamente con los recursos de la propia cooperativa. A ello habría que agregar todos los mecanismos de solidaridad del grupo.

[280] ORMAECHEA, J. M., *La Experiencia*… p.153.

5.7.4. Capital: Los Instrumentos

Ya hemos visto cuál es el **mecanismo básico** por el que las cooperativas se nutren financieramente. Pero dicho mecanismo, aun siendo importante, no es más que uno de los que están a su disposición. El mecanismo financiero más potente a disposición de las cooperativas está basado en un intangible, está basado en la **solidaridad.** Siempre que se habla de solidaridad, todo el mundo entiende que se está ante un discurso "bien intencionado" con buenos propósitos pero… que la realidad es la que es y que los buenos propósitos se los lleva el viento. Y ya no digamos si hablamos de empresas donde el balance y la cuenta de explotación es la ley y las buenas intenciones si no van acompañadas de resultados pasan a mejor vida. Sin embargo, en el caso del **grupo** cooperativo de Mondragón, **la solidaridad** tiene consecuencias financieras determinantes. Sin tener en cuenta este **factor** sería difícil entender **el desarrollo y la dimensión actual** alcanzada por el grupo.

En otro apartado ya hemos abordado los mecanismos de **solidaridad** que ha desarrollado el grupo en relación a la cobertura social a través de LAGUN-ARO: Las **reubicaciones** en otras cooperativas en caso de excedentes de personal en la propia, la **ayuda al empleo**, etc. En este apartado, nos vamos a centrar en aquellos instrumentos relacionados exclusivamente con el capital.

+ Instrumento 1: Caja Laboral-Laboral Kutxa:

La creación de Caja Laboral Popular en 1959 fue una de las ideas más brillantes y luminosas de la historia del grupo cooperativo de Mondragón. Surgió fruto de la intuición, tenacidad y cabezonería de D. José María Arizmendiarrieta que permitió superar las reticencias y desconfianza inicial de los propios fundadores. Hoy, más de 50 años después de su fundación, es unánime la opinión de que el Grupo Mondragón no sería tal **grupo** sin Caja Laboral y por supuesto no hubiera alcanzado la dimensión actual sin la ventaja competitiva que supone el disponer de un Banco cooperativo en el grupo. Claro está, esta **ventaja competitiva** se da porque la gestión de esta empresa (el Banco Cooperativo es una empresa cooperativa más del grupo), ha sido excelente desde sus inicios. Eso le permite mostrar al cierre del 2011 un cuadro así: más de **2.000 socios trabajadores**, 1.571 millones de euros en **fondos propios**, 15.365 millones en **créditos a clientes**, 18.209

millones en **depósitos de clientes** y un 12,3% de coeficiente de **core capital**. Estos son los números que soportan la ventaja competitiva de la que hablamos.

Cuando Arizmendiarrieta se empeñó en la creación de Caja Laboral Popular tenía muy clara la visión de que para lograr que las cooperativas llegasen a ser empresas de primer nivel, necesitaban un aporte de inversión que superaba la capacidad de cada cooperativa individual. Desde ese punto de vista un instrumento como el banco cooperativo resultaba fundamental. Dicho así, a posteriori, resulta casi una obviedad, pero ¿cómo comenzó Caja Laboral a captar el ahorro, a lograr los capitales que le iban a permitir financiar a las cooperativas? Inicialmente de nuevo, apelando a los **intangibles,** apelando a la **conciencia** y **solidaridad** de las personas. Arizmendiarrieta tenía una visión esencialmente **comunitarista** del papel de Caja Laboral: *"Caja Laboral Popular trata de potenciar a la comunidad directamente y a través de la comunidad a la persona individual. Por eso transforma en créditos comunitarios sus recursos y van destinados como tales a las cooperativas legalmente constituidas y a través de las mismas a sus asociados. Por este procedimiento trata de dejar a salvo, en lo que quepa, la función social de la propiedad y de los bienes económicos, al contemplar como primer objetivo la potenciación de la comunidad y a través de la comunidad a la persona. De esta forma, quedan entrañablemente sincronizados los patrimonios individuales y comunitarios, la propiedad privada y la propiedad común. (J.Mª Arizmendiarrieta)".*[281]

La 1ª oficina se abrió en 1960 en Mondragón. Al comienzo los recursos eran escasos. Téngase en cuenta que por restricciones legales, en esta primera fase Caja Laboral solo podía operar con cooperativas y con socios de cooperativas. Ayudó bastante el haber incluido entre los objetivos de la Caja "**lo social"** porque convirtió en la práctica a Caja Laboral en gestor de la Seguridad Social de las cooperativas y por tanto en **captador** de sus cuotas. *"De todos modos el volumen de depósitos mantenido para intermediar era escaso. Al cerrar el primer ejercicio en 1960 […] el 43,8% correspondían a las reservas del Servicio de Provisión Social, hoy Lagun-Aro, que sirvieron ventajosamente los primeros años para la financiación del grupo de cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular".*[282] Se dio sin embargo, algo así como un círculo virtuoso. Las cooperativas estos primeros años cosechaban unos resultados excelentes. Esto acrecentaba el prestigio de las

[281] ORMAECHEA, J. M., *La Experiencia*… p.40.
[282] Ibid. p.44.

cooperativas y ayudaba a Caja Laboral a ir creciendo en la apertura de oficinas y en la captación de ahorro. El esquema era aparentemente sencillo: allí donde había una cooperativa, se habría oficina de Caja Laboral y allí donde no la había, la apertura de la oficina de Caja Laboral se convertía en elemento dinamizador y promotor de empleo cooperativo en la zona. En los primeros años, las cooperativas fueron el soporte y aval que sostuvieron el despliegue inicial, pero en apenas una década Caja Laboral había alcanzado una dimensión equivalente al conjunto del grupo cooperativo: *"Desde 1966 a 1970, en cuatro años, los excedentes del Grupo habían crecido 1,91 veces y los de CLP 12,1 veces.*

Entretanto el pasivo acreedor, como medida básica para evaluar la importancia de la intermediación financiera, había crecido 4,85 veces, mientras las ventas del Grupo, en parangón con el pasivo acreedor, lo hacían 2,20 veces.

Los datos iban progresivamente informando de modo objetivo, el esfuerzo protector que el Grupo asociado dispensó a la Caja en la búsqueda incesante de la dimensión propicia para su autoabastecimiento financiero; si en 1966 los recursos totales de CLP representaban el 26% de la cifra de negocio del Grupo, en 1970 suponían ya el 70%."[283]

Pero precisamente en 1970, se da lo que Jesús Larrañaga denomina como *"El Gran Susto"*. La imagen de Caja Laboral estaba íntimamente ligada a las cooperativas y a sus resultados. De entre las cooperativas la mayor era Ulgor, fabricante de los electrodomésticos FAGOR. Estaba en plena expansión con inversiones importantes en nuevas plantas de producción en cadena y demás. Pero se produce la primera **contracción** del mercado nacional que obliga a ralentizar la producción y algunas inversiones de FAGOR. Y surge el rumor, parece ser que en una cena de industriales eibarreses en Zarautz,[284] de que Caja Laboral podría tener problemas de liquidez. Se popularizó la expresión "si las cooperativas estornudan, Caja Laboral se acatarra". Esto provocó un pequeño terremoto en la dirección de Caja Laboral y se adoptaron las decisiones necesarias para afrontar el problema.[285] La cosa no pasó a mayores. Se contuvo la rumorología, los resultados de las cooperativas, especialmente de Ulgor, fueron mejor de lo previsto y las aguas volvieron a su cauce, las cooperativas a los beneficios y Caja Laboral a continuar con su expansión.

[283] Ibid. p.52.
[284] LARRAÑAGA, J. (1998), Op.Cit., p.186.
[285] Ibid. pp.185 ss.

Pero *"el gran susto"* tuvo consecuencias. Por primera vez se pone de manifiesto la **fragilidad** de Caja Laboral. El banco cooperativo era muy joven, pero toda su capacidad de crédito se concentraba en el grupo cooperativo, lo cual era enormemente arriesgado. Mientras el éxito acompañase a los resultados de las cooperativas todo iba bien pero ante el primer quebranto de FAGOR "*se arma el cisco".* Se imponía la apertura y diversificación de riesgos, pero esto planteaba algunos problemas ideológicos. Arizmendiarrieta siempre había apostado por *"todo el ahorro para la inversión y nada para el consumo"*[286]. Pero la experiencia vivida aconsejaba la diversificación…

"El paladín de la política de apertura y dispersión, Jaime Duque, ve reforzada su tesis e invoca a los hechos. El más reciente ha sido amargo pero ilustrador. Arizmendiarrieta se resiste a virajes tecnicistas y lucha por su estrategia. Está en minoría. Es muy joven CLP y sus recursos son escasos en estos años para concentrar en exclusiva su potencial crediticio en las cooperativas en expansión, financiar a estas y dispersar riesgos. Ecuación contradictoria que exige funcionar al unísono: ni las cooperativas pueden crecer sin el conocimiento de CLP, ni ésta mantener su política. Se impone el cambio de rumbo hacia la dispersión, el acceso a gran escala a la economía de los créditos privados. Línea de sensatez técnica, frente a la apuesta arizmendiana".[287]

De pronto, Caja Laboral podía y además **debía** abrirse al mercado. Una entidad concebida esencialmente para captar el ahorro popular y convertirlo en crédito cooperativo, se ve obligada a diversificar ese crédito, a ser una empresa **autónoma** con su propio plan de negocio. Lo que nadie imaginó entonces es el espectacular ritmo de crecimiento que lograría Caja Laboral. Si al comienzo necesitó negociar líneas de crédito preferentes con otras entidades (principalmente con el Banco Popular) para financiar a las cooperativas, con los años se hizo autosuficiente y más adelante excedentaria en recursos para cubrir las necesidades del grupo: *"el peso financiero de Caja Laboral había sido plenamente dedicado al grupo. Sin embargo, su capacidad financiera, insuficiente al comienzo, empieza a ser claramente excedentaria en el decenio 1980-1990. En 1964 la inversión en el grupo utilizaba el 67% de todos los recursos; en 1970 se acercaba al 50%; en 1980 ya era el 36% y al concluir 1990 ya solo alcanza el 10,5%.*[288] Hoy (resultados de 2011) los depósitos de clientes de Caja Laboral (18.000 millones de euros) son un 123% de las

[286] LARRAÑAGA, J. (1998), Op.Cit., p.187.
[287] Ibid. p.187.
[288] ORMAECHEA, J. M., *La Experiencia…* p.59.

ventas de todas las cooperativas del grupo Mondragón (14.000 millones), todas las industriales más Eroski. Caja Laboral tiene hoy capacidad más que suficiente para cubrir las necesidades financieras del grupo cooperativo sin poner en riesgo sus criterios de diversificación del crédito.

Lo relevante en este punto es que Caja Laboral (hoy Laboral-Kutxa) se ha convertido en un banco cooperativo de primer nivel, con unos ratios de solvencia equiparables a las mejores entidades de su sector y con su propio plan autónomo de crecimiento y desarrollo. Ha superado por mucho las expectativas que D. José María Arizmendiarrieta imaginó cuando se empeñó en su creación. Entonces pensaba en una caja que captase el **ahorro popular** para convertirlo en crédito para las cooperativas. En una entidad de cobertura al servicio de las cooperativas, en el instrumento financiero que dotase de fuerza inversora a las mismas. Nunca imaginó que esta entidad de cobertura se convertiría por sí misma en una entidad que gestiona más recursos que el conjunto de todas las cooperativas del grupo. La que iba a ser entidad de apoyo, se ha convertido en la mayor cooperativa del grupo y mayor que todo el resto de cooperativas del grupo juntas por volumen de capital.

Lo curioso es que este Banco cooperativo es **parte** del grupo Mondragón y el tratamiento de su capital y de sus excedentes es totalmente **cooperativo**. Como parte del grupo, las cooperativas pueden disponer de una cobertura financiera que para sí quisieran las empresas privadas equivalentes. Pero no solo las cooperativas individualmente tratadas, sino que también los grupos cooperativos y la propia corporación en su conjunto. Caja Laboral se ha convertido en el **instrumento** más poderoso del Grupo Cooperativo de Mondragón.

+ Instrumento 2: Reconversión de resultados:

Según la terminología cooperativa de la Corporación Mondragón, **Reconversión de Resultados** significa: **"***Las cooperativas ponen en común una parte de sus excedentes netos para su redistribución como una expresión genuina de solidaridad en el ámbito de Mondragón".*[289]

La **reconversión de resultados** nace con los **Grupos Cooperativos**: "*A partir del año 1964 se inicia, entre las cooperativas del grupo, un movimiento de apoyo mutuo que, en*

[289] www.mondragon-corporation.com (octubre 2013) Órganos y terminología cooperativa.

las décadas siguientes, adquirirá una importancia progresiva, llegando a convertirse en el soporte básico de la política empresarial del Grupo Cooperativo de Mondragón. Este impulso agrupacional, iniciado por las cooperativas de la zona de Mondragón, tardará 15 años en extenderse a otras áreas comarcales".[290]

Los grupos cooperativos han tenido en la historia de Mondragón, dos etapas esenciales, como ya hemos visto en otro apartado. En la primera etapa los grupos se fueron constituyendo con un eje central que los agrupaba, **la proximidad geográfica**. Se trataba de "*dotarlas de unos servicios comunes, aprovechar economías de escala y potenciar el conjunto como grupo empresarial".*[291] En la segunda etapa, a partir de los 90 del siglo pasado, el eje central que agrupaba a las cooperativas cambió, el nuevo eje era **la complementariedad de las cooperativas en relación al producto-mercado.** Por tanto se deshacen las agrupaciones comarcales y se ponen en marcha las agrupaciones **sectoriales.**

El primer grupo comarcal se creó en Mondragón con las cooperativas de su entorno. Se denominó **ULARCO** aunque con los años se decidió, por razones de marketing de marca, aprovechar el nombre mucho más conocido de Fagor y así quedó como **Grupo FAGOR.** La importancia de este primer grupo trasciende sus parámetros cuantitativos. Este primer grupo fue el que estableció las **pautas y normas** de funcionamiento y organización de un grupo cooperativo. La experiencia de este grupo fue pionera en cuanto estableció los cauces sobre los que se irían creando y constituyendo los demás grupos cooperativos.

Todos los grupos crearon sus servicios centrales y las cooperativas comenzaron a apreciar que las ventajas que ofrecía el grupo: la posibilidad de estudios de mercado, estrategias de internacionalización, gestión y asesoría sobre normativas nacionales y europeas, implantación de nuevas normas de calidad, etc., eran superiores al costo que suponía su mantenimiento. La pertenencia al grupo permitía a la cooperativa una capacidad de proyección, unos instrumentos para su crecimiento que difícilmente los obtendría solo con sus propios recursos fuera del grupo.

Para llegar a la **reconversión de resultados** las cooperativas del grupo debían avanzar "cogidas de la mano" en múltiples aspectos. La normativa interna de las cooperativas se fue homogeneizando entre unas y otras. El sistema retributivo también: "*Los Departamentos Centrales del Grupo Fagor han llegado a adquirir dimensiones*

[290] ORMAECHEA, J. M., *La Experiencia…* p.104.
[291] Ibid. p.105.

importantes, utilizando los servicios de 90 socios; se han homogenizado las normas internas y las retribuciones y se ha alcanzado un nivel de redistribución del cien por cien de los excedentes destinados a retornos".[292]

No todos los grupos optaron por una reconversión del 100%, de hecho, el grupo Fagor fue más bien la excepción. Muchos grupos optaron por el 70% de reconversión y otros grupos optaron por el 0%, esto es, decidieron no reconvertir sus resultados. Este fue un punto que generó polémica y algunas controversias en el conjunto del grupo y en cada uno de los grupos por separado. En el proceso de transformación de los grupos comarcales en sectoriales se planteó el debate y cada grupo, con enorme flexibilidad, adoptó la decisión que le pareció más adecuada. En el diálogo que mantienen Jesús Larrañaga (autor del libro repetidamente citado) y Antón Echeverría (Vicepresidente de MCC de la división de Máquina-herramienta con DANOBAT como marca de referencia) abordan los postulados de este debate:

> *"En román paladino se enfrentaban dos planteamientos: Uno que abogaba por la reconversión de resultados al 100% y otro que defendía una reconversión parcial. La reconversión de resultados al 100% significaba que las empresas que ganaban y las que perdían siempre se compensaban al 100% a través del fondo de retornos común. Además, los anticipos (salarios) más los intereses, operaban en función del resultado consolidado a nivel de Grupo, y no en función de la realidad de balance de cada cooperativa. Se impedía y se impide la autocorrección diferencial en función de cada balance. Se opera por balance global del Grupo Comarcal.*
>
> *La reconversión parcial supone un anticipo (salario) diferencial para las empresas en pérdidas en cuantía necesaria para equilibrar el balance a niveles referenciales de autonomía financiera –era habitual estar al 80% de otra empresa del mismo grupo. Reconversión parcial a través del fondo de retornos.*
>
> - *(Echeverría) Yo porque me parecía erróneo el enfoque igualitario de "café para todos", los que ganaban y los que perdían. En apariencia parece más justo, que no lo sé, pero lo cierto es que dificulta la toma de conciencia de la situación y la adopción de medidas correctoras a tiempo. Tú y yo sabemos, y no es cuestión de nombrarlos, la cruz que soportan los grupos comarcales que han impedido la toma de decisiones a tiempo de forma autónoma cuando lo necesitaban, escudados y adormecidos en los resultados globales.*

[292] ORMAECHEA, J. M., *La Experiencia…* p.105

- *(Echeverría) En mi opinión hay que soportar parcialmente y nunca igualarlos a todos. Cada núcleo humano debe asumir su cota de riesgo-responsabilidad. No es empresa única y, de hecho, cada unidad tiene amplia capacidad decisional, incluso a contracorriente de los criterios del grupo o Agrupación. Mi postura es clara y el tiempo me está dando la razón. Los Grupos Comarcales antes y ahora las Agrupaciones que discriminan en función del balance, son más eficientes y corrigen su situación de forma más rápida.*
- *(Echeverría) En nuestra Agrupación/División (se refiere a la de Máquina-Herramienta) estamos a un nivel de reconversión del 35%. Cada cooperativa que no alcance el cuadro de ratios financieros de referencia, toma las decisiones de ajuste de anticipos (salarios) + intereses de capital a nivel adecuado, hasta alcanzar los grados de independencia financiera que le posibilitan igualar al resto que ya las tiene. Para mí, el sistema de vasos comunicantes, de consolidación integral es erróneo, aunque otros piensen lo contrario".*[293]

En este diálogo vemos las aristas en las que se desenvuelve este debate. Pero en cualquier caso, el debate se ciñe a la **cuantía** de la reconversión, no a su idoneidad. Para cualquier cooperativa la **reconversión de resultados** es un instrumento muy positivo. Ante los resultados adversos de un mal año (y casi todas las cooperativas han pasado por la experiencia de **un mal año**) la reconversión puede paliar los efectos de esos malos resultados. Pero el reverso de la reconversión es la **exigencia.** Las cooperativas que han obtenido beneficios ese año, serán solidarias con la que ha cosechado pérdidas pero estarán vigilantes para que la cooperativa en pérdidas, adopte las medidas necesarias para volver a la senda de los beneficios. A los socios de todas las cooperativas del grupo, los **retornos** que deberían ingresar en sus cartillas menguarán porque una parte de ellos deberán destinarlo a cubrir las pérdidas señaladas.

Desde el punto de vista del **capital**, la reconversión de resultados es un instrumento que permite a la cooperativa **amortiguar** los efectos a corto de unos malos resultados. La mayoría de empresas privadas carecen de un instrumento semejante.

La reconversión de resultados se ha ido diversificando y adaptando a los cambios y la evolución del grupo cooperativo de Mondragón. La reconversión puede darse y de hecho se da a 3 diferentes niveles:

[293] LARRAÑAGA, J. (1998), Op.Cit., pp.295-296

- A nivel de **Agrupación** (Grupo de empresas al que la cooperativa pertenece o que la cooperativa lidera. Por ejemplo en máquina-herramienta Danobat Group).
- A nivel de **División** (Por seguir con el ejemplo anterior, Danobat-Group que cuenta con su propia agrupación, forma a su vez parte de la **división de Bienes de Equipo** del área industrial de la Corporación Mondragón.)
- A nivel del **conjunto de la Corporación Mondragón.**

El porcentaje destinado a reconversión en cada uno de sus niveles es una decisión que compete a cada cooperativa, agrupación, división o conjunto de Corporación. Cada ámbito tiene sus órganos de decisión colegiados y el adoptar una decisión a veces requiere de numerosas reuniones de debate, persuasión y decisión.

+ Instrumento 3: Fondo Central de Intercooperación:

Este es otro de los instrumentos de capital desarrollados por el grupo Mondragón que le permite afianzar su desarrollo estratégico. *"Su objeto es la financiación de proyectos empresariales que por su envergadura o riesgo superen las posibilidades de las cooperativas o agrupaciones implicadas".*[294]

Es un instrumento inversor de primer nivel que supera las capacidades de una cooperativa aislada y que la Corporación lo adopta como proyecto de todo el grupo. Sin este fondo (o sus predecesores) junto con el aval de Caja Laboral, -el banco cooperativo- hubiera sido inimaginable la construcción de un **polígono industrial en China** para la implantación de empresas, la adquisición del **grupo Brandt** en Francia por parte de Fagor, la adquisición de **Caprabo** por Eroski, etc. Pero todas esas decisiones que en su momento fueron arriesgadas y delicadas, supusieron un salto estratégico importante para las empresas del grupo. Permitió que el grupo se situase en posiciones de liderazgo en el mercado de electrodomésticos en Francia, lo mismo en el sector de la distribución en España y apuntaló su despliegue en un país con tanta importancia como China.

El **Fondo Central de Intercooperación** es un "hijo" de la **Reconversión de Resultados.** De hecho sus fondos provienen de una parte de dicha reconversión. Como señalábamos en el punto anterior, la reconversión puede darse a nivel de cooperativa, de división o de

[294] www.mondragon-corporation.com Terminología cooperativa

Corporación. Este es uno de los ejemplos de fondo creado con una parte de la reconversión de resultados a nivel de toda la Corporación.

Es un instrumento a disposición de la cooperativa o de su agrupación que le posibilita dar **un salto estratégico** que de otro modo no estaría en condiciones de dar. Por ejemplo, si una cooperativa considera que su competitividad está en entredicho por su tamaño, que si quiere competir de igual a igual con las empresas líderes de su sector deberá duplicar o triplicar su tamaño para conseguir las economías de escala necesarias (Eroski puede servir de ejemplo) y además necesita hacerlo rápido porque corre el riesgo de quedar desplazada en el mercado. Si ese fuese el caso, la Corporación puede, a través de este fondo, financiar nuevas implantaciones o adquirir una empresa significativa del sector que complemente a la cooperativa y le permita adquirir la dimensión necesaria.

Si la cuestión es la implantación en un nuevo país o continente que a largo plazo se considera fundamental, a través de este fondo se pueden financiar inversiones que si bien, a corto no produzcan rendimientos, se consideran imprescindibles para garantizar su desarrollo futuro.

Por último, este instrumento de capital reafirma la importancia de pertenecer al grupo cooperativo. Una cooperativa aislada, lo mismo que una empresa privada aislada, difícilmente puede tener acceso a un instrumento de estas características y de esta capacidad. La pertenencia al grupo impone unas reglas y a cambio ofrece unas oportunidades muy difíciles de alcanzar fuera de él.

+ Instrumento 4: Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo:

1956 es la fecha señalada como oficial para el nacimiento de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. La puesta en marcha de la primera cooperativa, ULGOR, da el pistoletazo de salida. Pero lo cierto es que la *Experiencia* se vino fraguando años antes. D. José María Arizmendiarrieta venía realizando el trabajo de sembrar semillas primero y de cultivarlas después. Para ello eligió la ***Educación*** como su **palanca** de Arquímedes para mover "la tierra". "*El pensamiento arizmendiano pivota sobre la educación y el trabajo […] Cual consumado especialista publicitario escoge con finura e intención los aforismos que más fácilmente penetran en la mente humana […] En materia educativa, son dos los preferidos, las dos acotan cada cual desde su ángulo el ideal emancipador. "**Para***

democratizar el poder socializa el saber" *y el sintético* ***"el saber es poder"*** *de Francis Bacon".*[295]

Ya en el año 1943, 13 antes de la primera cooperativa, se embarcó en el proyecto de la Escuela Profesional Politécnica, la actual Eskola Politeknikoa. Para su promoción contactó con padres y hombres influyentes de Mondragón a los que decía entre otras cosas *"la inteligencia es la base inconmovible de igualdad que Dios ha puesto en todos los hombres… La inteligencia no sólo es la facultad más noble del hombre, sino también el mejor instrumento que posee todo hombre para emanciparse de la oscuridad y de la miseria."*[296]

"El generador de la civilización contemporánea no es el capital, que ha existido siempre pero sin poder aplicarse como hoy, sino el progreso técnico… El capital es un instrumento, es un servidor y el progreso técnico es el factor fundamental, el motor. Pero para lograr nuevos saltos científicos y tecnológicos la educación es la base preliminar, el substrato a dominar."[297]

Según afirma Jesús Larrañaga, Arizmendiarrieta no aspiraba a una sociedad igualitaria. Lo que pretendía era que en el inicio de la vida, en el punto de salida, todos tuviesen las mismas oportunidades. Más adelante la vida ya se encargaría de que cada uno desplegase sus capacidades o no. *"No aspira a una sociedad igualitaria, sino a construir un marco de igualdad de oportunidades en la parrilla de salida, en el arranque de la aventura existencial dejando a la vida misma el ajuste por capacidad".*[298]

"Si pretendemos que nuestra economía sea progresiva y dinámica hay que crear competencia en las esferas más elevadas; es decir, mientras solo dispongamos de abundancia y competencia entre peones y no en otros planos superiores de formación cultural profesional, nuestra estructura económica será rígida, las posibilidades de nuestro desarrollo muy limitadas y nuestro porvenir económico y social poco halagüeño".[299]

[295] LARRAÑAGA, J. (1998), Op.Cit., p.117.
[296] Ibid. p.117.
[297] Ibid. p.117.
[298] LARRAÑAGA, J. (1998), Op.Cit., p.117.
[299] Ibid. p.118

La Eskola Politeknikoa fue la primera entidad creada por D. José Mª Arizmendiarrieta de la Experiencia de Mondragón. En ella se basó, se apoyó; a partir de ella desplegó toda su capacidad para impulsar el desarrollo del movimiento cooperativo de Mondragón.

Con estos antecedentes y esta filosofía, el Grupo Mondragón en todos estos años ha impulsado y financiado múltiples iniciativas en el ámbito de la educación y la investigación que han dado como resultado la realidad actual. Y ¿cuál es esta realidad? La realidad es que una de las 4 grandes áreas en las que está organizada la actual **Corporación Mondragón** es el área de **CONOCIMIENTO.** Las otras 3 son Financiera (Laboral-Kutxa, Lagun-Aro), Industrial (todas las cooperativas industriales del grupo) y Distribución (Eroski, Auzo-Lagun). El área de **conocimiento** se divide en dos grandes grupos: **Centros de Formación y Centros de investigación.** Entre los centros de formación hay varios centros de FP pero destaca especialmente **Mondragon Unibertsitatea**, la universidad cooperativa del grupo.[300] Actualmente la universidad la forman 4 facultades: Ingeniería, Empresariales, Humanidades y Ciencias de la Educación y por último, Ciencias Gastronómicas. Ofrece 15 títulos y estudios de grado diferentes, amén de estudios de postgrado, masters, etc. Los **centros de investigación**, cuyos inicios con **Ikerlan** ya hemos descrito en otro apartado, lo forman actualmente 16 centros de investigación-empresas diferentes, especializada cada una de ellas en un ámbito específico.[301] "*En 2011 Mondragón dedicó 165 millones de euros a I+D. El Área Industria destinó a I+D un presupuesto del 9,1% sobre el valor añadido, que se canalizó a través de las unidades de I+D de las cooperativas, la actividad de los centros tecnológicos, el Plan de Ciencia y Tecnología corporativo y del Polo de Innovación Garaia. Asimismo, la Corporación en su conjunto es propietaria de 508 familias de patentes de invención. Además, se ha participado en 39 proyectos internacionales, 11 de ellos liderados por empresas o centros de la Corporación, en temáticas tales como: Aeronáutica, Energía, TICs, Nanociencias, Nanotecnologías, Materiales y Nuevas Tecnologías de Producción. Por último, un 20,5% de las ventas del Área Industria en 2011 fueron productos y servicios nuevos, no existentes cinco años antes."*[302]

[300] www.mondragon.edu (septiembre 2013) Es la página web de la universidad y ahí se encuentra toda la información y datos relacionados con la universidad.
[301] www.mondragon-corporation.com (octubre 2013) En esta web está el directorio completo de estos centros con su link correspondiente.
[302] Ibid. www.mondragon-corporation.com (octubre 2013)

Aquella primera Escuela de Formación Profesional que intentaba poner en marcha Arizmendiarrieta convenciendo a padres y personas influyentes del Mondragón de 1943, 70 años después se ha convertido en una realidad de centros de formación e investigación de una dimensión y calidad difícilmente imaginable entonces. Hoy es una de las **Areas** estratégicas del Grupo y está en pleno proceso de expansión.

Ahora bien, desde el punto de vista del **capital, ¿cómo se ha financiado todo esto?** Precisamente este **Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo** es el **instrumento** que ha creado el Grupo para alimentar financieramente esta área. Pero no se trata de que este fondo nutra el gasto ordinario de cada entidad. Cada centro educativo o de investigación es a su vez una empresa o forma parte de una empresa, la mayoría cooperativas aunque no todas. Como tales, cada una tiene sus propios ingresos. Matrículas y subvenciones públicas en el caso de los centros educativos y contratos de investigación, participación en proyectos con financiación pública, etc., los centros de investigación. Pero aun siendo autosuficientes en sus gastos ordinarios muchas de estas entidades, las posibilidades de **expansión**, **las apuestas estratégicas** en áreas de mucho futuro pero escaso presente, la **internacionalización**, los **nuevo edificios** y **equipamientos** tecnológicamente complejos y caros, etc., requieren de una capacidad inversora que cada una de las entidades no sería capaz de asumir por su cuenta. Por ello juega un papel tan importante este **Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo**, porque es el brazo inversor que posibilita al grupo hacer apuestas estratégicas sin poner en riesgo los equilibrios financieros de cada entidad. Al mismo tiempo, este instrumento permite al grupo posicionarse estratégicamente en sectores de futuro que aún están en fase incipiente y que puede otorgarle más adelante una ventaja competitiva que difícilmente lograrán otras empresas que no dispongan de instrumentos semejantes.

5.7.5. Resultado

El capital es un instrumento imprescindible para el desarrollo empresarial. Si no hay capital, no hay empresa. En el Grupo Cooperativo de Mondragón es evidente que el capital ha jugado un papel fundamental en su desarrollo. Es imposible la existencia de un grupo empresarial que factura 14.000 millones de euros/año, que gestiona 18.000 millones en depósitos bancarios y que da trabajo directo a 84.000 personas sin una **excelente** gestión del capital. Pero en la **cooperativa** el capital tiene un estatus subordinado. A diferencia de

la empresa privada, los órganos de poder y decisión en la cooperativa y en el grupo cooperativo no representan al capital. El máximo órgano de decisión en una cooperativa es la **asamblea general,** de la que forman parte todos los socios de la cooperativa, y las decisiones se toman por el sistema de una persona, un voto. El **Consejo Rector** (lo más parecido a lo que sería el consejo de administración de una SA) es elegido en la asamblea general y los ejecutivos de la cooperativa, nombrados por ésta. El **director-gerente,** nombrado también por el consejo rector, tiene que reportar a éste la marcha de la empresa. En definitiva, si bien el capital es muy importante para el desarrollo de la empresa, **en la cooperativa el capital no tiene el poder.**

Hemos visto también el efecto **paradójico** que está provocando el crecimiento y expansión del Grupo Cooperativo de Mondragón. Crece más en los mercados exteriores y a través de la internacionalización y en la medida que lo hace, se acentúa el fenómeno de **descooperativización** del grupo. Se crean o adquieren más empresas y se contratan nuevos trabajadores, pero la mayoría de estas nuevas empresas no son cooperativas y los trabajadores son asalariados. De hecho, de los actuales 84.000 trabajadores del grupo, aproximadamente 2/3 son trabajadores por cuenta ajena. Pero todas estas empresas, son **propiedad** de las cooperativas matrices que las han creado o adquirido.

Esta evolución que aparentemente **contradice** alguno de los postulados tradicionales de Mondragón: *"**Principio Básico 3-Soberanía del Trabajo** que preconiza la renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados"*[303], en mi opinión no cuestiona, o mejor, no **desnaturaliza** la identidad cooperativa del Grupo. Y no lo hace por las siguientes razones:

- Casi desde el comienzo de la experiencia, cuando por razones empresariales hubo que desplegar una red comercial o un servicio de asistencia técnica o un nuevo hipermercado, las cooperativas no tuvieron impedimento alguno para hacerlo utilizando las figuras jurídicas más eficaces (normalmente sociedades de capital privado) para ello. Estos despliegues requerían rapidez y agilidad y hubiera sido una temeridad haberlo intentado por la fórmula cooperativa sin ningún tipo de soporte comunitario, ni cultura cooperativa ninguna en el entorno. Esto no impidió el que años después, algunas de estas entidades se transformasen en cooperativas. Ejemplos hay muchos, desde los SAT (Servicios de Asistencia Técnica) de ULGOR. FABRELEC

[303] ORMAECHEA, José María, *La Experiencia*… p.85.

(Antigua Edesa), LUZURIAGA que fue adquirida como SA y que en años posteriores los trabajadores en asamblea decidieron integrarse en la cooperativa FAGOR Ederlan como socios, numerosos centros de EROSKI, etc. El hecho de que el grupo vaya creciendo en diferentes países y mercados a través de sociedades de capital privado, no impide que, una vez integradas estas empresas en el grupo, vayan interiorizando la filosofía participativa de origen cooperativo del grupo. Es más, el grupo alienta dicho proceso y además está fijado como **misión de Mondragón** en el **VII Congreso Cooperativo** del grupo celebrado en mayo de 1999 y vigente en la actualidad: *"MONDRAGON Corporación Cooperativa es una realidad socioeconómica de carácter empresarial con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos de nuestra Experiencia Cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo que:*

I. Se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección.

II. Impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas, que desarrollan un proyecto común armonizador del progreso social, empresarial y personal.

III. Promueve la formación e innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas, y

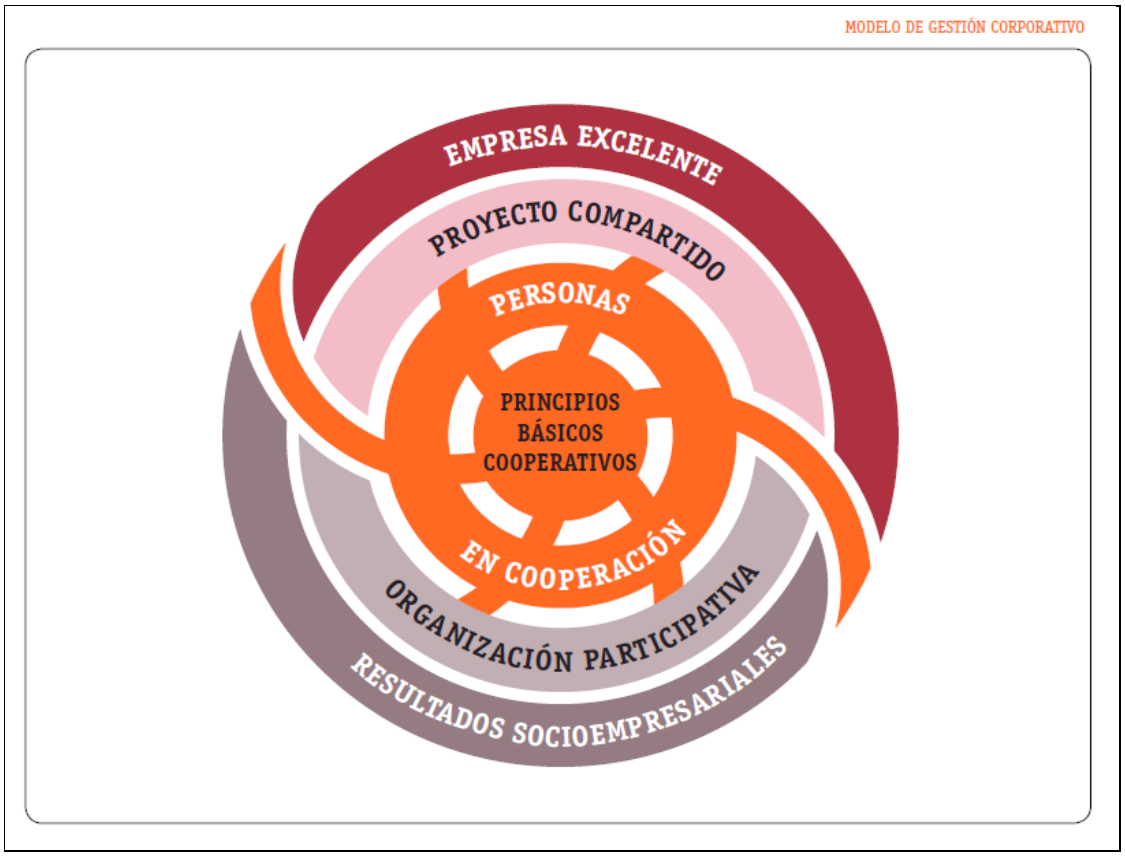
IV. Aplica un modelo de gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la cooperación".[304]

- Precisamente este modelo de gestión que se menciona en el cuarto punto de la **misión** y se denomina ***"Modelo de Gestión Corporativo"*** es un instrumento muy importante y significativo que muestra con mucha claridad el *modus operandi* del Grupo Mondragón. Demuestra claramente nuestra tesis en el sentido de que aunque el crecimiento del grupo se dé bajo formas jurídicas no cooperativas, ello no supone la **desnaturalización** de los principios cooperativos del grupo. Es un modelo creado por y para su aplicación en las cooperativas del grupo pero no solo, también es válido para

[304] VII Congreso Cooperativo celebrado el 26 de Mayo de 1999 extraído del documento *Modelo de Gestión Corporativo* en www.mondragon-corporation.com

las agrupaciones, divisiones, plantas, empresas participadas, unidades de negocio, etc. Es un modelo muy flexible que permite su adaptación a las particularidades de cada empresa. Bien. ¿Cuáles son los ejes básicos de este modelo? Veámoslo:

Figura 5.7: Modelo de Gestión Corporativo



Fuente: MGC versión 2012

Como se aprecia en la imagen los ejes del ***modelo de gestión corporativo*** están representados en 4 círculos concéntricos. El primero en el centro y del que parten los demás: **Principios Básicos Cooperativos.** En el segundo círculo aparece **Personas en Cooperación**. No habla de socios cooperativos, con los condicionantes legales que ello comporta, sino de **personas en cooperación** en el que el estatus jurídico de la persona no es tan relevante. En el tercer círculo habla de **Proyecto Compartido y Organización Participativa.** Estamos ante un modelo de gestión en el que claramente se prioriza la participación de la persona en la organización. Pero cuando en Mondragón se habla de participación, no estamos ante una declaración de principios para el escaparate, estamos hablando de participación entendida tal como se refleja en su **misión:** *"Impulsa la*

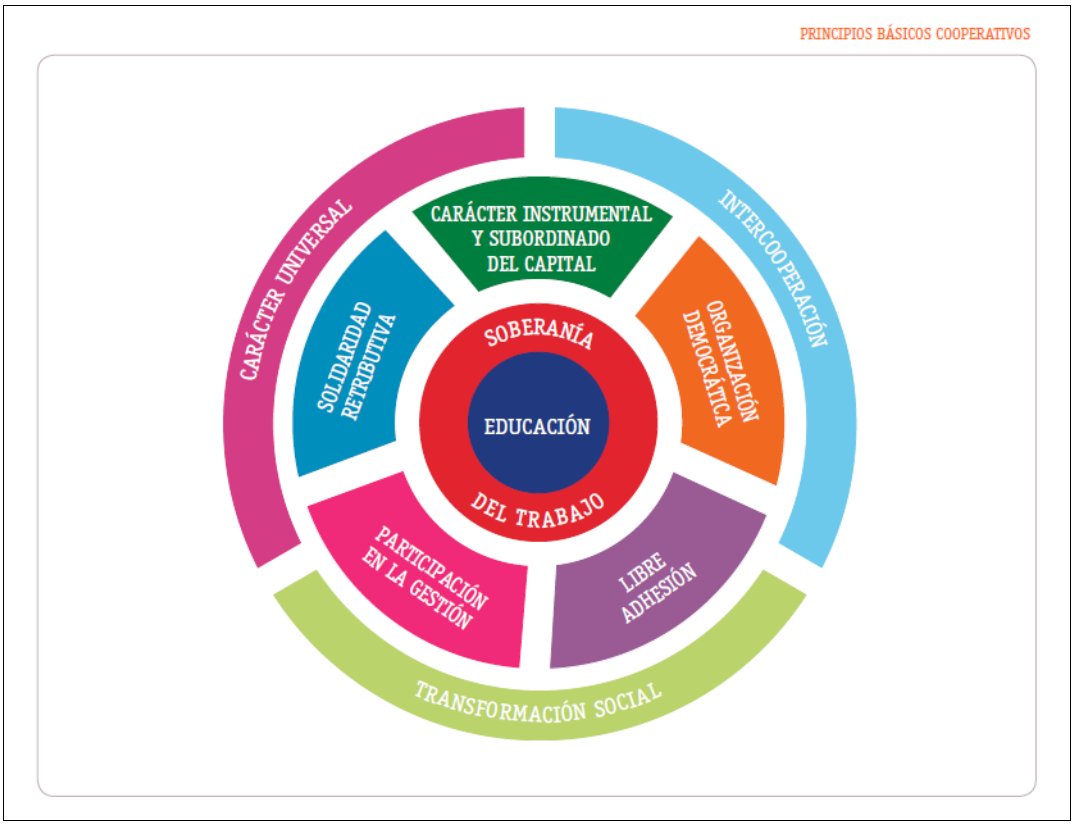
participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas"[305]. La participación no se circunscribe solo a la cooperativa, sino a todas las empresas del grupo sean cooperativas o no. Y tampoco solo a los socios sino a todos los trabajadores del grupo. El grupo alienta la participación de los trabajadores en la gestión, pero no solo en ella, también en los resultados y en la propiedad. Esto es válido para las cooperativas aquí y también para las empresas propiedad de las cooperativas en España, Europa, Asia, América y África. La velocidad de este proceso es variable en cada caso: las diferencias culturales, geográficas, de dimensión, etc., son enormes de un lugar a otro y por tanto se impone la flexibilidad. Pero precisamente por ello, es tan importante un instrumento como el ***Modelo de Gestión Corporativo***, porque permite ir homogenizando al grupo, permite que todas las empresas y trabajadores del grupo, aún con todas las diferencias, hablen un lenguaje común, con parámetros y claves similares y compartidas entre ellas.

Por último, el cuarto círculo habla de **Empresa Excelente y Resultados Socioempresariales.** En Mondragón no se concibe la **excelencia** sin la participación. Pero la participación en la gestión, en los resultados y/o en la propiedad no se concibe como una **regalía**. Esto es, *" como somos muy generosos vamos a darles un **poco** de participación a estos chicos para que se porten bien".* Esta visión paternalista, nada tiene que ver con los ejes centrales del modelo de gestión corporativo. En Mondragón la participación es **la condición**, para lograr la excelencia. La participación en los hipotéticos **beneficios** o en la **propiedad**, no es un **coste** que hay que sobrellevar para garantizar la **paz social**. Es exactamente al revés. Es la condición necesaria para que la gestión de esa empresa sea **excelente** y por tanto garantizar el logro de los resultados futuros de la misma.

Hemos visto que en el círculo más pequeño, el central, del que parten todos los demás, están los **principios básicos cooperativos.** Y ¿cuáles son estos principios?

Figura 5.8: Principios básicos cooperativos

[305] Misión definida en el VII congreso cooperativo en 1999.



Fuente: MGC versión 2012

Aquí se encuentran los 10 principios cooperativos vigentes actualmente[306]. Estos principios fueron aprobados en el "I Congreso Cooperativo" celebrado en 1987. Lo llamativo es que *"En el centro se representa la **EDUCACIÓN** por ser el principio más transversal que alimenta y se alimenta de todos los demás".*[307] Que en el centro de los ejes principales del *Modelo de Gestión Corporativo* se encuentren los **principios básicos cooperativos** y cuando vamos a ver esos principios, que justo en el centro de todos ellos se encuentre la **educación** es una vuelta a los orígenes de la experiencia. Recuérdese que la primera institución creada por D. José Mª Arizmendiarrieta fue precisamente una escuela, la Escuela Profesional de Mondragón hoy Eskola Politeknikoa. Pero no solo es una vuelta a los orígenes, es también una **muestra radical** de coherencia con los valores que dieron lugar al movimiento cooperativo de Mondragón.

Pero no desviemos el foco de atención centrado en el capital. El tratamiento del capital en el grupo Mondragón es enteramente cooperativo. Pero más allá del principio que establece el carácter subordinado del capital, en todo el proceso de crecimiento, de expansión

[306] Estamos analizando el documento *Modelo de Gestión Corporativo* en su última versión de 2012.
[307] *Modelo de Gestión Cooperativo*, 2012 p.17.

internacional, de aumento de empresas participadas en el grupo, etc., el capital, en todos sus ámbitos, sigue teniendo un tratamiento cooperativo. En cualquier empresa privada del grupo, grande o pequeña, los excedentes que pudiese obtener, serían para el propietario del capital, en este caso la cooperativa. Pero una vez en la cooperativa, esos excedentes logrados en la empresa privada, entran en el circuito ordinario de la cooperativa y tienen por tanto un tratamiento 100% cooperativo.

Si sumamos el sistema retributivo basado en la **solidaridad**, (si el que menos gana es 1 el que más gana es 6), al sistema de tratamiento de los excedentes (en que se garantizan primero las **reservas** y las aportaciones a los fondos comunes: Intercooperación, educación…), más la reconversión de resultados y de **retornos** (en sus diferentes porcentajes), nos da como resultado un sistema, en el que todo el capital invertido en las empresas del grupo (sean cooperativas o no), (a través de un modelo de gestión que impulsa la participación integral de las personas y que tiende hacia la **excelencia** en la gestión) producen unos resultados que, traducidos en **excedentes**, se convierten nuevamente en **gasolina** que alimenta el motor inversor del grupo para continuar su crecimiento y expansión.

Es algo así como el haber descubierto un **círculo virtuoso** por el que todas las personas actúan por su interés pero el interés de todas ellas coincide con el interés **colectivo** del conjunto y esto genera una dinámica por la que todos están interesados en un proceso de **mejora continua** y en el que todos participan también del **fruto** de la misma. Y el mecanismo básico de todo el sistema es la **empresa,** que en origen era solo cooperativa pero que ahora no necesariamente tiene que serlo. Pero lo que ineludiblemente deberá, es ser **participativa**.

5.7.6. ¿Hacia el Capitalismo Cooperativo?

"Capitalismo: *Régimen económico fundado en el predominio del capital como elemento de producción y creador de riqueza"*[308]

Esta es la definición que la Real Academia de la Lengua Española otorga a la palabra c**apitalismo.** Pero cuando asociamos la palabra **capitalismo** con la palabra **cooperativo**,

[308] RAE: Definición de Capitalismo del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

parece que saltan chispas, a algunos les produce sarpullidos, otros lo ven como mezclar aceite y agua, chirría, parecen antitéticos. Incluso podríamos atrevernos a definir cooperativismo en términos similares:

"Cooperativismo: *Régimen económico fundado en el predominio de la persona como elemento de producción y creador de riqueza"*[309]

El uno, fundado en el predominio del **capital** y el otro, en el predominio de la **persona.** En apariencia, irreconciliables, pero de su fusión puede resultar algo novedoso. En definitiva un oxímoron.[310] Y sin embargo, la evolución que experimenta el Grupo Cooperativo Mondragón se aproxima mucho al significado que la fusión de estos dos términos –opuestos en apariencia- (pero no mucho más que aquella idea de Arizmendiarrieta por la que el cooperativista debía ser al mismo tiempo trabajador y empresario), puede significar.

La experiencia nació cooperativa, Arizmendiarrieta intentó transformar la empresa privada desde dentro pero fracasó y el cooperativismo apareció en el camino. Al comienzo era un cooperativismo muy comunitario, basado en personas de confianza y en el apoyo de la comunidad. Este apoyo comunitario se sustentaba en firmes principios éticos de inspiración cristiana y en la proverbial honestidad e integridad de los fundadores y dirigentes cooperativos en general. Sin esta **integridad** no hubiera sido posible el despliegue de Caja Laboral Popular, el banco cooperativo. Las cooperativas tuvieron éxito y Caja Laboral también. Las que un día fueron pequeñas cooperativas incipientes, se convirtieron en importantes empresas industriales. Sufrieron las primeras crisis (Petróleo, reconversión industrial…) y aprendieron de ellas. España salió del franquismo, estrenó democracia y a los pocos años ingresó en Europa. Las cooperativas tuvieron que aprender a medirse con competidores de la primera división europea y aun así, continuaron creciendo. Se abolió el muro de Berlín, China entró en la OMC (Organización Mundial de Comercio) y se acabaron las fronteras para el movimiento de capitales. La internacionalización era un hecho y las cooperativas se prepararon para competir a nivel mundial. Lograron el mayor nivel de crecimiento y expansión de su historia. Hoy el Grupo Mondragón padece las consecuencias de la grave crisis financiera iniciada en 2008 y que ha afectado gravemente a España y otros países europeos. Esta crisis ha tumbado a la empresa del área industrial más emblemática del grupo: FAGOR Electrodomésticos ha

[309] Definición inventada por el autor con fines puramente ilustrativos.
[310] Oxímoron: Combinación en una misma estructura sintáctica de dos palabras o expresiones de significado opuesto, que originan un nuevo sentido; p. ej., *un silencio atronador.*

entrado en concurso de acreedores.[311] Pero si bien este hecho se ha vivido de manera traumática y dolorosa por parte de muchos socios y personas vinculadas a FAGOR Electrodomésticos, los mecanismos de solidaridad internos desarrollados por Mondragón le están permitiendo afrontar la crisis con efectos mucho menos traumáticos que la mayoría de sus competidores o empresas similares de su entorno. Y esto, aunque pueda ralentizar su ritmo, no coarta los planes de crecimiento para los próximos años.

La dimensión alcanzada por Mondragón Corporación Cooperativa es la de una **multinacional**. No de las más grandes del mundo, pero sí de tamaño mediano. Pero es una multinacional con unas particularidades muy específicas:

- Es **autónoma financieramente**. Tiene su propio Banco cooperativo y ha desarrollado mecanismos suficientes de solvencia financiera en cada empresa. No depende de la cotización en bolsa ni ningún banco ni grupo financiero ajeno al grupo puede imponer su criterio.
- El **riesgo está muy repartido.** El grupo es grupo para apoyarse mutuamente, para aprovechar las **enormes sinergias** que la existencia del grupo (en sus diferentes variantes: agrupación, división, etc.) aporta, pero el riesgo de la solvencia financiera es de cada empresa, no del grupo. Si una empresa del grupo, sea cooperativa o no, tiene problemas financieros, el grupo le ayudará en la medida de lo posible. Pero si al final se demuestra que ese proyecto empresarial es inviable y que hay que cerrar, se cerrará. Esto, sin embargo, no pondrá en cuestión la solvencia financiera ni la rentabilidad de todas las demás empresas o cooperativas del grupo.
- El grupo **siempre invierte para aumentar el valor de las empresas del grupo** o para generar **nuevas actividades.** Ninguna de las empresas del grupo **desinvierte** en su propia empresa. Los ingresos de los socios y de los trabajadores dependen de que su empresa vaya bien, ninguno de ellos tendrá interés en desinvertir en su empresa. Al contrario, querrán invertir para irla mejorando.
- El capital de las empresas del grupo Mondragón **nunca sale de los circuitos** del grupo. Si producen excedentes, éstos engrosarán la **capacidad inversora** del grupo, lo que garantiza los planes de crecimiento y expansión.

[311] "FAGOR Electrodomésticos solicita concurso de acreedores" en *Diario Vasco*, noviembre 2013.

El resultado de todo ello es que **no existe la propiedad privada del capital** en el grupo Mondragón. Existe la **propiedad cooperativa.** Esto provoca que nadie utilice el capital con fines especulativos ni para beneficio personal. Nadie de Mondragón podrá permitirse adquirir un yate en la Costa Azul, ni amasar una fortuna millonaria para ocultarla en una cuenta numerada de Suiza o cualquier otro paraíso fiscal. Mondragón ha desarrollado un sistema que genera riqueza y que esa riqueza generada sirve para invertir en la generación de nueva riqueza. Ahí nos encontramos con la definición de **capitalismo** que señalábamos al comienzo de este apartado: mecanismo fundado en el capital para generar riqueza.

El problema no está en la **definición del capitalismo** sino en la **propiedad y uso** de ese capital. Como en Mondragón no se da la propiedad privada del capital sino la propiedad cooperativa del mismo, el resultado es que este capital se convierte en un mecanismo generador de riqueza pero como el tratamiento de esa riqueza es cooperativo y lo cooperativo se basa en la **participación** de las personas, ocurre que esa riqueza al final, beneficia a todas las personas que participan en el grupo.

Pero no acaba ahí, como ese capital no sale para otros fines especulativos o de lucro personal, sino que vuelve a reinvertirse, esto provoca efectos en el entorno donde se encuentran las empresas del grupo. La riqueza cooperativa, llega a la sociedad mediante la creación de puestos de trabajo de mejor cualificación, mediante el pago de impuestos como el IRPF, el IVA, etc., lo que provoca que la riqueza de las zonas donde se prodigan las empresas o cooperativas del grupo aumente de manera significativa en comparación con las zonas donde no se dan.

En esencia, éste es el fenómeno que nos hemos atrevido a definir como **capitalismo cooperativo** y si se me permite el símil alimentario, es algo así como el colesterol. Todo el mundo sabe que el exceso de grasas saturadas hace aumentar el llamado "colesterol malo" y que si se rebasan determinados límites esto puede tener efectos muy nocivos para la salud. Y al revés, determinados alimentos (dieta mediterránea) ayudan a producir "colesterol bueno" que es beneficioso para la salud. En este caso, el **capitalismo cooperativo** sería el equivalente al colesterol bueno, porque no solo ayuda a la salud de las personas sino también a la sociedad de la que forma parte.

5.8. Visión de los líderes de Mondragón en 1994

El que un pequeño número de personas comenzasen hace cuarenta años constituyendo una cooperativa para fabricar estufas y que hoy día se haya convertido en un conglomerado que en conjunto pueda manejar un volumen de negocio superior a 30.000 millones de euros, la verdad es que no es algo que ocurra todos los días. Pero tampoco es algo tan exótico como para suscitar tanta atención. De hecho se pueden encontrar en diferentes países, empresas o corporaciones que en este mismo período de tiempo e incluso menor, han alcanzado un volumen de negocio equivalente o superior al alcanzado por las cooperativas de Mondragón. Lo original en la experiencia de Mondragón no es tanto la dimensión alcanzada, sino el que esto se haya logrado bajo la fórmula cooperativa.

Pero esta tesis no pretende ser un estudio detallado de los logros alcanzados por Mondragón hasta ahora. Para esta tesis, la experiencia de Mondragón es la prueba empírica más importante, potente, elaborada y siempre inacabada en la que sustentar sus postulados. Es como la AGATHOTOPIA de James E. MEADE pero a la inversa. Meade crea AGATHOTOPIA como laboratorio de nuevas ideas que después han de experimentarse en la realidad. Y la experiencia de Mondragón si algo ha sido y es, es un foco irradiador de nuevas ideas constante, pero con una diferencia sustancial con respecto a la AGATHOTOPIA de Meade, MONDRAGÓN no es ningún laboratorio, es real. Todas las nuevas ideas que se han generado en Mondragón se han experimentado y las han llevado a cabo empresas reales, se han beneficiado con los buenos resultados y han sufrido con los malos, colectivos que se jugaban su futuro. Se han diseñado y puesto en marcha mecanismos y fórmulas de participación que se han ido fraguando tanto en época de bonanza y tranquilidad como en época de crisis y graves tensiones.

Por eso es tan importante Mondragón como prueba empírica, porque no es un laboratorio de experimentación cuyas pruebas hay que validarlas en la realidad. En Mondragón todos los días se están validando los diferentes mecanismos y procesos que se han puesto en marcha. De ahí su fuerza como elemento probatorio para nuestras hipótesis.

Pero aparte de indagar en las numerosas publicaciones que estudian la historia o analizan desde diferentes perspectivas la experiencia de Mondragón, además de analizar los datos que muestran la evolución empresarial del grupo, había que dar un paso más en nuestro estudio. Ese paso fue la realización de 12 entrevistas en profundidad a otros tantos dirigentes y líderes de MCC de la época, hablamos de 1994.

En el apartado 1.3 de la Introducción de esta tesis, señalábamos las razones que nos llevaron a optar por los métodos cualitativos para el desarrollo de esta tesis. Explicamos también que entre las técnicas cualitativas optamos por la entrevista en profundidad como la técnica más adecuada para nuestro propósito. Pero las ciencias sociales en general y los métodos cualitativos en particular, siempre han cargado sobre sus hombros con un cierto estigma de "blandos" en el ámbito científico. Todo aquello que no es susceptible de ser analizado en laboratorio, que no pueda ser traducido al lenguaje matemático parece que puede ser "sospechoso" de no ser suficientemente científico. De ahí el gran desarrollo alcanzado en las ciencias sociales por los métodos cuantitativos basados en la estadística,[312] porque la estadística es un pariente cercano de las matemáticas. Ha perfeccionado mucho sus técnicas y utiliza el lenguaje matemático para fundamentar sus análisis. Esto ha dado muy buenos resultados en muchos ámbitos de análisis social, pero en otros, aquellos que son difícilmente aprehensibles desde lo cuantitativo, la validez de los análisis estadísticos están por debajo de la fiabilidad de las técnicas utilizadas en su realización.

La empresa es una entidad difícilmente analizable en un laboratorio. Lo intentó Meade creando un laboratorio teórico, *Agathotopia*. En dicho laboratorio virtual, a partir de una empresa de diseño, introducían cambios y estudiaban como afectaban estos cambios a la empresa. Aquellos cambios que producían efectos positivos, los formulaban y los proponían para su aplicación en la empresa real. El problema de este método es que el tránsito del laboratorio a la empresa real es demasiado grande. Y lo es porque los cambios propuestos a veces afectan al capital y este tiene propietarios con nombre y apellidos, a veces a los trabajadores, requieren modificar leyes, políticas fiscales, etc… En muchas ocasiones, los titulares de esos ámbitos no están dispuestos a experimentar esos cambios porque no controlan sus consecuencias. O lo están unos, porque creen que les va a favorecer, y otros no por lo contrario. Es difícil introducir cambios en la empresa desde el exterior.

El propósito de esta tesis no es estudiar la realidad sino los mecanismos que la transforman. Investigamos inicialmente una experiencia singular, la *Experiencia*

[312] Calvo,Félix. (1993) *Técnicas estadísticas multivariantes,* Universidad de DEUSTO, Bilbao. ISBN: 84-7485-297-8

Cooperativa de Mondragón. De su análisis preliminar formulamos la hipótesis principal de esta tesis (apartado 1.2 de la Introducción) e iniciamos el recorrido para su validación. Además de las consideraciones teóricas abordamos el trabajo de campo entrevistando a los líderes de Mondragón en 1994 y 20 años después, contrastamos dichos testimonios con los líderes de cuatro empresas punteras en 2013.

La opción de abordar esta investigación cualitativamente no es una opción caprichosa, es la única opción razonable y rigurosa para llevarla a cabo. La empresa es una entidad con una gran mutabilidad. Casi cada día va mutando tanto por factores internos como externos a la propia empresa. Las cooperativas de Mondragón no dejan de ser empresas pero esta investigación no pretende esbozar una descripción de las mismas. Lo que pretende es descubrir los mecanismos a través de los cuales se van transformando dichas empresas. Por ello precisamente llegamos a la conclusión de que la forma de obtener los resultados más valiosos del trabajo de campo sería a través de entrevistas en profundidad a los líderes de esas empresas cooperativas. Esta técnica cualitativa nos permite hoy, 20 años después de realizadas las entrevistas de 1994, seguir contando con ellas como prueba empírica de esta tesis. Lo hacen porque lo relevante no eran los resultados empresariales del momento, sino los mecanismos a través de los cuales fueron tomando las decisiones que configuraban el futuro.

El resultado es que el futuro que esbozaron los líderes de 1994 es hoy: 2014, y resulta que muchos de los mecanismos que pusieron en marcha han sido un éxito y por tanto nos interesa mucho su análisis. Los resultados del mismo pueden ser válidos para muchísimas empresas y son específicamente válidos para el desarrollo de la Empresa Participativa Integral (EPI).

La duda metodológica que puede plantear una investigación cualitativa de estas características es sobre su nivel de fiabilidad, de rigurosidad como instrumento científico. Estamos convencidos que un análisis de la empresa que pretende indagar en lo que hemos expuesto, es difícilmente abordable desde un ámbito no cualitativo a pesar de las dudas sobre sus métodos. Los resultados y el tiempo nos indicarán el nivel de su fiabilidad y vigencia. Nosotros, simplemente, hemos intentado aplicar el mayor rigor posible al trabajo realizado.

5.8.1. Organización de las entrevistas en profundidad

Estamos en 1994. La experiencia de Mondragón se ha reconvertido en Mondragón Corporación Cooperativa, MCC. La nueva estructura organizativa está en marcha configurándose como un grupo cooperativo. Se hace el máximo esfuerzo para configurar una organización que aproveche las sinergias y las economías de escala latentes en el conjunto del grupo cooperativo, adquirir la dimensión crítica necesaria para acometer proyectos económico-empresariales que de otro modo serían inabordables y al mismo tiempo dibujar una estructura y un organigrama que aúne una centralización en la toma de decisiones estratégicas para el conjunto de la corporación, con una gran autonomía y flexibilidad para cada una de las divisiones y dentro de ellas para cada una de las cooperativas para que adopten sus propias decisiones -aunque eso sí-, siempre en coordinación con los planes estratégicos del conjunto de la Corporación. En definitiva se trata de una reconversión organizativa, para ser más competitivo en un contexto de internacionalización de mercados y de capitales creciente.

El modelo organizativo que se aprobó para la Corporación, probablemente fuera lógico y coherente como modelo de organización empresarial. En todo caso el tiempo y los resultados se encargarán de juzgarlo. Pero, este modelo organizativo y las normas que lo acompañan ¿cuestionaban el carácter cooperativo de la identidad empresarial?

Desde antes de iniciarse todo ese proceso de reconversión organizativa del grupo, algunas cooperativas -las más importantes- fueron la avanzadilla del grupo tomando decisiones cuando menos sorprendentes: el Grupo FAGOR se convirtió en accionista mayoritario de FABRELEC y de LUZURIAGA, EROSKI creó diferentes sociedades para plasmar su plan de expansión por toda España y otros países asociándose con capitales privados para financiar la operación, la Corporación decidió crear una sociedad de cartera para facilitar la compra y venta de diferentes empresas o sociedades que se consideraban importantes para el desarrollo estratégico de la Corporación, etc., etc... No es nuestra intención entrar a juzgar la idoneidad empresarial de estas decisiones porque no es el objeto de este trabajo. Pero sí lo es el analizar las implicaciones que estas decisiones conllevaban o por lo menos reflexionar sobre algunos aspectos de ellas. De hecho surgían preguntas inevitables:

- No es lo mismo ser socio trabajador en una cooperativa que ser dueño de una empresa con trabajadores por cuenta ajena. Desde un punto de vista jurídico probablemente esta dicotomía se resuelva. Pero desde una perspectiva cooperativa, ¿no es contradictorio

ser a un tiempo socio-trabajador de una cooperativa y a la vez accionista de una S.A. (Sociedad Anónima)?

- ¿No se pondrían nerviosos muchos socios al percatarse que los órganos rectores que eligen en su asamblea general y los directivos que éstos designen serían a su vez los miembros del Consejo de Administración de otras empresas cuyos trabajadores no tenían la opción de elegir sus órganos rectores? ¿Qué pasaría cuando los trabajadores de esa empresa se declarasen en huelga reivindicando mejoras salariales o cualquier otro punto en la negociación de su convenio colectivo? ¿Con qué criterio se iba a abordar ese problema, como trabajadores solidarios con las reivindicaciones de otros compañeros, o como empresarios incómodos por las pretensiones excesivas de esos trabajadores que además se resistían a aumentar su productividad?

Con estas preguntas no pretendíamos hacer un inventario de cuestiones morales sino más bien ahondar en los límites del modelo cooperativo. En cualquier caso las preguntas anteriores tenían su reverso si lo miramos desde una perspectiva empresarial:

- Si la absorción, constitución o participación en Sociedades Anónimas aparentemente creaba problemas en cuanto a su encaje en el modelo cooperativo ¿no serían mayores los problemas que se crearían al limitar la expansión del grupo por estos problemas?
- Si se aceptaba la premisa de que el grupo siguiese creciendo, desarrollándose y expandiéndose, ¿no implicaría esta premisa la necesidad de entrar en el juego de toma de participaciones en otras empresas derivado del necesario redimensionamiento de los negocios del grupo para dotarlos de una plataforma sólida que asegurase su competitividad en un entorno de mercados abiertos?

Todas estas preguntas -en cualquier caso- nos llevaban a un cuestionamiento general: ¿Seguía siendo válido el modelo cooperativo para afrontar los retos de futuro de Mondragón Corporación Cooperativa?

Ni los Pioneros de Rochdale ni el propio D. José María Arizmendiarrieta -con toda su capacidad de visión- podrían anticiparnos soluciones a esta cuestión. Lo cierto es que el cooperativismo había demostrado ser un modelo válido para pequeñas y medianas empresas. Lo que no estaba tan claro es si seguía siendo válido para grandes proyectos empresariales que traspasaran fronteras y ámbitos geográficos sin perder sus señas de identidad.

Con las entrevistas en profundidad se pretendía profundizar en ámbitos que de otro modo serían inaccesibles para el investigador y cuyos resultados otorgan una mayor hondura y consistencia al trabajo y una mayor solidez a los postulados en los que se asienta esta tesis. Desde un comienzo se desechó ahondar más en un análisis cuantitativo (encuestas, estadísticas, sondeos…) porque los resultados que podían ofrecer se estimó que no aportaban más luz sobre el objeto de estudio. Ya hay numerosos datos cuantitativos sobre la evolución empresarial del grupo, en conjunto, por divisiones, por cooperativa, evolución histórica… y son públicos. Tampoco una encuesta sobre una muestra significativa del conjunto de socios-trabajadores aportaría mucho más que el mosaico de opiniones del colectivo en un momento dado.

El objetivo era entrar "en la sala de máquinas" donde se generan y elaboran las estrategias y decisiones que después se oficializan institucionalmente. Y para ello se estimó que el modo más directo era entrevistar a algunos de esos "maquinistas" que en conjunto supusiesen una muestra cualitativa lo bastante significativa. Se decidió entrevistar a 12 personas. El criterio de selección de las personas a entrevistar fue el siguiente: 6 con cargos de responsabilidad en la gestión de las cooperativas o del grupo cooperativo y 6 con cargos de responsabilidad social en cooperativas o en grupo cooperativo. ¿Por qué esta distinción?

Téngase en cuenta que en las cooperativas de Mondragón, aparte de la asamblea general, el máximo órgano de poder de la cooperativa es el Consejo Rector, también llamada Junta Rectora encabezada por su presidente. Es el órgano elegido por los socios para dirigir la cooperativa y para tomar las decisiones necesarias para la buena marcha de la misma. Es un órgano social, de representación y su presidente es el mayor cargo de responsabilidad social de la cooperativa.

El Director-Gerente y los demás ejecutivos son nombrados por la Junta Rectora y el gerente tiene que dar cuenta de su gestión a la misma. El mayor cargo con responsabilidad en la gestión es el Director-Gerente.

5.8.2. Líderes en *gestión* y líderes *sociales*

Se decidió entrevistar a 12 personas. El criterio de selección de las personas a entrevistar fue el siguiente: 6 con cargos de responsabilidad en la GESTIÓN de las cooperativas o del grupo cooperativo y 6 con cargos de responsabilidad SOCIAL en cooperativas o en grupo cooperativo. La razón de diferenciar estos dos ámbitos es significativa. Los líderes en

gestión son los ejecutivos de las cooperativas, desde el director-gerente hasta los directores de cada área, financiera, comercial, etc. Todos ellos son nombrados por el Consejo Rector de la cooperativa y son los responsables de la gestión empresarial de la cooperativa. Los líderes sociales no son nombrados, son elegidos por la asamblea general de la cooperativa y su misión es velar por los intereses de la cooperativa. Son los responsables de nombrar a los ejecutivos y hacer el seguimiento de su trabajo y los resultados empresariales, pero también se ocupan de informar a los socios y de recoger sus inquietudes. La elección de los "maquinistas", las personas a entrevistar, se hizo en colaboración con la dirección central de recursos humanos de MCC cuyo responsable en 1994 era Jesús Goienetxe, al que estoy profundamente agradecido por su complicidad y apoyo para llevar a buen puerto este proyecto. Las personas elegidas para las entrevistas fueron las siguientes:

• Con cargos de GESTIÓN:

- **Jesús Catania**: Vicepresidente de la División Hogar, responsable de la dirección estratégica de FAGOR Electrodomésticos, FABRELEC, DANONA, LEROA, COYMA, ARRIOLA, BELUX, FAGOR-Industrial y KIDE. Miembro del Consejo General de MCC.

- **Juan José Arrieta**: Director General de CAJA LABORAL, Presidente de ARO-LEASING y ARO-FINANCE. Miembro de la comisión permanente de MCC.

- **Antonio Cancelo**: Vicepresidente del área de alimentación y distribución. Responsable de la dirección estratégica de EROSKI y AUZO-LAGUN. Miembro del Consejo de CAJA LABORAL, FISO (Fondo Intercooperativo de Solidaridad), FCI (Fondo Central Intercooperativo) y del Consejo de MCC. Además, Presidente de HISPACOOP (Asociación española de consumidores y usuarios), Presidente de ECOS (Sociedad de capital-riesgo de economía social), vicepresidente de CEPES (Confederación Española de Empresas de Economía Social) y miembro del Consejo de Dirección de EUROCOOP.

- **Jesús Maiztegi**: Vicepresidente de la división de Construcción. Responsable de la dirección estratégica de URSA, ULMA, BIURRARENA, TALLERES OCHANDIANO, COVIMAR, VICON, ETORKI, LANA Y VICAMÓN. Vicepresidente de CAJA LABORAL. Miembro del consejo de MCC, comisión permanente del FISO (Fondo Intercooperativo de Solidaridad) y comisión encargada del Plan Estratégico de LAGUN-ARO.

- **José Ignacio Gárate**: Director de la Secretaría Técnica de MCC. Responsable de coordinar la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA de toda la Corporación. Responsable de

apoyar el desarrollo de nuevos negocios y promocionar nuevas actividades. Responsable de comunicación y medios creativos de MCC.

- **Rafael Leturia**: Vicepresidente de la división de Componentes de Automoción. Responsable de la dirección estratégica de FAGOR-EDERLAN, LUZURIAGA, BATZ, CIKAUTXO, MAIER… Presidente del Consejo de Administración de LUZURIAGA y miembro del Consejo de MCC.

• Con cargos SOCIALES

- **Juan José Ansoategi**: Presidente del Consejo Rector de FAGOR-EDERLAN. Presidente de la Agrupación de componentes metálicos y miembro del Consejo General del Grupo FAGOR y de su comisión permanente.

- **Javier Goienetxea**: Director Social de EROSKI, responsable de las jefaturas de personal, recursos humanos y organización. Miembro del Consejo de Dirección y Consejo Social de EROSKI. Miembro del Consejo Rector de LAGUN-ARO, de la permanente de MCC, de la comisión de prestaciones de LAGUN-ARO y miembro del Consejo de Administración de CECOSA y EROSKI-CONSUM.

- **José María Aldekoa**: Vicepresidente de la división de componentes electrodomésticos y electrónicos con responsabilidad en la dirección estratégica de COPRECI, FAGOR ELECTRÓNICA, ORKLI, etc… Y a la vez PRESIDENTE del Congreso de MCC.

- **Juan Ignacio Aizpurua**: Presidente de DANOBAT y presidente también del grupo (DANOBAT, LATZ, SORALUCE, MATRICI…). Miembro de la permanente de la División de Máquina-herramienta de MCC.

- **Juan Jesús Anduaga**: Presidente de IRIZAR y Director de Recursos Humanos. Presidente de la Agrupación HOBELAN de la que formaban parte las cooperativas (IRIZAR, UROLA, EDERFIL y HERTELL). Miembro del Consejo General del Grupo cooperativo comarcal GOILAN.

- **Juan María Otaegi**: Presidente de CAJA LABORAL, Presidente de FAGOR Electrodomésticos y vicepresidente de la comisión permanente de MCC. A su vez, vicepresidente de la división financiera con responsabilidad en la dirección estratégica de CAJA LABORAL y LAGUN-ARO.

5.8.3. Bloques de las entrevistas

Las entrevistas en profundidad no se diseñaron al estilo periodístico en base a un amplio surtido de preguntas sueltas. Se planteó más bien en base a unos pocos BLOQUES temáticos que permitiesen al entrevistado explayarse sin demasiadas limitaciones y dando juego, dentro de cada bloque, a la interacción entrevistador-entrevistado, donde podían surgir y de hecho surgieron nuevas preguntas y respuestas. Pero al finalizar cada bloque, se retomaba el guión previsto y se continuaba con el siguiente bloque. *"La entrevista crea un marco artificial y artificioso de recogida de datos en el que, fruto de la convivencia, se crea una relación intensa entre investigador que entrevista y actor social entrevistado. En la entrevista, el investigador busca encontrar lo que es importante y significativo en la mente de los informantes, sus significados, perspectivas e interpretaciones, el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan su propio mundo"*[313].

A la hora de plantear los bloques se utilizó, en parte, una metodología similar a la utilizada en la realización de un plan estratégico, se comienza haciendo un balance de hasta donde hemos llegado (fuerzas y debilidades) y se acaba diseñando el futuro (hacia donde nos encaminamos). Los bloques utilizados fueron 6:

1.1.- La experiencia cooperativa hasta la creación de MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA: **éxitos y fracasos**.

1.2.- MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA, el "Holding" cooperativo: **¿Una respuesta imprescindible a los cambios del entorno o la evolución lógica del desarrollo de la propia experiencia?**

1.3.- **La democracia empresarial ¿está reñida con la eficacia empresarial**? El modelo cooperativo de Mondragón hasta la constitución de la corporación MCC y aún hoy en muchos casos está basada en la COOPERATIVA con mayúsculas como unidad base de todo el sistema. En ella los socios aportan su trabajo y al mismo tiempo son los propietarios. Eligen su junta rectora, su presidente, etc., en definitiva, son y se sienten dueños de su cooperativa para bien y para mal. Con la nueva organización la base del sistema ya no está en la **cooperativa** como ente autónomo e independiente sino en el **negocio** o en la **unidad de negocio** como eje central de todo el sistema organizativo. Este

[313] RUIZ OLABUENAGA, J. I. e ISPIZUA, Mª Antonia (1989) *La Descodificación de la vida cotidiana*, Bilbao: Universidad de Deusto, p.126.

cambio, evidentemente, implica múltiples consecuencias, pero en definitiva **¿no significa el final de uno de los pilares en los que se ha asentado el desarrollo de la experiencia cooperativa de Mondragón?**

1.4.- Se ha constituido el "Holding" MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA. Si bien todavía estamos en una cierta fase de transición hasta que la nueva corporación se consolide con todas las consecuencias que la nueva filosofía implica, de hecho hace ya algún tiempo que se comenzaba a actuar como corporación y se han tomado decisiones importantes al respecto: compra de FABRELEC por parte de FAGOR, compra de un paquete mayoritario de acciones en LUZURIAGA, constitución de una sociedad de CARTERA para gestionar la toma de participaciones en sociedades que permita el desarrollo estratégico de determinados negocios de la corporación, etc... **Todo ello responde a la estrategia de consolidación y expansión de la Corporación, pero ¿no cuestiona al mismo tiempo y en profundidad la esencia cooperativa del grupo?**

1.5.- Si algo ha demostrado la experiencia de Mondragón es que el **modelo cooperativo** ha sido perfectamente válido para la creación y desarrollo de un grupo empresarial que ha sabido aplicar un nivel muy alto de calidad en gestión comparado con el nivel medio de las empresas equiparables de su entorno. Lo que en estos momentos está en juego es si, en un contexto de internacionalización creciente de mercados y de capitales donde el nivel de competitividad a alcanzar para no quedar fuera del mercado es enormemente exigente, el **modelo cooperativo** sigue siendo válido para la creación de grandes grupos empresariales. **La compra, absorción o toma de participación en diferentes sociedades ¿no tiende, a la larga, a desdibujar las señas de identidad cooperativas?**

1.6.- Situándonos en el horizonte del año 2000 y especulando un tanto sobre los escenarios posibles hacia donde nos encaminamos… **La identidad cooperativa actual ¿seguirá siendo válida en esos escenarios?** Lo mismo que la experiencia empresarial del grupo ha llevado a plantearse una gran reconversión organizativa que se ha traducido en la constitución de MCC y su estructuración por divisiones en base a la complementariedad de negocios y actividades, **¿no obligará también a plantearse una especie de reconversión al modelo cooperativo vigente hasta ahora y a una revisión de los valores e ideas que lo han conformado?** En esos escenarios previsibles a los que nos encaminamos **¿qué adaptaciones o mutaciones va a requerir la identidad cooperativa actual?** Hay quien piensa que hay que volver a los valores cooperativos originales y quien piensa que estos han quedado caducos y que la expansión del grupo no puede estar condicionada a los

mismos. **¿Es posible armonizar estas dos perspectivas y encontrar nuevas vías originales para la identidad cooperativa hacia el año 2000?**

5.8.4. Resultado del análisis cualitativo de las entrevistas

Para el análisis de las entrevistas mantendremos el esquema previo. Esto es, lo realizaremos siguiendo cada uno de los bloques y diferenciándolos entre los cargos sociales y los de gestión. Este tipo de análisis aporta una serie de claves significativas que considero relevantes, pero tiene también algunos riesgos. Uno de ellos es que al extraer frases, opiniones, sentencias… del texto transcrito por el investigador del resultado grabado de unas entrevistas orales, se corre el riesgo de descontextualizarlas y de darles un significado distinto del que el entrevistado pretendió en su momento. Para paliar en parte este efecto indeseado, el lector puede seguir en el Anexo 2[314], bloque a bloque, el contexto del que se han extraído cada una de las frases y opiniones que conforman este análisis cualitativo.

- **Bloque 1**: *La experiencia cooperativa hasta la creación de MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA: **Éxitos y Fracasos**.*

+ **Éxitos** (Cargos Sociales): Si bien la cuestión está planteada en términos más bien taxativos éxito/fracaso, los términos hay que interpretarlos en su acepción más amplia. En este caso el término éxito hay que asociarlo con positivo, aquello que se ha hecho bien, aciertos, etc.

Tabla 5.9: Opiniones de cargos sociales sobre claves de éxito

Entrevistado	Claves de éxito
1	o Solidaridad o Valores cooperativos o Más eficientes ante las crisis o Corresponsabilidad o Búsqueda del equilibrio
2	o Solidaridad o Fortaleza en crisis o Modelo Cooperativo

[314] Anexo 2, Análisis cualitativo por Bloques de las 12 entrevistas en profundidad realizadas en 1994. Documento que acompaña a esta misma tesis.

3	○ Innovación y Adaptabilidad ○ Modelo cooperativo y el esfuerzo ○ Asunción de debilidades como palanca de superación ○ Capaces de asumir retos ○ El modelo cooperativo
4	○ Descolocarse y empezar a andar ○ Capacidad Adaptativa ○ Solidaridad ○ Excedentes para inversión y fondos sociales para la sociedad ○ Grupos comarcales ○ Reconversión de resultados
5	○ Grupos comarcales ○ Sentido de pertenencia ○ Capacidad de aguante.
6	○ Triunfo Empresarial ○ Papel de los fundadores en el diseño de MCC ○ Gran legitimidad de los fundadores basado en el éxito esencial del grupo.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los 25 elementos de éxito (positivo, acertado, etc.) mencionados por los 6 líderes sociales hay algunos que se repiten y que establecen coincidencias significativas:

Tabla 5.10: Coincidencias en opiniones de cargos sociales sobre claves de éxito

Claves de éxito	Coincidencias
○ Solidaridad	3
○ Modelo cooperativo-Valores cooperativos	3
○ Más eficientes ante las crisis	3
○ Innovación y Adaptabilidad	2
○ Capacidad de esfuerzo y aguante	2
○ Grupos comarcales	2

Fuente: Elaboración propia.

+ **Éxitos**: (Cargos de Gestión): Reiteramos que si bien la cuestión está planteada en términos más bien taxativos éxito/fracaso, los términos hay que interpretarlos en su acepción más amplia. En este caso el término éxito hay que asociarlo con positivo, aquello que se ha hecho bien, aciertos, etc.

Tabla 5.11: Opiniones de cargos de gestión sobre claves de éxito

Entrevistado	Claves de éxito
1	o Formación-Preparar personas o Creación de Caja Laboral Popular o Infraestructura que nos permite ser autárquicos.
2	o Éxito empresarial o Solidaridad-generosidad o Reinversión de resultados o Invertir en Formación e investigación o Solidaridad retributiva
3	o Éxito empresarial o Creación de Caja Laboral Popular o Grupos Comarcales, Lagun-Aro o Formación e Investigación
4	o Modelo Cooperativo: Persona o Experiencia construida con gente de la calle. o Deslindar el puesto de trabajo de la pertenencia a órganos de gobierno
5	o Creación de Caja Laboral Popular o Creación de Supraestructura (Lagun-Aro, Ikerlan, Grupos…) o Grupos comarcales o Solidaridad o Con MCC se deslinda el papel de Caja Laboral.
6	o Éxito empresarial o Solidaridad o No privilegios por ser socio o Reinversión de beneficios o Cultura de servicio a la sociedad.

Fuente: Elaboración propia

Aquí también son 25 los elementos de éxito (positivo, acertado, etc.) indicados por los 6 líderes en gestión. Entre ellos también hay algunos que se repiten y establecen coincidencias significativas:

Tabla 5.12: Coincidencias en opiniones de cargos de gestión sobre claves de éxito

Claves de éxito	Coincidencias

o Éxito empresarial	3
o Creación de Caja Laboral	3
o Creación de Supraestructura (Lagun-Aro, Ikerlan, etc.)	3
o Formación	3
o Solidaridad	3
o Grupos comarcales	2
o Modelo cooperativo	2
o Reinversión de resultados	2

Fuente: Elaboración propia.

+ Coincidencias y diferencias entre los elementos señalados por el grupo de líderes sociales y el grupo de líderes de gestión. Si realizamos una clasificación conjunta entre las claves, razones o elementos de éxito señalados por ambos grupos que se hayan repetido dos o más veces, este es el resultado:

Tabla 5.13: Coincidencias en opiniones conjuntas sobre claves de éxito

Claves de éxito	Coincidencias
o Solidaridad	6
o Modelo Cooperativo	5
o Grupos cooperativos	4
o Más eficientes ante las crisis	3
o Éxito empresarial	3
o Creación de Caja Laboral	3
o Creación de supraestructuras (Lagun-Aro, Ikerlan, etc.)	3
o Formación	3
o Innovación-Adaptabilidad	2
o Esfuerzo-Capacidad de aguante	2
o Reinversión de resultados	2

Fuente: Elaboración propia.

Entre las **coincidencias** destacan los 3 elementos como claves de éxito que alcanzan la mayor puntuación y en que coinciden los dos grupos, líderes sociales y líderes en gestión: **Solidaridad, Modelo Cooperativo y Grupos Cooperativos.**

En cuanto a las **diferencias** y exceptuando los 3 elementos ya señalados en las coincidencias, es significativo el nivel de acuerdo entre los líderes de gestión, en cuanto a los elementos que explican las claves de éxito de la experiencia de Mondragón. Con 3 puntos cada uno, destacan estos cuatro elementos: **Éxito Empresarial, creación de Caja Laboral, creación de supraestructuras (Lagun-Aro, Ikerlan, etc.) y** el esfuerzo realizado en **formación.** Entre los líderes sociales no es tan amplio el nivel de consenso y aparte de los puntos ya señalados en las coincidencias, solo un elemento ha logrado una puntuación de 3: el ser **más eficientes ante las crisis.** Con un nivel de coincidencia de 2 aparecen otros tres elementos. Dos señalados por los líderes sociales: **Innovación-adaptabilidad** y **capacidad de aguante** y un tercero señalado por los líderes en gestión: **la reinversión de resultados.**

+ **Fracasos** (Grupo líderes Sociales): En este punto volvemos a reiterar que si bien la cuestión está planteada en términos de opuestos, blanco-negro, éxito-fracaso, etc., cuando hablamos de fracaso hay que interpretarlo también como debilidad, aquello que si se hubiera hecho de otra forma nos hubiera ido mejor, etc.

Tabla 5.14: Opiniones de cargos sociales sobre claves de fracaso

Entrevistado	Claves de fracaso
1	○ Tardanza en adaptarse a Europa ○ Resistencia a la transferencia de competencias a la agrupación
2	○ Estructura de las cooperativas débil y dispersa ○ Poca internacionalización
3	○ Estructura de las cooperativas débil y dispersa ○ Poca internacionalización
4	○ Velocidad lenta en la toma de decisiones ○ Reconversión de resultados no ayuda a atajar con rapidez los problemas
5	○ Pocas sinergias en los grupos comarcales ○ Poca visión a largo plazo

	o Demasiado a retornos y poco a reservas
6	o Conflictividad interna como consecuencia de la conflictividad social o Ausencia de los fundadores que debilita la legitimidad referencial o Debilidad de las juntas rectoras como líderes sociales de la cooperativa o Falta de modelos sociales de referencia o Vértigo a avanzar sin precedentes o Carencia de líderes sociales o TU[315] ¿Debe ser el líder

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar es significativo que la cantidad de puntos débiles señalados por los líderes sociales, es significativamente menor que el número de fortalezas. Si éstas eran 25, las debilidades son 18 y si además tenemos en cuenta que uno de los líderes ha señalado 7 de los mismos, la media del resto es menor todavía. Esto nos aporta una primera valoración en la que los elementos positivos, son claramente superiores a los negativos a la hora de hacer un balance de la experiencia de Mondragón. En segundo lugar, llama la atención la escasa coincidencia entre los puntos débiles señalados. Solamente en dos de ellos ha habido coincidencia:

Tabla 5.15: Coincidencias en opiniones de cargos sociales sobre claves de fracaso

Claves de fracaso	Coincidencias
o Estructura de las cooperativas débil y dispersa	2
o Poca internacionalización	2

Fuente: Elaboración propia.

+ **Fracasos** (Grupo de líderes en Gestión): En este punto volvemos a reiterar que si bien la cuestión está planteada en términos de opuestos, blanco-negro, éxito-fracaso, etc., cuando hablamos de fracaso hay que interpretarlo también como debilidad, aquello que si se hubiera hecho de otra forma nos hubiera ido mejor, etc.

Tabla 5.16: Opiniones de cargos de gestión sobre claves de fracaso

[315] *TU (Trabajo y Unión),* revista creada por el propio José María Arizmendiarrieta como instrumento de transmisión y socialización entre los socios de los valores cooperativos, reflexiones sobre temas estratégicos y divulgador de noticias sobre las cooperativas del grupo. Hoy en día, con formato renovado, sigue jugando un papel similar e importante dentro de la Corporación.

Entrevistado	Claves de fracaso
1	o Estructura de las cooperativas débil y dispersa o Poca internacionalización o Poco aprovechamiento del potencial del modelo cooperativo
2	o Falta de planificación previa de la experiencia o Excesiva diversificación en tecnologías y sectores o Estructura de las cooperativas débil y disper
3	o Personas con poca identificación con los valores cooperativos o Poco nivel cultural de la gente o El tema retributivo de los directivo
4	o Formación insuficiente, poco nivel cultural. o Escoramiento hacia la industria o Excesivo debate por el debat
5	o Pocas sinergias en los grupos comarcales o Concentración de riesgos en Caja Laboral o Caja Laboral lo era todo: Banco, promotor de cooperativas y hasta gest
6	o Desde fuera se nos percibe como una masonería cerrada o algo así

Fuente: Elaboración propia.

Entre los líderes de gestión también es significativamente menor el número de puntos débiles que las fortalezas, 16 debilidades frente a 25 fortalezas. También el número de coincidencias es muy escaso, solamente en dos elementos:

Tabla 5.17: Coincidencias en opiniones de cargos de gestión sobre claves de fracaso

Claves de fracaso	Coincidencias
o Estructura de las cooperativas débil y dispersa	2
o Formación insuficiente, poco nivel cultural	2

Fuente: Elaboración propia.

+ Coincidencias y diferencias en (fracaso): Si juntamos ambos grupos, aparecen algunos niveles de coincidencias significativos:

Tabla 5.18: Coincidencias en opiniones conjuntas sobre claves de fracaso

Claves de fracaso	Coincidencias
o Estructura de las cooperativas débil y dispersa	4
o Poca internacionalización	3
o Pocas sinergias en los grupos comarcales	3
o Carencia de líderes sociales identificados con valores cooperativos	2
o Formación insuficiente, poco nivel cultural	2

Fuente: Elaboración propia.

- **Bloque 2:** Mondragón Corporación Cooperativa, el "**Holding" cooperativo**: **¿Una respuesta imprescindible a los cambios del entorno o la evolución lógica del desarrollo de la propia experiencia?**

Esta pregunta venía motivada por el importante cambio que había supuesto la creación de la nueva Corporación MCC. Hasta entonces, las cooperativas de Mondragón eran tales, es decir, se consideraban como miembros de la experiencia cooperativa de Mondragón por su adscripción a Caja Laboral Popular. Aquellas cooperativas que habían firmado la asociación a Caja Laboral eran parte del grupo y las que no quedaban fuera. A partir de la creación de MCC, se rompe este esquema. Se inicia un proceso constituyente y el grupo se institucionaliza como tal. Se pone en marcha el **Congreso,** algo así como el parlamento del grupo donde se aprueban las líneas, normas y valores que afectan al conjunto del grupo. Este se dota de una **comisión permanente** que se ocupa de vigilar que los acuerdos del congreso se cumplan. Se crea un **Consejo General** que es el equivalente a la suma del Consejo Rector y del Consejo de Dirección de una cooperativa, pero en este caso del conjunto de la Corporación. Y se crea también la **Presidencia** de la Corporación que recae en una persona cuya misión es precisamente liderar la Corporación y representarla públicamente. Todo esto supone una pequeña revolución. Caja Laboral deja de ser la cooperativa "madre" que acoge a todas las demás y pasa a ser una cooperativa más de la Corporación, muy importante sí, pero una cooperativa más.

La palabra "holding" está utilizada aquí más en su acepción simbólica "por lo que parece que significa" y con una intencionalidad un tanto provocativa para facilitar la entrevista. En ningún caso hay que interpretarla en su significación jurídica porque no se corresponde con la realidad, como señala Juan María Otaegi, Presidente de Caja Laboral en ese

momento, durante su entrevista. La Corporación se crea para fortalecer e institucionalizar el grupo, para aprovechar el gran potencial de sinergias latentes entre las cooperativas y para ello se otorga al **Consejo General** de la Corporación, la capacidad para elaborar y aprobar el plan estratégico de la Corporación en coordinación con las divisiones. Pero cada cooperativa mantiene su capacidad jurídica y su autonomía financiera, es decir, cada cooperativa mantiene su poder interno.

Aclarada y contextualizada la intencionalidad de la pregunta, veamos cuáles han sido sus respuestas. Comenzaremos por los líderes en gestión.

- Bloque 2, líderes en **Gestión:**

Tabla 5.19: Opiniones de cargos de gestión sobre gestión

Entrevistado	Claves de éxito
1	o El cambio a lo sectorial se tenía que haber hecho antes. o Lo comarcal había tocado techo. o MCC fruto de la necesidad, si no, las cooperativas corrían riesgo. o El factor personal, fue clave en la ralentización del proceso. o Una buena organización con "malas" personas funciona mucho peor que una mala organización con "buenas" personas. o Se tardó demasiado y había cooperativas compitiendo unas con otras. o Estamos a la defensiva en relación a la pujanza de oriente y eso no es bueno
2	o La sectorialización era una necesidad con independencia de la mundialización de los mercados. o La internacionalización ha sido el reclamo que ha puesto de manifiesto las debilidades de nuestra organización y la necesidad de crear MCC. o Lo comarcal es más fácil para lo social pero un freno para lo sectorial
3	o MCC responde a la necesidad de ser más eficientes organizativamente en relación al mercado. o MCC se crea para organizar los negocios en función de los mercados
4	o Primero tiene que haber empresa para que haya cooperativa. o Temor al cambio de lo comarcal a lo sectorial. 15 años de debate pero se aprobó por amplia mayoría. o El sistema cooperativo tiene que ir adaptándose a los cambios que la empresa exige, no al revés. o Purismo cooperativo no, adaptación a los cambios del entorno. o El crecimiento impone cambios en los hábitos de participación, pequeño=cercano, grande=complejo
5	o Los cambios en el entorno son los que han condicionado las decisiones. o El cambio de lo comarcal a lo sectorial ha sido duro pero la realidad del mercado lo ha impuesto. o Se han tardado años para tomar esta decisión.

	○ Lo comarcal tenía ventajas, cercanía, la gente se conocía… lo sectorial resultaba lejano, frio, pero el mercado lo hizo imprescindible. ○ Hubo una especie de "conspiración" por parte de los directores de los grupos comarcales pequeños que ayudó a crear las condiciones para la creación de MCC. ○ Para que se creara MCC, Caja Laboral renunció a su papel de liderazgo en el grupo cooperativo en favor de la nueva Corporación y asumir su papel como "una cooperativa más". ○ Las cooperativas que iban "bien" eran más reacias a los cambios que las demás. ○ El liderazgo en la cooperativa es importante. Si hay líneas claras el colectivo apoya, si hay dudas el colectivo desconfía
6	○ Lentitud en la toma de decisiones. ○ El mercado "casi" ha obligado a la creación de MCC. ○ En nuestras cooperativas se ha dado el "ombliguismo" el afán de perpetuarse de los departamentos. ○ Las peleas de poder internas son las que han frenado la toma de decisiones. ○ Los órganos de las superestructuras como MCC se crean cuando hay cesión de poder de las cooperativas hacia ellas. ○ La cesión de poder a veces es nominal pero a la hora de hacerla efectiva se han generado problemas. ○ Los que van bien se resisten al grupo y los débiles lo necesitan. ¿El liderazgo clave para resolver la contradicción

Fuente: Elaboración propia.

El nivel de coincidencias significativas entre los líderes de **Gestión** en este bloque-2 es grande. Hay que advertir que estas coincidencias son siempre aproximativas y no literalmente exactas puesto que no estamos ante un test sino ante entrevistas en profundidad en la que cada uno se explaya según su estilo comunicativo.

Tabla 5.20: Coincidencias en opiniones de cargos de gestión sobre gestión

Claves de gestión	Coincidencias
○ MCC responde a la necesidad de ser más eficientes organizativamente en relación al mercado	6
○ El cambio de la organización comarcal a la sectorial era imprescindible. Lo comarcal había tocado techo	5
○ La tardanza en el cambio de lo comarcal a lo sectorial. El cambio se tenía que haber hecho antes	5
○ Las cooperativas que iban bien eran más reacias que las otras a los cambios	3
○ La creación de supraestructuras como MCC solo es posible por la cesión de poder de las cooperativas hacia	3

ellas	
o En las cooperativas se ha dado el "ombliguismo" y peleas por el poder que han frenado la toma de decisiones pero a la vez también se han dado pequeñas "conspiraciones" que han favorecido la adopción de esas mismas decisiones	2

Fuente: Elaboración propia.

- Bloque 2, líderes **Sociales**

Tabla 5.21: Opiniones de cargos sociales sobre gestión

Entrevistado	Claves de éxito
1	o No hay ninguna duda, por la evolución del mercado. o El paso de lo comarcal a lo sectorial está siendo duro y se hace en un momento muy difícil. o La gente percibe lo de MCC como menos ingresos para los de abajo y más para los directivos de MCC. Lo teórico se ve bien pero la percepción es negativa. o La retribución de los directivos es uno de los puntos que ha enturbiado la transición de lo comarcal a lo sectorial. o En el trasfondo del tema retributivo de los directivos hay un cuestionamiento al papel de la Junta Rectora
2	o La creación de MCC era una necesidad o La evolución natural del grupo llevaba hacia la creación de entidades de supraestructura. o Ha habido un liderazgo que ha marcado el camino hacia la creación de MCC. o Ese liderazgo lo han marcado los históricos de FAGOR y del grupo industrial en general (DANOBAT, IRIZAR, ETC.). Desde EROSKI, Antonio Cancelo. o Los líderes carismáticos, los fundadores y los conductores de los éxitos, han extendido su influencia. Esto es bueno para la Corporación MCC pero una ¿pérdida? para sus cooperativas.
3	o Es el mercado el que obliga a la creación de MCC. o La letra pequeña de la adaptación al mercado europeo es lo que ha hecho imprescindible la organización sectorial y su constitución en una única corporación.
4	o La presión del mercado es lo que ha llevado a la constitución de MCC. o Se ha tardado demasiado en hacer los cambios pero más vale tarde que nunca. o Los cambios mejor con buenos resultados pero a los que les va bien, no quieren cambiar. o A los que les iba bien eran reacios al grupo, pero cuando vienen mal dadas que buena es la ayuda del grupo. o Los grupos comarcales fueron buenos mientras no cambió el modelo de mercado. Pero el cambio obligaba a la sectorialización para aprovechar el

	potencial de complementariedad entre las cooperativas. o Después de años de tanteos y titubeos con la organización sectorial, la creación de MCC forzó la máquina para su institucionalización. o Los cambios generan un coste personal y emocional a veces importante. Siempre surgen resistencias
5	o El mercado lo exigía, sí. Pero los errores propios también señalaban que convenía una nueva organización. o Resistencia a los cambios y más cuando a uno le va bien. o Las dos almas, las exigencias de cambio impuestas por la internacionalización y al mismo tiempo las resistencias a los cambios.
6	o Los cambios del mercado han sido decisivos para la creación de MCC. o En España líderes de mercado, en Europa se bajaban muchos enteros, estas fueron las razones de la adopción de la organización sectorial y de la creación de MCC.

Fuente: Elaboración propia.

El nivel de coincidencias significativas entre los líderes **Sociales** en este bloque-2 no es tan grande como entre los líderes de gestión pero también hay coincidencias importantes. Hay que advertir que estas coincidencias son siempre aproximativas y no literalmente exactas puesto que no estamos ante un test sino ante entrevistas en profundidad en la que cada uno se explaya según su estilo comunicativo.

Tabla 5.22: Coincidencias en opiniones de cargos sociales sobre gestión

Claves de gestión	Coincidencias
o La presión del mercado es lo que ha llevado a la constitución de MCC.	6
o El paso de lo comarcal a lo sectorial está siendo duro y se hace en un momento difícil.	4
o En España líderes del mercado pero en Europa se bajaban muchos enteros. Estas fueron las razones de la adopción de la organización sectorial y de la creación de MCC.	4
o Los líderes carismáticos, los fundadores y conductores de éxitos han pasado a MCC. Esto es bueno para el grupo pero una pérdida para las cooperativas.	3

Fuente: Elaboración propia.

Si relacionamos y comparamos los puntos más significativos extraídos de los líderes de **Gestión** con los de los líderes **Sociales,** el resultado es el siguiente:

Tabla 5.23: Coincidencias en opiniones conjuntas sobre claves de gestión

Claves de gestión	Coincidencias
○ MCC responde a la necesidad de ser más eficientes organizativamente en relación al mercado. En este punto hay unanimidad absoluta entre los líderes sociales y de gestión.	6 + 6 = 12
○ El cambio de la organización comarcal a la sectorial era imprescindible, aunque el cambio fuese duro y difícil. Lo comarcal había tocado techo.	5 + 4 = 9
○ En España líderes del mercado pero en Europa se bajaban muchos enteros, por eso se adoptó la organización sectorial y se creó MCC, aunque la tardanza fue mucha, el cambio se tenía que haber hecho antes.	5 + 4 = 9
○ Los líderes carismáticos, los fundadores y conductores de éxitos, han pasado a MCC a través de la cesión de poder de las cooperativas. Esto ha sido bueno para el grupo pero una pérdida para algunas cooperativas.	3 + 3 = 6
○ Las cooperativas que iban bien, eran más reacias a los cambios que las otras.	3 + 1 = 4
○ En las cooperativas se ha dado el "ombliguismo" y peleas por el poder que han frenado la toma de decisiones pero a la vez también se han dado pequeñas "conspiraciones" que han favorecido la adopción de esas mismas decisiones. La retribución de los directivos es uno de los puntos que ha enturbiado la transición de lo comarcal a lo sectorial.	2 + 1 = 3

Fuente: Elaboración propia.

- **Bloque 3: La democracia empresarial ¿está reñida con la eficacia empresarial**? El modelo cooperativo de Mondragón hasta la constitución de la corporación MCC y aún hoy en muchos casos está basada en la COOPERATIVA con mayúsculas como unidad base de todo el sistema. En ella los socios aportan su trabajo y al mismo tiempo son los propietarios. Eligen su junta rectora, su presidente, etc., en definitiva, son y se sienten dueños de su cooperativa para bien y para mal. Con la nueva organización la base del sistema ya no está en la **cooperativa** como ente autónomo e independiente sino en el **negocio** o en la **unidad de negocio** como eje central de todo el sistema organizativo. Este cambio, evidentemente, implica múltiples consecuencias, pero en definitiva **¿no significa el final de uno de los pilares en los que se ha asentado el desarrollo de la experiencia cooperativa de Mondragón?**

  - Bloque 3 Líderes en **Gestión:**

Tabla 5.24: Opiniones de cargos de gestión sobre claves de eficacia empresarial

Entrevistado	Claves de eficacia empresarial
1	○ Fagor era la referencia a la hora de constituir los grupos comarcales y llevaba años con la cesión de poderes realizada. ○ Las decisiones del grupo por encima de las de la cooperativa en temas importantes. ○ Dos modelos posibles para MCC: uno el modelo FAGOR en el que se cedía todo el poder a la cúpula y el grupo funcionaba casi como una empresa. Y otro en el que el poder de decisión quedaba en las cooperativas o en las agrupaciones y se eligió este. ○ La cooperativa pequeña con un proyecto empresarial limitado se diluye e integra en la agrupación para formar una cooperativa grande con un proyecto empresarial potente. ○ A pesar de las resistencias, problemas y cambios que provoca la nueva organización, los aspectos positivos son mucho más importantes. Y aunque esto último fuese dudoso, por razones empresariales y de mercado el cambio sería inevitable. ○ La diferente percepción de los problemas entre los líderes y la masa social fuente de problemas importantes. ○ La dificultad creciente de transmitir los cambios en el mercado y en la competencia. Y sin embargo es imprescindible que el socio las perciba para tomar determinadas decisiones. ○ ¿La democracia empresarial incompatible con la eficacia empresarial? La impotencia de los gestores para transmitir los vaivenes de los cambios con la suficiente rapidez como para no ralentizar la toma de decisiones. ○ ¿Puede un gerente explicar con datos objetivos una bajada de resultados sin que suene a excusa o un intento de camuflar su falta de pericia? De nuevo la desintonía entre velocidad del mercado y velocidad de asimilación del colectivo cooperativo. ○ La evolución del nivel cultural del colectivo ha sido importante. ○ ¿Es razonable pedir a la gente nueva un nivel de compromiso casi vocacional cuando de entrada lo que busca es solo un puesto de trabajo? Y con todo, las nuevas generaciones, cuando la cosa se complica siguen respondiendo. ○ Las dificultades de transmitir a la sociedad adecuadamente lo bueno de la experiencia
2	○ La eficacia empresarial no está reñida con la democracia. ○ La participación en la empresa exige más esfuerzo, mayor implicación, incluso compromiso. Pero si se logra convencer, el éxito de esas medidas es mucho mayor. ○ El traspaso de algunas competencias a la supraestructura, siempre supondrá una merma de las competencias propias. ○ Las cooperativas son empresas y mandan los resultados. Si son buenos, nadie lamentará la merma de competencias pero si no lo son, se cuestionarán los cambios. ○ El grupo industrial marca la pauta en Mondragón, pero los que más crecen son el sector de distribución y el financiero. ¿Posible foco de tensiones? Podría ser.
3	○ Una de las claves del liderazgo en las cooperativas. Si el tándem Gerente-Presidente funciona bien probablemente la cosa irá bien. Si no funciona, el

	riesgo de cisma interno es muy grande. o Es importante la distinción entre el poder fáctico del día a día y el estratégico, entre la labor del gestor y el del líder. El uno manda cada día y el otro guía el camino hacia donde nos dirigimos. o Los grupos comarcales se crearon para resolver la carencia de la visión a largo y el nuevo MCC también. o Distinción entre el papel del presidente-líder que mira a largo plazo e indica las rutas de futuro donde transitar y el papel del director-gerente que es el responsable de la gestión del día a día. o El líder es una persona con una formación a caballo entre lo humanístico y lo técnico. Si tuviera que definirme hacia donde está escorada, diría que a lo humanístico. Hacia la capacidad de comprender a las personas, de estimular a las personas, de potenciar a las personas… o La razón de ser de las estructuras complejas es liberar a personas de la gestión del día a día para que puedan dedicarse a funciones con perspectivas más a largo plazo
4	o La democracia cooperativa evoluciona lo mismo que evolucionan las empresas, los mercados y los negocios. o Nadie cuestiona el modelo cooperativo ni la democracia pero las organizaciones se hacen más complejas y los modos de organización y participación también. La participación es menos directa pero no menos democrática. o En la cooperativa y en el grupo cooperativo las jerarquías tienen que ser compartidas. Un director general de agrupación que no cuente con el respaldo de los gerentes, tiene poco recorrido y un gerente sin el respaldo del director general lo mismo, si no se complementan la empresa no va bien. o Un matiz relevante que a veces se olvida. Las cooperativas forman parte de la corporación voluntariamente, nadie les obliga. Pueden dejarla y de hecho hay algunas que lo han hecho
5	o La democracia empresarial no está reñida con la eficacia empresarial. o No se crea MCC para un mayor control del día a día de los negocios sino para desarrollar el control estratégico. o Los planes estratégicos los hacen quienes conocen el mercado (cooperativas y agrupaciones). Y la Corporación ¿qué? La Corporación establece los valores corporativos que configuran su cultura empresarial. o El plan de negocio lo decide cada cooperativa o agrupación pero en su plan estratégico deberán incluir los objetivos que la Corporación en su conjunto se ha propuesto con los medidores correspondientes. o Es crear una nueva cultura. La cooperativa pequeña perderá parte de su autonomía pero ganará que entra a formar parte de un proyecto empresarial y de negocio mucho más importante y ambicioso. o Pasar de una agrupación grande y dispersa a una Corporación interconectada tiene dificultades, pero las ventajas son mucho mayores. o Las diferentes velocidades de percepción: la de los líderes, la de los ejecutivos que están en el mercado todos los días o el operario de la cadena de producción, condiciona la velocidad en la toma de decisione
6	o Las decisiones empresariales ya no dependen solo de la cooperativa, también de la agrupación. o ¿Cómo hacer para que los socios se sientan partícipes y al mismo tiempo que las decisiones empresariales no se eternicen en reuniones y explicaciones sin fin? Eso que llamamos la mejora continua, la gente lo tiene que sentir como propio en su entorno y si conseguimos eso, las empresas serán competitivas

	en este nuevo entorno. o La democracia y la participación en la empresa no es algo que se consiga un día y quede ya establecido. Así como el mercado va evolucionando y cambiando, los órganos y las formas de participación deberán ir evolucionando y acometiendo una mayor complejidad en la misma medida

Fuente: Elaboración propia.

El nivel de coincidencia entre los líderes en **Gestión** en este bloque-3 no es tan elevado como en el anterior. Pero en este punto las explicaciones de los interlocutores se vuelven más complejas, los matices más variados y todo ello dificulta las comparaciones que necesariamente han de ser más flexibles, menos exactas y más aproximativas. Aun así, el nivel de coincidencias es notable.

Tabla 5.25: Coincidencias en opiniones de cargos de gestión sobre claves de eficacia empresarial

Claves de eficacia empresarial	Coincidencias
o Las diferentes velocidades de percepción: la de los líderes, la de los ejecutivos que están en el mercado todos los días o el operario de la cadena de producción, condiciona la velocidad en la toma de decisiones.	5
o Dos modelos posibles para MCC: uno el modelo FAGOR en el que se cedía todo el poder a la cúpula y el grupo funcionaba casi como una empresa. Y otro en el que el poder de decisión quedaba en las cooperativas o en las agrupaciones y se eligió este.	4
o Las cooperativas son empresas y mandan los resultados. Si son buenos, nadie lamentará la merma de competencias, pero si no lo son, se cuestionarán los cambios.	4
o La democracia empresarial no está reñida con la eficacia empresarial.	3
o No se crea MCC para un mayor control del día a día de los negocios, sino para desarrollar el control estratégico, la visión a largo plazo.	3
o La participación en la empresa exige más esfuerzo, mayor implicación, incluso compromiso. Pero si se logra convencer, el éxito de esas medidas es mucho mayor.	2
o La diferente percepción de los problemas entre los líderes y la masa social, fuente de problemas importantes.	2
o Una de las claves del liderazgo en las cooperativas. Si el tándem Gerente-Presidente funciona bien, probablemente la cosa irá bien. Si no funciona, el riesgo de cisma interno es muy grande.	2

Fuente: Elaboración propia.

- Bloque 3, líderes **Sociales**

Tabla 5.26: Opiniones de cargos sociales sobre claves de eficacia empresarial

Entrevistado	Claves de eficacia empresarial
1	o La cooperativa Fagor-Ederlan compra la SA Victorio Luzuriaga. Entre las dos hay que articular una dirección empresarial unificada ¿Cómo hacerlo entre una S.Coop. y una SA? o La unión de una cooperativa y de una SA, si bien desde el punto de vista del mercado puede tener toda la lógica, desde el punto de vista social plantea numerosos problemas lo que ha llevado a los líderes cooperativos a ser muy cautelosos.
2	o Con la creación de la MCC se pasa de una democracia participativa a una representativa. Ya no es posible elegir directamente a tus representantes al 100%. Una parte sí pero otra tendrá que ser por representación. o La nueva organización ha de ganarse su legitimidad. Si se aplican normas que se perciben como imposiciones se generarán problemas. o La orientación al cliente como eje del éxito empresarial. Por ser cooperativas nuestros productos no son más guapos. Hay que ganarse el respeto del cliente cada día. o En Mondragón las cooperativas industriales son mayoría y el grupo Fagor dominante. La tentación de imponer sus pautas a todo el grupo puede ser contraproducente. Eroski y la distribución poco tiene que ver con la industria y sus parámetros. ¿Por qué tratar de imponérselos? o Un cierto nivel de ensimismamiento por parte del grupo industrial a la hora de marcar la pauta de la Corporación. Sin embargo, los dos sectores que más crecen, por encima del industrial, son el financiero y el de distribución que se sienten incomprendidos y a veces marginados por el grupo industrial. o La retribución de una cajera de Eroski es significativamente inferior a la de un socio de una cooperativa industrial. Sin embargo, a final de año, Eroski aporta importantes beneficios para el conjunto de la Corporación. Si en Eroski aplican la media de retribución del sector industrial, sus resultados en lugar de beneficios habrían arrojado pérdidas y su negocio se hubiera vuelto inviable. La homogeneización de máximos es impracticable.
3	o La democracia empresarial y la eficacia empresarial no están reñidas en absoluto. o En las cooperativas el consenso antes de tomar una decisión se trabaja más, tiene que ser mayor que en otro tipo de empresa. Pero una vez tomada, la eficacia puede ser mucho mayor porque tienes a todo el colectivo implicado en el proyecto. o Se pasa de una cooperativa pequeña (100-200 socios) a pertenecer a un grupo de 25.000 socios. De una democracia casi directa a otra en el que hay que compartir decisiones. Es un cambio de cultura pero no más difícil que otros cambios del pasado. o MCC como holding global, de principios básicos comunes, de congreso, etc., tiene que estar formado por unidades naturales mucho más pequeñas que tienen su propia identificación, su razón de ser, sus valores, desarrollados con mucho más protagonismo de las personas que están

	implicadas.
4	○ Las estrategias de negocio se deciden en el Consejo Rector de la agrupación no en el de la cooperativa. ○ Es evidente que el Consejo Rector de la cooperativa ha perdido poder en beneficio del Consejo Rector de la agrupación. ○ El Consejo Rector de la agrupación está formado por miembros de los Consejos Rectores de las cooperativas. ○ Como las estrategias de negocio se deciden en la agrupación, esto conlleva que en su Consejo Rector deberían estar las personas mejor preparadas. ○ A medio plazo las agrupaciones tenderán a ser una única empresa con diferentes unidades de negocio. Pero no a corto porque cada cooperativa tiene su propia identidad. ○ Para que la agrupación funcione primero el éxito empresarial y esto ayudará a que todo lo demás vaya fraguando. ○ El tema de las marcas es importante. Debemos ir a muchas menos marcas y fortalecer las más potentes. ○ Si la cooperativa pequeña empieza a vender con la marca de la grande, con los años esto llevará a la fusión porque la pequeña no podrá volver a recuperar su marca. ○ La preparación para ser miembro del Consejo Rector es importante. Lo mismo que dijimos que la formación continua es importante, tenemos que gastar dinero en formar a las personas para los órganos sociales. ○ La transmisión de la cultura es importante. El que lleva 25 años participando en órganos ha conocido años buenos y años malos y sabe que hay determinadas cosas que aquí no se hacen. El ingeniero joven que acaba de entrar, no tiene ni idea de todo esto. ○ Con los años se ha ido construyendo una cultura empresarial y colectiva que hay que transmitir y se necesita invertir en ello.
5	○ Las líneas estratégicas sí las marcan los nuevos órganos puestos por MCC pero estos órganos están formados por los representantes de las propias cooperativas. ○ Se sigue participando de manera similar a como se participaba antes en la cooperativa. Las estrategias básicas son consensuadas. Las líneas estratégicas para los próximos 3 años se aprueban a nivel de grupo, pero luego es cada cooperativa la que tiene que adaptarlo a su propia realidad. ○ Sí que puede haber diferente percepción entre los directivos y el socio de mano de obra directa. Tiene que haber una política de comunicación de MCC lo más amplia posible porque si no, corremos el riesgo de que eso se pueda convertir en foco de conflicto. ○ ¿Cómo transmitir esa información? A través del Consejo Social es complicado. En la práctica en muchas cooperativas se ha convertido en el órgano de transmisión de quejas sobre lo que consideran que no se está haciendo bien. ○ En el Consejo Social, a veces de 8 personas que han estado en la reunión, dan 6 versiones diferentes sobre lo que allá se ha hablado. Por ello es necesario una política de comunicación intensa por parte de la dirección a todo el colectivo para que todo el colectivo disponga de la misma información pormenorizada. ○ Comunicación no es información. Lo que los colectivos echan de menos es la proximidad de aquellos que son sus líderes hacia ellos

6	○ La democracia industrial no está reñida con la eficacia empresarial. Lo que sí hay que conjugar es la democracia empresarial con el nivel de participación. ○ El grupo FAGOR, son 6.000 no son 4, ha demostrado que es posible compaginar la democracia empresarial con la eficacia. ○ Qué es lo que se ha pretendido con MCC? Pues hacer algo parecido a lo que ya hacía el grupo FAGOR con su agrupación comarcal pero agrupando a las cooperativas por sectores. ○ Hoy día está evolucionando el concepto de participación, hay que introducir elementos en relación a una participación más real en el puesto de trabajo. ○ En el grupo FAGOR hay elementos de su organización comarcal que no son incompatibles con lo sectorial y que se podrían mantener.

Fuente: Elaboración propia.

Entre los líderes **Sociales** comienzan a percibirse algunas diferencias significativas por su adscripción a diferentes sectores y la diferencia de "peso" de cada sector a la hora de marcar la pauta en MCC. Hasta ahora el sector industrial es el que ha marcado la pauta, pero EROSKI tiene ya un volumen y una facturación superior a todas las cooperativas industriales juntas y algo parecido podría decirse de CAJA LABORAL. Dos sectores, el de distribución y el financiero que crecen más y más rápido que el industrial y sin embargo, perciben que su peso en MCC es inferior. Los líderes **Sociales** también empiezan a acusar las dificultades de gestionar Sociedades Anónimas desde las cooperativas. Pero además de las dificultades empresariales, constatan las diferencias en cuanto a la cultura empresarial y la mentalidad de los colectivos.

Tabla 5.27: Coincidencias en opiniones de cargos sociales sobre claves de eficacia empresarial

Claves de eficacia empresarial	Coincidencias
○ Con la creación de MCC, se pasa de una democracia participativa a una representativa. Ya no es posible elegir a todos tus representantes directamente, algunos tendrán que ser por representación. El Consejo Rector de la cooperativa ha perdido poder en beneficio del Consejo Rector de la agrupación.	4
○ La preparación para ser miembro del Consejo Rector es importante. Lo mismo que la formación continua es importante, tenemos que gastar dinero en formar a las personas para los órganos sociales.	4
○ Está evolucionando el concepto de participación, hay que introducir elementos en relación a una participación más real en el puesto de trabajo. La unión de una cooperativa y una SA, desde el punto de vista social plantea numerosos problemas.	3

o Para que la agrupación funcione, primero el éxito empresarial y esto ayudará a que todo lo demás vaya fraguando. Por ser cooperativas nuestros productos no son más guapos, hay que ganarse el respeto del cliente cada día.	2
o A medio plazo las agrupaciones tenderán a ser una única empresa con diferentes unidades de negocio. Pero no a corto porque cada cooperativa tiene su identidad. La unificación de marcas contribuirá a ello.	2
o El Consejo Rector de la agrupación está formado por miembros de los Consejos Rectores de las cooperativas. Las estrategias de negocio se deciden en el Consejo Rector de la agrupación, no en la cooperativa.	2
o La democracia empresarial no está reñida con la eficacia empresarial en absoluto. Lo que sí hay que conjugar es la democracia empresarial con el nivel de participación.	2
o En Mondragón las cooperativas industriales son mayoría y el grupo FAGOR dominante. La tentación de imponer sus pautas puede ser contraproducente. EROSKI y la distribución, poco tienen que ver con la industria y sus parámetros.	2
o Sí que puede haber diferente percepción entre los directivos y el socio de mano de obra directa. Se necesita una política de comunicación de MCC lo más amplia posible porque si no, eso se puede convertir en foco de conflicto.	2
o La retribución de una cajera de EROSKI es significativamente inferior a la de un socio de una cooperativa industrial. Sin embargo, a final de año, EROSKI aporta importantes beneficios para el conjunto de la Corporación. Si en EROSKI aplican la media de retribución del sector industrial, sus resultados en lugar de beneficios habrían arrojado pérdidas y su negocio se hubiera vuelto inviable. La homogeneización de máximos es impracticable.	1

Fuente: Elaboración propia.

Si entrelazamos las opiniones de los líderes de **Gestión** y los líderes **Sociales**, éste es el resultado que nos da:

Tabla 5.28: Coincidencias en opiniones conjuntas sobre claves de eficacia empresarial

Claves de eficacia empresarial	Coincidencias
o Las diferentes velocidades de percepción entre los líderes o ejecutivos que están en el mercado todos los días y los socios en la cadena de producción, condiciona la velocidad en la toma de decisiones y puede convertirse en una fuente de problemas importante.	9
o No se crea MCC para un mayor control del día a día de los negocios, sino para desarrollar el control estratégico, la visión a largo plazo. Por ello también, las estrategias de negocio no se deciden en cada	7

cooperativa, sino en la agrupación.	
o Dos modelos posibles para MCC: uno el modelo FAGOR en el que se cedía todo el poder a la cúpula y el grupo funcionaba casi como una empresa. Y otro en el que el poder de decisión quedaba en las cooperativas o en las agrupaciones y se eligió este.	6
o Las cooperativas son empresas y mandan los resultados. Para que la agrupación funcione, primero el éxito empresarial y esto ayudará a que todo lo demás vaya fraguando. Por ser cooperativa nuestros productos no son más guapos, hay que ganarse el respeto del cliente cada día.	6
o La democracia empresarial no está reñida con la eficacia empresarial en absoluto. Lo que sí hay que conjugar la democracia empresarial con la participación.	5
o La participación en la empresa exige más esfuerzo, implicación, compromiso… Pero si se logra convencer el éxito de esas medidas es mucho mayor. El concepto de participación está evolucionando hacia una participación más real y efectiva en el puesto de trabajo.	5
o Una de las claves del liderazgo en las cooperativas reside en el buen funcionamiento del tándem Gerente-Presidente. El riesgo de cisma interno es grande si este tándem no funciona. La preparación para ser miembro del Consejo Rector es importante, hay que gastar dinero en su formación.	4

Fuente: Elaboración propia.

- **Bloque 4:** Se ha constituido el "Holding" MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA. Si bien todavía estamos en una cierta fase de transición hasta que la nueva corporación se consolide con todas las consecuencias que la nueva filosofía implica, de hecho hace ya algún tiempo que se comenzaba a actuar como corporación y se han tomado decisiones importantes al respecto: compra de FABRELEC por parte de FAGOR, compra de un paquete mayoritario de acciones en LUZURIAGA, constitución de una sociedad de CARTERA para gestionar la toma de participaciones en sociedades que permita el desarrollo estratégico de determinados negocios de la corporación, etc... **Todo ello responde a la estrategia de consolidación y expansión de la Corporación, pero ¿no cuestiona al mismo tiempo y en profundidad la esencia cooperativa del grupo?**
  - **Líderes en Gestión**

Tabla 5.29: Opiniones de cargos de gestión sobre claves de expansión y esencia cooperativa

Entrevistado	Claves de expansión y esencia cooperativa
1	o Llevamos ya 4 años con FABRELEC y aparentemente, no hay ningún problema aquí. Yo diría que se sienten más incómodos ellos que nosotros. o En los convenios y en las negociaciones colectivas es clarísimo que tienen esa incomodidad. Saben que no somos empresarios convencionales y se sienten incómodos. o En la cooperativa choca un poco pero no he notado yo nada de incomodidad por ejemplo en el Consejo Social, Consejo de Dirección o Junta Rectora, no una incomodidad especial. o Aquí ha habido ideólogos cooperativistas y ninguno de ellos ha cogido nunca la bandera de que hay que cooperativizar el mundo... Creo que es algo muy consensuado que aquí tiene que ser la cooperativa, aquí no hay que contaminarse y lo de fuera que lo arregle el juego de fuera, ¿que sea Sociedad Anónima? Pues sociedad anónima. o No sé si los socios son "trabajadores cooperativos" o "capitalistas cooperativos".
2	o La toma de participación en empresas de capital puede desdibujar las señas de identidad cooperativas. Pero si ayudan al desarrollo del grupo cooperativo, el colectivo las entiende. o La adquisición de una SA no se valora tanto en términos jurídicos o éticos sino en eficiencia. Si aporta resultados negativos se ve mal pero si son positivos y ayuda a consolidar el grupo se ve bien. o Si las sociedades creadas o adquiridas en el exterior crecen más rápido que las matrices cooperativas puede haber una cierta crisis. La clave es quien controla esas sociedades, si es el grupo cooperativo no habrá problemas. o Las leyes casi siempre van por detrás de la realidad. Mondragón es una isla y no podemos pretender que los demás adapten sus leyes para acogernos. Nosotros tendremos que adaptarnos. o Creo que lo importante es que cuando menos si no bajo la fórmula cooperativa, sí que las cooperativas puedan disponer del control de esas sociedades. o Algo de capitalismo cooperativo se podría dar pero no tanto como para acuñar un término como ese, si así fuese yo me resistiría un poco. o Si tuviésemos que avanzar en esa dirección tendríamos que hacer un esfuerzo para que las señas de identidad de lo que han sido las cooperativas, también en esas sociedades tengan sentido. o En participar en sociedades de capital, en esa dirección yo sí creo que se va a caminar, porque la situación nos va a llevar a ello. Ahora, lo que tendríamos que buscar desde el grupo es que por lo menos las características que han identificado al grupo se mantengan, se trabajen y se cultiven.
3	o El cooperativismo se desarrolla en un entorno determinado, no se desarrolla en cualquier lado. Muchas cooperativas que se han desarrollado en entornos no cooperativos, de cooperativa tienen la figura jurídica, pero poco más. o Hacer un desarrollo sobre sucesivas figuras jurídicas cooperativas, plantea una serie de problemas irresolubles. El primero el financiero, no se puede hacer frente a un proceso de desarrollo que exija cantidades importantes de inversión con las aportaciones de los cooperativistas. La

	cooperativa no la forman señores con capital, la forman señores con ganas de trabajar. o Desde la perspectiva socio-cultural ¿Cómo se hace una cooperativa en Cáceres? ¿Cómo hablamos allí de anticipos…? ¿Qué es eso de anticipos? Anticipo laboral y anticipo de consumo o prestaciones de capitalización… La gente de allá no entendería nada. o Los propios sindicatos no son muy favorables al desarrollo cooperativo. Esto lo he hablado personalmente con los líderes sindicales y en privado ellos y yo estamos de acuerdo pero nunca lo van a decir en público, es natural, pierden su mercado. o Ser cooperativista es casi tan serio como ser budista. Es una profesión de fe, es creer en unos principios y luego vivir de acuerdo con esos principios. o Si las cooperativas de las que formo parte pudieran ser propietarias del Banco de Santander, diría que ya, que ahora mismo. ¿Qué virtud tiene que el dueño del Banco de Santander sea un accionista anónimo y no un grupo de trabajadores que se han organizado?
4	o Que nuestras cooperativas entren en empresas de capital parece un contrasentido pero yo creo que si no hacemos eso, nuestras cooperativas pueden tener problemas de supervivencia. o Algunas agrupaciones para serlo necesitan una masa crítica suficiente que no la tienen y el caso de FABRELEC y el caso de LUZURIAGA se han tomado por eso, aunque estas decisiones son anteriores a la creación de MCC. Esto hay que hacerlo así por la propia supervivencia del sistema cooperativo. o La adquisición de una SA no tiene porqué vulnerar el tema cooperativo, los colectivos de esas empresas tienen que percibirnos como diferentes y más adelante, en la medida de lo posible, la absorción y su integración cooperativa. o Los de Luzuriaga un par de años después de su compra estaban en huelga y venían en autobuses a la entrada de FAGOR. Si en una SA de tu propiedad se declara una huelga habrá que tratarla como una SA, porque no tienes otras armas. o Nuestros colectivos no están preparados todavía para esto, para enfrentarse a una huelga en su contra. Dirán que es un problema de "directivos". o Pero al mismo tiempo si les preguntan si hay que subir los sueldos en esa empresa, cuando el director de la cooperativa plantee que no se les puede subir el sueldo porque la empresa está en pérdidas, etc… Ese mismo socio dirá que no y respaldará al director.
5	o La compra o creación de sociedades de capital es un problema y es un problema que además yo creo que va a tender a acrecentarse en el tiempo. o Nosotros tenemos una vocación de desarrollo para la creación de empleo y que ese empleo sea cooperativo. Pero frente a la alternativa de o no crear empleo porque no puede ser cooperativo o crear empleo renunciando a que sea cooperativo, optamos por la alternativa de crear empleo aunque no sea cooperativo. o Está claro que el modelo de crecimiento tiene que soportarse en acuerdos con terceros y que en la mayor parte de los casos vamos a tener que aceptar que esos acuerdos sean en forma de sociedad anónima, porque es lo que va a entender el partner correspondiente. o Nuestro desarrollo se va a dar más a través de la fórmula de sociedades tradicionales que en forma de cooperativas. Y eso lleva a una

	contradicción interna importante porque eso lleva a convivir con dos colectivos de trabajadores, unos trabajadores de primera propietarios y otros trabajadores de segunda contratados por cuenta ajena de esos otros propietarios. o Es una contradicción interna aunque se puede mitigar de forma importante trasladando el modelo de gestión de las cooperativas a esas empresas participadas: información, transparencia en la gestión, participación en la gestión, participación en resultados… Pero la contradicción es clara, hay unas reglas de juego del capital que tampoco las puedes obviar. o En el tema FABRELEC había un acuerdo, había un plazo hasta el 30 de junio de 1994 para decidir la transformación de FABRELEC en cooperativa. Incluso lo mismo podría pasar con LUZURIAGA porque son realidades de aquí. Esos casos son bastante fáciles, es un problema de tiempo, de asimilación de cultura… Culminarán probablemente convirtiéndose en cooperativas.
6	o La primera gran pregunta y que tal vez no esté resuelta, es ¿Cuál es nuestro fin? ¿El ser una cooperativa es un fin en sí o el fin es generar riqueza, generar empleo y a través del empleo generar riqueza? o Si el fin último es crear empleo cooperativo, tenemos que abandonar sectores de mercado que hoy día tenemos. No vamos a poder llegar a los mercados fabricando todo desde aquí y tampoco podemos ir por el mundo creando cooperativas, eso no puede ser. o ¿La cooperativa qué es, un medio o es un fin? Para muchos el fin es crear empleo cooperativo y si ese es el fin, tenemos que revisar muchos de los sectores en los que estamos presentes. Esta es una contradicción manifiesta entre muchos niveles de la estructura. o Si el fin es la creación de empleo, yo creo que tenemos que abordar los diferentes sectores en los que estamos presentes, tratando de adaptarnos lo mejor posible a ese sector, lo mejor posible. o Nuestra cooperativa FAGOR-EDERLAN, hubiera tenido un futuro negro sin la compra de LUZURIAGA. EDERLAN hace algún tiempo era una caquita en el sector de automoción. Hoy día somos uno de los grandes en Europa, entre los 3 o 4 primeros y tenemos un espacio en el cual se nos considera. o FORD por ejemplo se plantea un modelo de coches universales, 3 o 4 motorizaciones para todos sus coches, que se utilizan en el Mondeo, en el Focus., que son diseñados en Estados Unidos y que son comprados -los elementos que los componen- desde un centro único. Entonces, ¿yo cómo puedo llegar a estar presente en FORD? Desde luego con el minifundio no. o Necesitamos empresas que tengan unas masas críticas suficientes para que al final monten una organización internacional para que primeramente estén presentes en los centros de decisión y en segundo lugar, para que tengas una política, incluso de implantación, universal. o Si priorizamos la creación de empleo, tú no lo puedes hacer a pecho descubierto, con tus propios medios, tu cash-flow, tu generación de tecnología, tus equipos humanos. Es muy difícil, necesitas comprar empresas como estas. o A los de LUZURIAGA en el último convenio les hacía este planteamiento: nosotros nos comprometemos a un empleo de por vida, se os da una participación, incluso participáis en el Consejo de Administración pero para ello, referenciemos los salarios al cash-flow, a la rentabilidad de la empresa. Nuestro objeto final, en última instancia, es

	crear riqueza, no llevarnos el dinero como un empresario normal, crear riqueza social.

Fuente: Elaboración propia.

Los líderes en **Gestión** abordan en este bloque dos grupos de cuestiones que podrían cuestionar el carácter cooperativo del grupo. La primera es la necesidad de expansión empresarial y la constatación de que dicha expansión no es posible sólo con la fórmula cooperativa. La segunda es como gestionar los problemas que plantea la adquisición de una SA por una cooperativa.

Tabla 5.30: Coincidencias en opiniones de cargos de gestión sobre claves de expansión y esencia cooperativa

Claves de expansión y esencia cooperativa	Coincidencias
○ Hacer un desarrollo sólo con la fórmula cooperativa plantea problemas irresolubles, el primero el financiero. La cooperativa no la forman señores con capital, la forman señores con ganas de trabajar. Nuestro desarrollo se va a dar más a través de sociedades tipo SA aunque conlleve contradicciones como que una parte serán socios trabajadores propietarios y otra solo trabajadores por cuenta ajena.	7
○ Tenemos vocación para la creación de empleo y que ese empleo sea cooperativo. Pero, frente a la alternativa de o no crear empleo porque no puede ser cooperativo o crear empleo renunciando a que sea cooperativo, optamos por la alternativa de crear empleo aunque no sea cooperativo.	4
○ La adquisición de una SA no se valora tanto en términos jurídicos o éticos sino en eficiencia. Si aporta resultados negativos se ve mal pero si son positivos y ayuda a consolidar el grupo se ve bien.	4
○ Aquí ha habido ideólogos cooperativistas y ninguno de ellos ha cogido nunca la bandera de que hay que cooperativizar el mundo. Creo que es algo muy consensuado que aquí tiene que ser la cooperativa, sin contaminarse, y lo de fuera que lo arregle el juego de fuera ¿Qué sea sociedad anónima? Pues sociedad anónima.	4
○ La toma de participación en empresas de capital puede desdibujar las señas de identidad cooperativas. Pero si ayudan al desarrollo del grupo cooperativo, el colectivo las entiende.	3
○ La contradicción de ser propietarios de una SA y a la vez cooperativa se puede mitigar de forma importante trasladando el modelo de gestión de las cooperativas a esas empresas participadas: información, transparencia en la gestión, participación en la gestión, participación en resultados…	3
○ Los propios sindicatos no son muy favorables al desarrollo cooperativo, es natural, pierden su mercado.	3

o Necesitamos empresas que tengan unas masas críticas suficientes y monten una organización internacional para que primeramente estén presentes en los centros de decisión y en segundo lugar para tener una política –incluso de implantación- universal.	2

Fuente: Elaboración propia.

- **Líderes Sociales**

Tabla 5.31: Opiniones de cargos sociales sobre claves de expansión y esencia cooperativa

Entrevistado	Claves de expansión y esencia cooperativa
1	o La compra o constitución de sociedades de capital no cuestiona la identidad cooperativa. o Desde el colectivo de FAGOR se tiene entre miedo y pánico hacia FABRELEC Y V.LUZURIAGA porque está habiendo unos resultados espantosos, 3.000 millones de pérdidas. Si no hubiese sido por estas dos participadas, se hubiera estado cerca de la parra. ¿Vamos a ser capaces nosotros de gestionar eso? es la gran pregunta que se hace la gente. o Los números están diciendo que hasta ahora no ha sido la gestión muy feliz. A nosotros nos va a tocar estar de cerca con V.LUZURIAGA ¿vamos a ser capaces de sacar esas empresas a flote? Es la primera gran preocupación, está ahí y vamos a ver como respondemos. o El principal riesgo en estos momentos es el riesgo empresarial. Pero pasando un poco al plano teórico, ha habido un tratamiento diferenciado para las dos realidades En FABRELEC se ha hecho el planteamiento de que se pueda transformar en cooperativa. o En V. LUZURIAGA no se ha hecho ese planteamiento. La dimensión relativa de V. LUZURIAGA con respecto a EDERLAN es una dimensión casi de igual a igual. o La compra de sociedades de capital en el plano teórico puede generar contradicción y quizás en un futuro sea una contradicción que pueda estar en un primer plano. No creo que cuestione en este momento el modelo cooperativo.
2	o Yo no veo excesivo peligro de perder las señas de identidad cooperativas, en nuestro caso tenemos claro que expandirnos en fórmula de sociedad anónima solo obedece a que no podemos hacerlo de otra forma. o Necesitamos incorporar todos los capitales que podamos para el crecimiento que vamos a experimentar, no lo podemos hacer en fórmula cooperativa, por impedimentos hasta de ley, lo cual no deja de ser paradójico. Pero bueno, sabiendo que obedece a eso... pues, algo que alivia la conciencia por decirlo así. o Nosotros hemos tomado la decisión en el Consejo de Dirección de que nos vamos a expandir en fórmula cooperativa allá donde nuestras centrales de distribución lleguen. Más o menos 250 Kms. de radio de acción. o La verdad es que tenemos un sentimiento de la propiedad un tanto especial, peculiar. Las cooperativas sirven aquí en Euskadi y siempre que el entorno sea euskaldun y demás... Eso de extendernos por ahí, tampoco te creas tú que a los socios les gusta demasiado.

	○ A ver quién defiende que la fórmula cooperativa solo vale para Euskadi y no vale para otros sitios ¿no?... Ese riesgo de perder lo euskaldún, al final se disfraza de... O sea más estaría en la idea de decir aquí los que estamos... esto es nuestro y lo otro hágase como sea, pero salvaguardemos esto. ○ Es cuestión de capitales al final, no podemos abordar la expansión en fórmula cooperativa porque no tienes medios suficientes para generar ese crecimiento. ○ Los directivos de cada uno de los centros que abrimos por ahí se forman aquí, con lo cual no dejan de ver una paradoja, que es una realidad diferente lo de aquí, lo cooperativo y tal que además les extraña cuando entran.
3	○ La Corporación es un instrumento para los negocios y para la defensa de los puestos de trabajo de las cooperativas que existen y si no, el holding no tiene por qué existir aquí. No hay un interés "per se" en el propio holding. ○ En su día -cuando se compró FABRELEC o luego LUZURIAGA- en el fondo yo diría que se tomaron las decisiones con una actitud defensiva. ○ FAGOR Electrodomésticos era grande en el grupo y muy pequeña en relación a las grandes de su sector. Si no compraba FABRELEC sería vulnerable y con riesgo de perder sus 3.000 puestos de trabajo. ○ El caso de FABRELEC era comprar una empresa de producción que te permitía optimizar costes de compras, saturar líneas de producción incorporando las nuevas marcas: EDESA, WHITE-WESTINGHOUSE, etc. ○ En el caso de LUZURIAGA tres cuartos de lo mismo. Se jugaba el que la considerasen proveedor de primera línea o "A" y por tanto, entrar en los nuevos desarrollos del sector de automoción. ○ Nosotros lo que intentamos trasladar a esas empresas que compramos es la misma eficacia empresarial independiente que sean cooperativas o sociedades anónimas. ○ Como tenemos una cultura cooperativa de participación, yo creo que en eso sí somos -si no pioneros si somos líderes- o estamos en la avanzadilla de la democracia industrial independientemente de si el sistema es cooperativo o sociedad anónima. ○ Aparte de trasladar el management o el saber hacer que es independiente del tipo de sociedad, nos resulta fácil, natural conseguir una participación mayor, dar mayor información a los trabajadores que lo que se da habitualmente y el implicarles en el proyecto. ○ No somos misioneros. Lo que estamos buscando es que en la sociedad cooperativa en la que nos hemos juntado tengamos una democracia industrial, tengamos una democracia que permita hacer el proyecto en común, con una solidaridad entre nosotros y con el entorno a través de la generación de valor añadido.
4	○ Hay un debate interno entre nosotros en estos momentos y es en concreto por el tema EROSKI. EROSKI funcionaba en el ámbito de Euskadi y siempre hemos dicho que el empleo debía de ser cooperativo. ○ EROSKI está saliendo de nuestra comunidad y en un año estará en Santander, Burgos y Valladolid. Hay dos planteamientos: una es que esas sociedades sean SA y EROSKI tenga una serie de acuerdos con ellos y otra es que aquel colectivo de allí, pasa a formar parte de la plantilla de EROSKI. EROSKI está apostando por esta última vía. ○ El planteamiento cooperativo del trabajador de Burgos o Valladolid,

	seguramente será muy diferente. Pero lo cierto es que la corporación ha apostado por el empleo cooperativo. Hay problemas de cultura y luego de capacidad de conexión con todo ese entorno. La verdad es que el tema no está resuelto. o Nosotros tenemos que invertir en tecnología y en producto. Está la posibilidad de comprar una empresa que nos aporte ambas cosas pero claro, el colectivo de esa empresa no es cooperativo. ¿Cuál es la idea? Que tengan la opción de convertirse en socios cooperativistas. o Los sindicatos chocan con nuestra cultura. Ellos habitualmente siempre han ido a conseguir a corto y nosotros siempre actuamos con una perspectiva más a medio y largo plazo, porque nosotros estamos implicados en ello. o En la empresa privada, la información es nula o cuando se da es sesgada porque hay algún interés específico. Yo creo que este es uno de los puntos fuertes que nosotros podemos ofrecer a estos colectivos que es la información y la formación. o Mi duda es cuando haya que exigir esfuerzos. Con el socio, es de la casa y él sabe lo que hay, si hay que apretar pues hay que hacerlo. Tengo mis dudas con los otros colectivos, cuando haya que exigir esfuerzos ¿Van a responder? o Pero tiempo al tiempo. Si cuando las cosas van bien, ése trabajador también se beneficia, seguramente su predisposición será positiva cuando vengan mal dadas. Las claves, creo que son, información, formación y participación en resultados.
5	o Podría resultar un riesgo que de la noche a la mañana empresas como FABRELEC o VICTORIO LUZURIAGA por el tamaño que tienen se convirtiesen en cooperativas. Podría resultar desestabilizador para el conjunto del grupo. o La fórmula societaria de tener el control de estas empresas, si eso no ha supuesto ninguna pérdida de puestos de trabajo en el conjunto del grupo pues no hay problema. El grupo sabe lo que es y tiene muy clara su identidad cooperativa y estas decisiones no deberían suponer mayor problema. o Nosotros debemos de preservar nuestro sistema de Seguridad Social a través de LAGUN-ARO. Si de repente empresas no rentables de tamaño grande entraran al grupo sin más y convertidas en cooperativas, podrían desequilibrar toda la estructura financiera y tenemos que tener cuidado con ello. o Cuando se adquiere una empresa el objetivo es convertirla en rentable manteniendo la estructura societaria y una vez rentabilizada que además aporte algo a los negocios del grupo. Eso no significa que con el tiempo esas empresas no puedan irse convirtiendo en cooperativas porque uno de los objetivos estratégicos del grupo sigue siendo la creación de empleo cooperativo.
6	o El socio estaba preocupado por la idoneidad de la operación, por si desde el punto de vista empresarial era adecuada… No por el hecho diferencial de convertirnos en accionistas de una empresa SA. Este es un elemento que no ha estado presente ni lo más mínimo. o El socio cooperativista no entiende porque aquel otro trabajador no está haciendo el mismo esfuerzo que él para sacar la empresa adelante. No le ha preocupado en absoluto si en el Consejo de Administración de FABRELEC estaban sentados sus directivos o no. Le ha preocupado la evolución, la rentabilidad y saber hasta dónde le podía afectar la

	situación de crisis. o Hay que reseñar que cuando se compró FABRELEC, que fue como la primera gran empresa emblemática en adquirir, la asamblea de FAGOR les ofreció a los trabajadores de FABRELEC, hacerse socios de la cooperativa en aquel mismo momento. o Podrán convivir situaciones como que tal vez hayas conseguido que se cooperativice la SA que compraste y en otros casos será mucho más difícil y tendrás que establecer el nivel de convivencia. o El grupo industrial va a seguir siendo mayoritariamente cooperativo. Yo no creo que esto vaya a provocar una distorsión importante salvo que fracasemos en la conducción de las empresas con trabajadores por cuenta ajena. o Los chinos, como en su momento hicieron los japoneses y los taiwaneses, irán incrementando su capacidad adquisitiva y, claro que puede ser una amenaza y eso nos obligará a hacer mejoras importantes.

Fuente: Elaboración propia.

Las opiniones de los líderes **Sociales** en este bloque van desde un gran temor por la adquisición de empresas de tamaño importante como FABRELEC y LUZURIAGA, pero el temor nada tiene que ver con razones éticas sino con su viabilidad empresarial (¿Seremos capaces de gestionarlas…?). Hasta los retos que plantea una expansión empresarial acelerada como la de EROSKI, a los trabajadores de las nuevas implantaciones, ¿hay que darles la posibilidad de hacerse socios?

Tabla 5.32: Coincidencias en opiniones de cargos sociales sobre claves de expansión y esencia cooperativa

Claves de expansión y esencia cooperativa	Coincidencias
o Necesitamos incorporar todos los capitales que podamos para el crecimiento que vamos a experimentar, no lo podemos hacer en fórmula cooperativa, pero la compra o constitución de sociedades de capital no cuestiona nuestra identidad cooperativa.	5
o El socio está preocupado por la idoneidad de estas operaciones, por si desde el punto de vista empresarial son adecuadas. No por el hecho de convertirnos en accionista de una SA. Este es un elemento que no ha estado presente lo más mínimo.	3
o Nosotros lo que intentamos trasladar a esas empresas que compramos es la misma eficacia empresarial independiente de que sean cooperativas o sociedades anónimas.	3
o El objetivo sigue siendo crear empleo cooperativo allí donde sea posible. En FABRELEC se les ha hecho el planteamiento de transformarse en cooperativa desde el primer momento. En EROSKI se van a expandir en fórmula cooperativa allí hasta donde lleguen sus centrales de distribución.	3

o En la empresa privada, la información es nula o sesgada por algún interés. A nosotros nos resulta más fácil y natural conseguir una participación mayor, dar mayor información e implicarles en el proyecto.	3
o Nosotros tenemos que invertir en tecnología y en producto. Está la posibilidad de comprar una empresa que nos aporte ambas cosas pero claro, el colectivo de esa empresa no es cooperativo. ¿Cuál es la idea? Que tengan la opción de convertirse en socios cooperativos.	3
o En EROSKI los directivos de los centros que se abren en el exterior se forman aquí. Cuando conocen nuestra realidad cooperativa se extrañan y resulta un tanto paradójico. Por nuestra cultura cooperativa de participación, sí podemos afirmar que somos pioneros y líderes en democracia empresarial con independencia de que la forma jurídica sea cooperativa o SA.	2
o Aparte de trasladar nuestro management a la empresa participada, por nuestra cultura y tradición, nos resulta fácil, natural conseguir una participación mayor, dar mayor información a los trabajadores que lo que se da habitualmente y el implicarles en el proyecto.	2
o No somos misioneros. Buscamos a través de la cooperativa desarrollar una democracia empresarial extensible a las empresas participadas con una solidaridad interna y con el entorno a través de la generación de valor añadido. Las claves son información, formación y participación en resultados.	2
o Debemos preservar nuestro sistema de Seguridad Social con LAGUN-ARO. Si empresas no rentables de tamaño grande entraran al grupo sin más y convertidas en cooperativa, podrían desequilibrar toda la estructura financiera y hay que tener cuidado. Por eso no se ofreció en primera instancia a LUZURIAGA hacerse cooperativa.	2
o Cuando se adquiere una empresa el objetivo es convertirla en rentable manteniendo su estructura societaria. Eso no significa que con el tiempo esas empresas no puedan irse convirtiendo en cooperativas porque uno de los objetivos estratégicos del grupo sigue siendo la creación de empleo cooperativo.	1

Fuente: Elaboración propia.

Al entrelazar las respuestas de los líderes de **Gestión** y los líderes **Sociales**, llama poderosamente la atención que en el primer punto hay casi unanimidad absoluta entre todos los líderes. Hay 12 respuestas similares entre los 12 líderes. Ninguno de ellos tiene dudas de la necesidad de incorporar capitales privados para el desarrollo empresarial de los diferentes negocios del grupo. Tienen muy claro que sería imposible la expansión en los mercados europeo y mundial –incluso en el estado español- solo a través de cooperativas, aun asumiendo las contradicciones que ello pudiera generar. Sería una quimera que

abocaría al fracaso de las cooperativas. El acuerdo en otros tres puntos más es significativamente alto, 7 en cada uno de los tres.

Tabla 5.33: Coincidencias en opiniones conjuntas sobre claves de expansión y esencia cooperativa

Claves de expansión y esencia cooperativa	Coincidencias
o Hacer un desarrollo solo con la fórmula cooperativa plantea problemas irresolubles, el primero el financiero. La cooperativa no la forman señores con capital, la forman señores con ganas de trabajar. Nuestro desarrollo se va a dar más a través de sociedades tipo SA aunque conlleve contradicciones como que una parte serán socios trabajadores propietarios y otros solo trabajadores por cuenta ajena.	12
o Tenemos vocación para la creación de empleo y que este sea cooperativo. Pero, frente a la alternativa de o no crear empleo porque no puede ser cooperativo o crear empleo renunciando a que sea cooperativo, optamos por la alternativa de crear empleo aunque no sea cooperativo.	7
o La adquisición de una SA no se valora tanto en términos jurídicos o éticos sino en eficiencia. Si aporta resultados negativos se ve mal pero si son positivos y ayuda a consolidar el grupo se ve bien.	7
o Aquí ha habido ideólogos cooperativistas y ninguno de ellos ha cogido nunca la bandera de que hay que cooperativizar el mundo. Nosotros lo que intentamos trasladar a esas empresas que compramos es la misma eficacia empresarial independiente de que sea cooperativa o SA.	7
o No somos misioneros. La contradicción de ser propietarios de una SA y a la vez cooperativa se puede mitigar de forma importante trasladando el modelo de gestión de las cooperativas a esas empresas participadas. Las claves son: información y trasparencia, formación y participación en la gestión y en resultados.	5
o La toma de participación en empresas de capital puede desdibujar las señas de identidad cooperativas aunque los colectivos las apoyan. Esas empresas, siempre tendrán la posibilidad abierta de convertirse en cooperativas porque el empleo cooperativo sigue siendo uno de los objetivos estratégicos del grupo.	4

Fuente: Elaboración propia.

- **Bloque 5:** Si algo ha demostrado la experiencia de Mondragón es que el **modelo cooperativo** ha sido perfectamente válido para la creación y desarrollo de un grupo empresarial que ha sabido aplicar un nivel muy alto de calidad en gestión comparado con el nivel medio de las empresas equiparables de su entorno. Lo que en estos

momentos está en juego es si, en un contexto de internacionalización creciente de mercados y de capitales donde el nivel de competitividad a alcanzar para no quedar fuera del mercado es enormemente exigente, el **modelo cooperativo** sigue siendo válido para la creación de grandes grupos empresariales. **La compra, absorción o toma de participación en diferentes sociedades ¿no tiende, a la larga, a desdibujar las señas de identidad cooperativas?**

- Líderes en **Gestión.**

Tabla 5.34: Opiniones de cargos de gestión sobre claves de identidad cooperativa

Entrevistado	Claves de identidad cooperativa
1	○ El modelo cooperativo sí tiene limitaciones para grandes proyectos empresariales pero más que empresariales sociológicas, porque hoy día, con la globalización de los negocios, lo que es difícil pensar es que vas a tener un centro productivo en Euskadi para servir a todo el mundo. ○ Para ir a una mundialización de nuestros negocios, pienso que es inevitable que algunos de ellos vayan abriendo cosas por ahí y en eso tenemos un freno sociológico importante. ○ El planteamiento de crear puestos de trabajo fuera que tienen que ser aprobados aquí por el colectivo eso no es fácil. Tienes que demostrar que aquí no se quita ningún puesto de trabajo y claro, puede haber negocios que aquí tienes que quitar algunos puestos de trabajo y los creas fuera para mantener el negocio. Eso suele ser difícil. ○ Aquí no piensas libremente en el mercado. Quitando EROSKI, no veo yo una cooperativa de aquí o una agrupación que pueda tener centros productivos donde sea e incluso que los pueda tener mayores fuera que aquí, eso yo no lo veo aquí. Y eso creo que supone una limitación. ○ Los coreanos se plantean en ser los mayores del mundo y en 20 años igual lo consiguen. Nosotros empresarialmente y mentalmente es que no te lo planteas porque sabes que vas a tener unas resistencias y unas limitaciones terribles. ○ Sí, lo veo como un freno, no sé si bueno o malo… Pero en el mundo de los negocios el que no arriesga no gana y hay una cierta capacidad de riesgo que nosotros perdemos. Ojalá me equivoque pero, en el momento actual es impensable actuaciones en el exterior muy importantes.
2	○ Los grandes proyectos empresariales desde la cooperativa tienen más complicaciones, ahora yo creo que el hecho de que sea más complicado no invalida en absoluto el modelo. ○ Si estamos hablando de grandes conglomerados para poder competir a nivel mundial, precisamente eso es lo que pretende un poco la Corporación. ○ Existe un riesgo en cuanto a participación, la consciencia de que está participando en un proyecto cooperativo puede verse invernada. No es lo mismo participar en una cooperativa con 20 socios en la que tú eres un miembro importante, que participar en una cooperativa con 5.000 socios. ○ El que está a pie de máquina ve el día a día. Sus anticipos el año pasado eran tanto y ve que este año están congelados cuando no han bajado. A esas personas, a esos socios es difícil hablarles de que esta estrategia es a

	largo plazo porque están viendo que ha pasado un año, ha pasado otro, hasta tres quizás y las cosas no acaban de mejorar. o A veces la clave con la que se tratan los temas a nivel de la supraestructura y la forma en la que esas claves se entienden en el colectivo de socios no siempre es la misma. o En la medida que el éxito empresarial se retrase en el tiempo, más difícil se hará el que la percepción, el que ese largo plazo se acepte. El éxito empresarial en el corto plazo hará que la buena percepción de la Corporación se consolide.
3	o Los grandes proyectos responden al nivel de conciencia de cada realidad empresarial, en este caso realidad cooperativa y desde luego al de sus directivos. o No es fácil presentar un plan ambicioso, en la corporación cada vez será más fácil. Pero cuando yo presenté un esbozo del plan de EROSKI, no fue fácil, a mí nadie me aplaudió… "Pero adonde vais, os habéis vuelto locos…" Nunca hay garantía de que los riesgos vayan a ser superados, los riesgos existen y uno se mete en aventuras que cree que va a poder abordar. o La capacidad de abordar riesgos no es igual en todas las personas. Afecta muchísimo la manera de ser de cada directivo y desde luego el entorno que le rodea. o Que cuando tenga un consejo rector prudente es mucho más difícil que un directivo plantee un plan de envergadura si siente que va a tener oposición o simplemente no va a tener autorización. O le van a estar mirando con lupa sintiendo que se va a jugar su puesto de trabajo. o No hay cultura para realizar planes de cierta proyección que inevitablemente en el corto plazo lo que van a hacer es incomodarte la comodidad en la que vives y vas a tener que esperar al medio y largo plazo a que empiecen a incorporarse los resultados de esos proyectos. o ¿Tú sabes lo que tiene que hacer un buen gestor para tener un buen nivel de aprecio? Hacer lo que se hace siempre que da buenos resultados… No modificar. o Hay una cuestión y la digo como la pienso, la culpa siempre es de los directivos. Que tienes un Consejo Rector miedoso, precavido o medroso y que te coarta… Pues convéncele. Trabaja con ellos, 10 horas, 10 meses o diez años. Toda la vida tienes que estar trabajando. o Los colectivos nunca tienen ideas, asumen o rechazan propuestas, pero para eso hay que plantearlas y hay que trabajar por ellas y hay que creerlas a fondo. o Lo de ser empresario es que es algo muy difícil, las crisis siempre son coyunturales, siempre se acaban, tienen un fin. Cuando tú te embarcas en un proyecto estratégico no debes modificar ese proyecto estratégico en virtud de las coyunturas, tanto si son de ciclo alto como de ciclo bajo. o Los financieros son fundamentales para el desarrollo de las empresas, los de marketing, los departamentos sociales… todos son fundamentales. Pero ninguno es la empresa. Este es uno de los errores que se comete con mucha frecuencia, ninguno de ellos es la empresa. La empresa son los que tienen la visión global. Ese es el empresario, la función empresarial.
4	o No, yo no creo que es capitalismo cooperativo salvo que hagamos eso por filosofía. o El sistema cooperativo tiene unas limitaciones. Para hacer un plan de expansión en poco tiempo como el que requiere el plan de EROSKI necesitas capital. No puedes hacer una expansión de esa dimensión solo

	con créditos. Para eso necesitas que un 49% sea capital exterior. o ¿Si con eso mantenemos EROSKI como cooperativa? ¿Si con eso creamos una serie de centros? ¿Quién me dice que el día de mañana haya una transformación y aquellos centros que fuimos creando se vayan transformando en algo parecido a la cooperativa? o Nosotros ahora estamos negociando un acuerdo con una multinacional muy grande que difícilmente te va a aceptar una cooperativa pura. En una cooperativa pura él no puede llevarse los beneficios, en una cooperativa pura él tiene limitada su participación en la gestión. o Al asociarnos con capital privado, aunque sea de manera indirecta, estamos fortaleciendo el cooperativismo. Esta cooperativa que si no se asocia con el capital privado, puede ir a menos, crea esta sociedad y empieza a generar ingresos y estos ingresos le ayudan por un lado a fortalecerse como empresa y a su vez esos recursos ayudan también a fortalecer el cooperativismo. Nosotros siempre tenemos que intentar crear nuevas cooperativas. o La gente se pone a hablar "estos ya se han hecho grandes y ahora se han vuelto capitalistas…" Y no, seguimos manteniendo la misma filosofía solo que la realidad ha cambiado y tenemos que adaptarnos a ella. o Mira el caso de GURIA, una cooperativa de excavadoras que la cerramos en junio del año pasado y cuando la cerramos había 215 tíos trabajando. ¿Qué hubiera pasado si viene una multinacional, que por cierto tuvo su oportunidad, qué hubiera pasado digo si una multinacional hace una oferta para comprarla? Pues que la empresa hubiera continuado. o ¿Qué ocurriría si muchas cooperativas, no digo todas, pero sí muchas, no adoptasen estas estrategias de compra de empresas, sociedades con partners o tomas de participación? Si no adoptamos esta estrategia muchas de nuestras cooperativas corren el riesgo de empequeñecerse e incluso desaparecer. o Hace unos pocos años estuve en Italia con una multinacional italiana que era 10 veces mayor que el tamaño de GURIA y estaban seriamente preocupados porque las multinacionales japonesas tenían 10 veces un tamaño mayor a la italiana. o GURIA, con 250 máquinas año, no era nada con las 25.000 máquinas año que movía HONDA. Y hoy en día te sale más barato aquí comprarles una máquina a cualquiera de estos que a GURIA. o Si no apostamos claramente por esta vía de la internacionalización y de las alianzas empresariales y de posicionamientos fuertes en los sectores abordados, es que no hay otra alternativa. o En unas conferencias que tuvimos sobre Europa, un consultor experto nos dijo, FAGOR con la estructura actual no tiene solución porque las multinacionales con las que le va a tocar competir, tienen un tamaño 10 veces mayor.
5	o Nosotros tenemos una vocación de desarrollo para la creación de empleo y que ese empleo sea cooperativo. Pero frente a la alternativa de o no crear empleo porque no puede ser cooperativo o crear empleo renunciando a que sea cooperativo, optamos por la alternativa de crear empleo aunque sea renunciando a que sea de carácter cooperativo. o Está claro que el modelo de crecimiento tiene que soportarse en acuerdos con terceros y que en la mayor parte de los casos vamos a tener que aceptar que esos acuerdos sean en forma de sociedad anónima, porque es lo que va a entender el partner correspondiente. o nuestro desarrollo se va a dar más a través de la fórmula de sociedades tradicionales que en forma de cooperativas. Y eso lleva a una

	contradicción interna importante porque eso lleva a convivir con dos colectivos de trabajadores, unos trabajadores de primera propietarios y otros trabajadores de segunda contratados por cuenta ajena de esos otros propietarios. o Es una contradicción interna aunque se puede mitigar de forma importante trasladando el modelo de gestión de las cooperativas a esas empresas participadas: información, transparencia en la gestión, participación en la gestión, participación en resultados… Pero la contradicción es clara, hay unas reglas de juego del capital que tampoco las puedes obviar.
6	o ¿Capitalismo cooperativo? Claro, para mí ese es el planteamiento último. Nosotros no nos llevamos el dinero, lo dejamos dentro y lo utilizamos en regenerar empleo, trabajo, empresas, etc., etc… Pero todavía yo diría que el grado de incomprensión es fuerte. o Con el planteamiento que les hice a los sindicatos en LUZURIAGA, hubo uno que era de Comisiones Obreras y me dijo que a título personal estaba de acuerdo, "pero no te voy a apoyar". Esa es la realidad. Garantizamos el empleo de por vida, pero para ello tenemos que entrar en una dinámica de rentabilidad, de movilidad, de formación… Nada de nada, solamente salario, salario y salario. o Lo cierto es que es una empresa que está perdiendo mil y pico de millones de pesetas año. Una empresa que hemos hecho un planteamiento de invertir 4.000 millones para reflotar la empresa. El problema de la planta de Tafalla no es la reestructuración, saben que de la reestructuración ellos son los beneficiados. Entonces ¿Cuál es su problema? Su problema es el salario. o Tenemos un problema de suministro a los clientes, tenemos un problema de capacidad productiva y entonces hemos pedido de trabajar los sábados. Pues a través de esto, nos están retomando de nuevo todo el tema salarial. Pero ¿No nos damos cuenta que vamos a perder clientes? Si yo a FORD, como proveedor único de motores, le paro, no voy a aguantar. o Algunas cooperativas del grupo apuestan por mantener la cooperativa al 100%. En mi opinión esta es una actitud defensiva y creo que hay que tener más amplitud de miras. Si avanzamos por la otra vía, por la generación de empleo y riqueza, al final el dinero vuelve al núcleo central. o El modelo que han hecho los suecos, aunque tengan implantaciones en todo el mundo la riqueza vuelve a su país y así han logrado un nivel de vida alto. o Si definimos el cooperativismo como un fin en sí mismo, tenemos que abandonar sectores, EROSKI no tiene cabida, automoción no tiene cabida, electrodomésticos no tiene cabida. Hagamos pues la apuesta de crear empleo, crear riqueza y en la medida de lo posible, empleo cooperativo. o Nosotros en automoción somos realizadores de piezas. En estos momentos vienen de Alemania aquí, a los países latinos. Pero luego bajarán un poco más y entonces que es lo que va a quedar aquí… A nosotros nos corresponde dar un salto, de ser transformadores de materiales a ser realizadores de partes del coche, conjuntos y funciones. o Y esto ¿Cómo lo voy a hacer si no tengo la tecnología básica del asunto? Bueno, puedo empezar a generar desde cero pero… ¿Hasta cuándo? Porque las oportunidades en el mercado no se presentan en cualquier momento, tienen su tiempo.

	○ Entonces busco a un socio que tenga interés y que me considere un partner adecuado. Pero la fórmula cooperativa no va a ser el mejor medio para hacerlo. ○ Por ejemplo para responder al Mondeo universal de FORD ¿Cómo respondemos? Hombre, pues a mí una alianza con un norteamericano podría resultarme interesante, un intercambio de acciones que nos permitiese dar una respuesta única al Mondeo en América y Europa. Normalmente esos cruces se hacen con un cruce de acciones por el que yo soy una minoría allí y ellos son una minoría aquí. ○ En el mundo de las empresas hay una serie de reglas de juego internacionales generalmente aceptadas por todos y dentro de ello nosotros somos un espécimen raro, exótico, extraño.

Fuente: Elaboración propia.

En este bloque-5 los líderes en **Gestión** se enfrentan a las dificultades de poner en marcha los proyectos de expansión empresarial pero no tanto por los problemas que se encuentran en el mercado sino por las restricciones de la propia cooperativa: colectivos temerosos, Consejos Rectores reticentes… Europa y el mundo se han abierto para las cooperativas del grupo, los líderes en **Gestión** ven posibilidades para desarrollar grandes proyectos. Para ello es necesario mucho capital, alianzas tecnológicas, comerciales y de todo tipo y rapidez en las decisiones. Sin embargo, esto a veces se convierte en foco de tensión en el interior de las cooperativas.

Tabla 5.35: Coincidencias en opiniones de cargos de gestión sobre claves de identidad cooperativa

Claves de identidad cooperativa	Coincidencias
○ No es fácil presentar un plan ambicioso en las cooperativas del grupo y eso es un freno para su expansión internacional. Pero en el mundo de los negocios el que no arriesga no gana y hay una cierta capacidad de riesgo que nosotros perdemos. Con la nueva Corporación MCC, esto resultará más fácil.	7
○ Lo de ser empresario es algo muy difícil. Mira el caso de GURIA, una cooperativa de excavadoras que la cerramos en junio del año pasado con 215 personas trabajando. Si no adoptamos la estrategia de compra de empresas, sociedades con partners o tomas de participación nuestras empresas corren el riesgo de desaparecer.	6
○ Aquí no piensas libremente en el mercado. Quitando EROSKI, no veo yo una cooperativa de aquí o una agrupación que pueda tener centros productivos donde sea e incluso que los pueda tener mayores fuera que aquí y eso supone una limitación. No hay cultura para realizar planes de cierta proyección.	5
○ Está claro que el modelo de crecimiento tiene que soportarse en acuerdos con terceros y que en la mayor parte de los casos vamos a tener que	5

aceptar que esos acuerdos sean en forma de sociedad anónima, porque es lo que va a entender el partner correspondiente.	
○ El sistema cooperativo tiene unas limitaciones, en el ámbito internacional se nos considera un espécimen raro, exótico, extraño. Para hacer un plan de expansión en poco tiempo como el que requiere EROSKI necesitas capital. No puedes hacer una expansión de esa dimensión solo con créditos. Necesitas que el 49% sea de capital privado.	4
○ Los coreanos se plantean ser los mayores del mundo y en 20 años igual lo consiguen. Nosotros empresarialmente y mentalmente es que no te lo planteas porque sabes que vas a tener unas resistencias y limitaciones terribles.	3
○ La contradicción entre ser cooperativa y a la vez propietario de empresas privadas se puede mitigar de forma importante trasladando el modelo de gestión de las cooperativas a esas empresas participadas: información y transparencia, formación y participación en la gestión y en los resultados.	3
○ ¿Capitalismo cooperativo? Claro, ese es el planteamiento último. Nosotros no nos llevamos el dinero, lo dejamos dentro y lo utilizamos en regenerar empleo, trabajo, empresas, etc… Pero el grado de incomprensión es fuerte todavía.	2

Fuente: Elaboración propia.

- Líderes **Sociales**

Tabla 5.36: Opiniones de cargos sociales sobre claves de identidad cooperativa

Entrevistado	Claves de identidad cooperativa
1	○ Vamos a poner el caso de FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS. ¿A FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS le hace falta ya una dimensión más grande? Yo creo que en los próximos 5 años ya no le hace falta. ○ ¿La alternativa cuál es? ¿Sería mejor que FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS tomase la forma de SOCIEDAD ANÓNIMA para mantener el empleo, para mantener el desarrollo? No creo, no creo... ○ FAGOR-EDERLAN una empresa con beneficios que estamos manteniendo... nosotros tuvimos un incendio en Noviembre del año pasado en la fundición y la fundición está trabajando sábados y Domingos, o sea, está trabajando a relevos ininterrumpidos desde noviembre. Ininterrumpidamente porque nos hace falta dar servicio a los clientes. ○ En V.LUZURIAGA (propiedad de FAGOR-EDERLAN) nos encontramos que después de haber hecho el esfuerzo de enjugar las pérdidas de 1.800 millones del año pasado, que en la planta de Tafalla los pedidos que se han captado ya están llegando y se ha pedido al colectivo un esfuerzo de venir a trabajar los sábados a la mañana. Pues han dicho que no. Aquí eso no es entendible. Tafalla, que se está jugando su futuro y te dicen los sindicatos que no. El modelo cooperativo tendrá sus limitaciones pero eso desde luego, nosotros lo hubiésemos asumido perfectamente...

2	○ Yo no le vería ningún problema al desarrollo de un holding cooperativo por llamarlo así. Yo creo que hay principios que si se respetan como tal no debiera de pasar gran cosa. Principios cooperativos que están establecidos y se respetan y luego principios de solidaridad con el entorno. ○ Al final ¿qué pretendes? Primero es creación de empleo, luego viene el cómo, pero primero es generar empleo y creo que las cooperativas eso tienen que generar. ○ Aquí en EROSKI haremos el desarrollo tal como te he contado, en fórmula cooperativa lo que nos pilla cerca de las plataformas de las que disponemos y el resto serán en la medida que podamos, yo no le veo ninguna dificultad. ○ ¿Capitalismo Cooperativo? Me parece que lo has definido de forma preciosa. Al final es inventar el sistema con el cual generas riqueza que revierte de nuevo a la sociedad a través de la cooperativa. ○ A mí lo del nombre no me asusta. Lo del cooperativismo o capitalismo, al final son adjetivos que depende del momento tienen un significado o tienen otro. Lo que hay que hacer es definir los principios básicos que sustentan una ideología o una forma de ser. ○ Sí, sí creo que existe ese riesgo de falta de liderazgo. La gente si no ve el fin y donde está el norte, es muy difícil que esté en sintonía, es muy difícil. ○ La verdad es que no se sabe los proyectos en los que se anda, no se tiene ni idea. Con lo cual sólo ves las miserias. Ya tienes bastante con lo que estás viendo tú y encima no veas nada positivo alrededor... Creo que ese sí puede ser un problema. Yo creo que hay que vender el proyecto, y venderlo con ilusión y no estar agazapado. ○ Ese es un inconveniente que tienen las cooperativas, la falta de visión a largo plazo, el no acordarse de la época de vacas flacas.
3	○ Las circunstancias están cambiando y existe un riesgo de la pérdida de identidad. Pero claro, de la pérdida de identidad anterior. Lo que pasa es que creo que hay que evolucionar también cual es el concepto de identidad cooperativa y la forma de identificarte con el fenómeno cooperativo. ○ ¿Por qué hemos sido relativamente más eficaces que otro tipo de empresas equivalentes a nosotros en el pasado? Nuestra misión siempre ha estado clara y es que como cooperativas nos obligamos a optimizar esos negocios para que fueran rentables y competitivos en el tiempo y garantizaran los puestos de trabajo y el desarrollo de ese sistema que permitiera generar hacia la sociedad la riqueza que estábamos generando ¿no? y revirtiera hacia la misma. ○ Si le añades a eso que en época de crisis, los intereses del capital y del trabajo eran comunes -no había un interés del capital por un lado y del trabajo por otro- sino a todos nos interesaba lo mismo. ○ Ahí yo creo que está la clave del equilibrio entre esa necesidad de expansión de montar joint-venture, de meter capitales... Y la identificación del individuo con la sociedad en la que está, en esta sociedad cooperativa. ○ Nosotros estamos inmersos en ese sistema capitalista y como tal funcionamos... Ahora, en el sistema capitalista funcionamos como empresa cooperativa y como bien has dicho, lo que estamos es transformando la generación de recursos que obtenemos de ese funcionamiento del sistema capitalista lo estamos revertiendo de manera

	cooperativa. o Hay que ser también pragmáticos y poco idealistas ¿no? Si en un momento determinado a nosotros nos interesa comprar una empresa en un sitio porque sirve como instrumento a nuestros fines, perfecto. Pero si llegado un momento, nos interesa vender esa empresa o cerrar esa empresa pues tampoco nos van a doler prendas diciendo pues hombre ahí hay unos obreros que van a perder sus puestos de trabajo o que van a pasar... pues lo venderemos y punto.
4	o Yo creo que en conocimiento de mercado y en estructura organizativa, nosotros tenemos mucho que avanzar. Hemos dicho que somos pequeños pero queremos ser grandes. o Este es un reto que deberemos lograr. Romper el esquema ese de que en el mercado interior somos los mejores e ir allí a conocer, aprender, empaparnos y anticiparnos a ofrecer lo que ese mercado va a demandar. o Yo creo que hay dos áreas, una la puramente empresarial, no podemos depender solamente de lo que ahora tenemos en producto y en mercado. ¿Qué va a demandar el mercado de aquí a 5 años? En ese punto es donde somos pobres. o También hay un problema generacional. Los fundadores que controlan todos los entresijos de la cooperativa base, ahora se enfrentan a la agrupación, que en parte se escapa de sus manos. Esto a veces, provoca algunas resistencias a los cambios. o ¿Cómo asegurar nuestros puestos de trabajo para pasado mañana? Hay dos formas, una es ganando dinero e invirtiendo. Y la historia ha sido así, se ganaba dinero y todo se invertía. Si hoy estamos aquí es porque había esa cultura. o Hoy en día, tienes menos dinero. Pedir en estos momentos más dinero al colectivo es empresa harto ardua. Entonces hay que captar recursos y hay opciones de captar recursos fuera. Hay que invertir en tecnología y eso supone captar esa tecnología y captar esos recursos económicos. o ¿Cómo vamos a manejar eso? Una primera es que el control político lo llevas tú y controles hasta el 51% del capital. Hay un mensaje que es el fundamental, garantizar los puestos de trabajo y en su caso incrementar. o En el sector industrial los grandes, por ejemplo en el automóvil te plantean "¿Usted quiere ser suministrador mío? Pues entonces necesita tener una planta aquí, otra en Alemania y otra en Canadá para garantizarme los suministros. Y usted verá, o se adapta o buscamos a otro."
5	o Las cooperativas tenemos muchos instrumentos de gestión favorecedores sobre todo en momentos difíciles. Si estos instrumentos sabemos utilizarlos bien, es un punto muy importante a la hora de competir con otras empresas. o Es cierto que ha habido esa cantinela de que en las cooperativas costaba tomar decisiones, pero en esta crisis yo creo que se ha demostrado que eso ha cambiado. Se han tomado decisiones difíciles y con relativa rapidez. o En las empresas privadas se dice que se toman más rápido, pero se toman más rápido en los consejos de administración pero luego, cuando hay que trasladar esas decisiones a la empresa y negociar con los sindicatos, los problemas que se les plantean son mucho más complicados que a las cooperativas. o En bastantes cooperativas en la última crisis los colectivos le han visto las orejas al lobo. Se han tomado decisiones de bajada de anticipos

	(salarios) con el respaldo mayoritario. En estos momentos en las cooperativas si hay que tomar una decisión relevante, se lleva a junta rectora y se toma con toda la rapidez requerida. o A la hora de competir tienes que competir, tendrás que crear una joint-venture con una empresa que no es cooperativa o hacer alianzas estratégicas con empresas que te permitan ser competitivo. Con ello logras dos cosas, por un lado te permite generar riqueza que sin esas alianzas seguramente no podrías lograr. Por otro permite que esa riqueza retorne a las cooperativas y de la cooperativa a la sociedad en su conjunto. o La sociedad de cartera es un recurso muy importante y de gestión complicada. Mi posición es que tenemos que utilizar todos los instrumentos que están a nuestro alcance para en definitiva fortalecer a las propias cooperativas.
6	o Nuestro grupo cooperativo no es pequeño tal cual es. Si cogieses la lista FORTUNE estaríamos entre el 100, ciento y algo y en España entre los 15 primeros, por tanto no es pequeño. Pero cuando hablas de grandes grupos empresariales hay que referirse al sector de actividad. o Nosotros como grupo tenemos tamaño suficiente. En alguno de los sectores en los que estamos tenemos un tamaño pequeñito. La nueva organización sectorial pretende precisamente aumentar ese tamaño en base a la complementariedad de negocios y actividades. o El modelo nuestro tiene que hacer compatible el ser un grupo importante en capacidad financiera, en aspectos de técnicas de gestión, en aspectos de calidad, etc., con realidades sectoriales que tienen la masa crítica suficiente para funcionar a nivel europeo de manera competitiva. o No hay empresa sin capital y no hay cooperativismo sin capital. En la tradición nuestra, el capital no tiene derechos políticos. La cuestión es cuando se sale de puertas afuera y actúa en el mercado como el mercado actúa. o Hay determinadas situaciones en las cooperativas que tienen necesidades de expansión. Pero tiene también un tiempo de expansión y no lo puede hacer con su sola capacidad de financiación. En el pasado lo hemos resuelto acudiendo a CAJA LABORAL. Las normativas del Banco de España imponen limitaciones al endeudamiento con CAJA LABORAL. o Lo que estamos estudiando es que el capital, el capital convencional por decirlo así, pueda estar en la cooperativa soportando ese tipo de procesos, participando en la rentabilidad pero sin participar en los derechos políticos. o Eso es algo nuevo, el capital va a formar parte del capital cooperativo, va a ser un capital no cooperativo con una participación en los beneficios. Esto nunca ha sido así en nuestras cooperativas, el capital nunca ha tenido una participación en beneficios, ha tenido una retribución estipulada pero no participación en beneficios. o ¿Cuál es la modificación? Probablemente el acostumbrarnos que el término capital pueda convivir de manera normal con nuestros términos cooperativos.

Fuente: Elaboración propia.

Los líderes **Sociales** en este bloque-5 se enfrentan a las dificultades en la gestión de las SA de las que son dueños, han tenido ya algunas convocatorias de huelga y manifestaciones de los trabajadores de estas empresas delante de sus cooperativas. Constatan el choque

cultural, de la mentalidad y cultura empresarial que han desarrollado en las cooperativas todos estos años y lo lejos que se encuentra de la mentalidad de una SA y de los sindicatos.

Tabla 5.37: Coincidencias en opiniones de cargos sociales sobre claves de identidad cooperativa

Claves de identidad cooperativa	Coincidencias
○ ¿Capitalismo cooperativo? Nosotros estamos inmersos en el sistema capitalista y dentro de él, funcionamos como cooperativa. Lo que hacemos es transformar la generación de recursos que obtenemos de ese sistema capitalista revirtiéndolo a la sociedad de manera cooperativa.	6
○ No le vería ningún problema al desarrollo de un holding cooperativo por llamarlo así. Si se respetan los principios cooperativos que están establecidos y la solidaridad con el entorno no habría problema.	5
○ En el sector industrial, por ejemplo en el automóvil, los grandes te plantean *"¿Usted quiere ser suministrador mío? Pues entonces necesita tener una planta aquí, otra en Alemania y otra en Canadá para garantizarme los suministros. Y usted verá, o se adapta o buscamos a otro".*	4
○ Al final, lo primero es la creación de empleo, luego viene el cómo, pero primero es generar empleo y eso las cooperativas lo tienen que hacer.	3
○ ¿Cómo vamos a manejar las sociedades de capital? Lo primero es que el control político lo llevas tú y controles hasta el 51% del capital. Hay un mensaje que es el fundamental, garantizar los puestos de trabajo y en su caso incrementar.	2
○ Es cierto que ha habido esa cantinela de que en las cooperativas costaba tomar decisiones, pero en esta crisis yo creo que se ha demostrado que eso ha cambiado. Se han tomado decisiones difíciles y con relativa rapidez.	2
○ En V.LUZURIAGA (propiedad de FAGOR-EDERLAN) nos encontramos que después de haber hecho el esfuerzo de enjugar las pérdidas de 1.800 millones del año pasado, en la planta de Tafalla se ha pedido al colectivo un esfuerzo de venir a trabajar los sábados a la mañana. Pues han dicho que no. Aquí eso no es entendible. Tafalla, que se está jugando su futuro y te dicen los sindicatos que no. El modelo cooperativo tendrá sus limitaciones pero eso desde luego, nosotros lo hubiésemos asumido perfectamente...	2
○ Hay determinadas situaciones en las cooperativas que tienen necesidades de expansión. Pero tiene también un tiempo de expansión y no lo puede hacer con su sola capacidad de financiación. En el pasado lo hemos resuelto acudiendo a CAJA LABORAL pero ahora, las normativas del Banco de España imponen limitaciones al endeudamiento de CAJA LABORAL.	2

Fuente: Elaboración propia.

Al contrastar las respuestas de los líderes de **Gestión** y los líderes **Sociales,** se aprecia un nivel de acuerdo notablemente alto entre ambos grupos. Entre los 6 puntos más significativos que hemos seleccionado, la mayoría alcanzan un nivel de acuerdo superior al 50%. Hay que recordar sin embargo, que el nivel de acuerdo no es literal porque hay matices diferenciadores importantes en las respuestas de cada entrevistado. Aun así, el nivel de consenso es significativamente elevado.

Tabla 5.38: Coincidencias en opiniones conjuntas sobre claves de identidad cooperativa

Claves de identidad cooperativa	Coincidencias
o Está claro que el modelo de crecimiento tiene que soportarse en acuerdos con terceros y que en la mayor parte de los casos vamos a tener que aceptar que esos acuerdos sean en forma de sociedad anónima, porque es lo que va a entender el partner correspondiente.	10
o No es fácil presentar un plan ambicioso en las cooperativas y eso es un freno para su expansión internacional. Además, los planes de expansión tienen también su tiempo porque el mercado no se para a esperarnos. Para la financiación de los mismos antes acudíamos a CAJA LABORAL pero las normativas del Banco de España han limitado este cauce y nos obliga a acudir al capital privado.	9
o ¿Capitalismo cooperativo? Claro, ese es el planteamiento último. Nosotros no nos llevamos el dinero, lo dejamos dentro y lo utilizamos en regenerar empleo, trabajo, empresas, etc… Pero el grado de incomprensión es fuerte todavía.	8
o Lo de ser empresario es algo muy difícil. Mira el caso de GURIA, una cooperativa de excavadoras que la cerramos con 215 personas trabajando. Si no adoptamos la estrategia de compra de empresas, sociedades con partners o tomas de participación, nuestras empresas corren el riesgo de desaparecer.	8
o Los coreanos se plantean ser los mayores del mundo y en 20 años igual lo consiguen. Nosotros empresarialmente y mentalmente es que no te lo planteas porque sabes que vas a tener unas resistencias y limitaciones terribles.	7
o ¿Cómo vamos a manejar las sociedades de capital? Lo primero es que el control político lo llevas tú y controles la mayoría del capital de esas empresas. Y luego hay un mensaje fundamental, garantizar los puestos de trabajo y siempre que se pueda incrementarlos.	6

Fuente: Elaboración propia.

- **Bloque 6:** Situándonos en el horizonte del año 2000 y especulando un tanto sobre los escenarios posibles hacia donde nos encaminamos… **La identidad cooperativa actual ¿seguirá siendo válida en esos escenarios?** Lo mismo que la experiencia empresarial del grupo ha llevado a plantearse una gran reconversión organizativa que se ha traducido en la constitución de MCC y su estructuración por divisiones en base a la complementariedad de negocios y actividades, **¿no obligará también a plantearse una especie de reconversión al modelo cooperativo vigente hasta ahora y a una revisión de los valores e ideas que lo han conformado?** En esos escenarios previsibles a los que nos encaminamos **¿qué adaptaciones o mutaciones va a requerir la identidad cooperativa actual?** Hay quien piensa que hay que volver a los valores cooperativos originales y quien piensa que éstos han quedado caducos y que la expansión del grupo no puede estar condicionada a los mismos **¿es posible armonizar estas dos perspectivas y encontrar nuevas vías originales para la identidad cooperativa hacia el año 2000?**

  - **Líderes en Gestión**

Tabla 5.39: Opiniones de cargos de gestión sobre claves para el año 2000

Entrevistado	Claves para el año 2000
1	o Hay sectores en el grupo que clarísimamente ven con recelo el proceso de expansión empresarial. o No hay ideas malas suelen ser las aplicaciones de las ideas las que suelen ser malas. o Los valores cooperativos creo que pueden seguir siendo válidos pero su aplicación… esa proximidad, participación, sentirse propietario o partícipe de la gestión, del futuro de las decisiones… eso se va a ir perdiendo, pero no por pérdida de valores, sino por cuestión del tamaño. o No obstante hay que decir que con un tratamiento de comunicación y participación adecuado, se puede paliar en gran medida. En FAGOR electrodomésticos, es más complejo, más laborioso y desgasta mucho más a la línea ejecutiva y al Consejo Rector, pero al final consigues resultados igual de buenos que en una cooperativa pequeña. o En la comunicación se pueden hacer muchas cosas. Porque ¿a uno qué le afecta? A uno le afecta fundamentalmente el entorno de trabajo y donde está trabajando él. Luego le interesa tener una visión general y global y no sólo la de su puesto... Pero resulta que aquí lo que solemos tratar más y mejor es esa visión global y lo que solemos tratar menos es lo propio del puesto de trabajo de cada uno, es lo que no solemos tratar bien. o Es un problema de participación en las decisiones, en las decisiones que a él le afectan. Al tío de la cadena no le importa participar en la decisión sobre el precio de venta de un producto, pero sí cuando le van a hacer un cambio de lo que sea, ahí si quiere estar presente. o El tema de información y comunicación es muy complejo. Yo creo que la

	cosa está más bien en la participación de cada persona en su puesto de trabajo. Participación sobre todo en las decisiones que le afectan, yo creo que ahí está el elemento clave. o En una cooperativa pequeñita, en una de 20 como el jefe y los otros tienen que estar todo el día hablando, no puedes tomar ninguna decisión sin que el otro no participe. Esa es la fórmula ideal de participación. En cuanto llegas a 300 y de ahí para arriba ese ya no se entera, no hay esa comunicación directa entre los niveles.
2	o No sería de la idea que hay que volver a los valores literalmente como en su día fueron formulados sino más bien de la idea de que partiendo de los valores, estando presentes los mismos, tratar de adecuarlos, tratar de actualizarlos a los nuevos retos que nos presenta el futuro. o Yo creo que nada hacemos con ser puristas y decir que estos son los principios que en su día se decidieron y a los cuales tenemos que ser fieles en toda su literalidad si no hacemos una empresa rentable... o La integración del técnico, del tecnócrata que ve las cosas muy claras y que le gustaría correr mucho, con la sensatez, con ese contrapeso que dice sí pero oye cuidado porque esto puede atentar a los principios, etc... Creo que en esa integración de las dos percepciones es donde puede venir el equilibrio adecuado. o En las cooperativas no se ha dado la crisis del cambio generacional que se ha dado en tantas empresas familiares.
3	o Sería un error pensar que hay dogmas cooperativos. Pero hay algunas cosas que permanecerán esencialmente como están. El poder seguirá estando en manos de las personas y no de otras formas. o Esos dos elementos son para mí claves, esenciales… como se ejerce el poder y como se distribuyen los resultados. Estos elementos son los esenciales, todos los demás me parece que son elementos que tienen que ver con la cultura, por tanto, deben evolucionar como vaya evolucionando la propia sociedad. o El profesor Barea que ha colaborado en el libro blanco de la economía social, amparándose en la evolución estadística decía "¿Sectores en los que se pueden desarrollar las cooperativas? Evidentemente serán sectores no intensivos en capital, sectores por tanto intensivos en mano de obra… En otras palabras, sectores marginales de la economía, y ese es el 90% del cooperativismo existente en la actualidad fuera del ámbito de Mondragón. o Yo las veces en que he discutido de manera más encarnizada las cuestiones ideológicas del cooperativismo lo he hecho frente a personas que procedían de la universidad y eso me causa una cierta tristeza porque yo no he perdido ni la identidad cooperativa, ni la creencia, ni el vigor que he tenido en años más jóvenes en la defensa de los principios cooperativos. Pero no se pueden defender en abstracto los principios. Los principios hay que defenderlos en la realidad. o En este mundo hay que correr riesgos y si no… que se hagan oposiciones a la diputación o al ayuntamiento. La función de empresario tiene riesgos y además es inherente a la definición de empresario en la acepción de Shumpeter, el que construye, el que edifica, el que hace cosas… Y hace cosas sin tener los instrumentos, pero busca los instrumentos para hacerlas
4	o Yo creo que la filosofía cooperativa tiene que prevalecer siempre. Cambiarán algo los valores, sobre todo aquellos valores que hemos

	definido como corporativos. Por ejemplo, uno de los valores estratégicos que señalamos ahora es la internacionalización y en el futuro eso puede cambiar. o En la medida que en el mundo se den cambios importantes, nuestro sistema también tendrá que cambiar. Si la sociedad cambia nosotros cambiaremos. ¿A mejor o a peor? Yo espero que a mejor, siempre soy optimista.
5	o Casi una ley en nuestra sociedad actual es que para pervivir, hay que saber adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno. Aquel que quiera mantenerse en la pureza al final terminará siendo una islita además de tamaño pequeño. o El sistema retributivo de 1-3 ¿Es un tema prioritario o no? Tendremos que decidir, porque no podemos estar viviendo como en un conflicto permanente. o Un eje estratégico y muy importante, ¿nuestra prioridad es crear solo empleo cooperativo o crear empleo en general?. La respuesta a esta cuestión señala una línea estratégica fundamental. o No puede ser que todos hablemos de todo, eso no funciona. Cada uno debe saber en su puesto lo que está haciendo, lo que produce, para qué es, que rendimiento se le saca… Ahí sí que hay que hacer esfuerzos, en que cada uno se sienta motivado con lo que hace. o Yo diría que la sana competitividad interna es buena, sin llevarla a los extremos claro. Si tu cooperativa o tu división tiene una tasa de rentabilidad superior a la media, es un estímulo importante y para la otra será un acicate para mejorar sus resultados. o A mí el sistema retributivo actual no me gusta. Es un sistema retributivo inmovilista. o Por ejemplo si en una sección uno está en una máquina con un índice 1,4 y otro al lado está en un taladro con un índice 1,2 si este último falla algún día por algo, dile al otro que se ponga en su puesto… Se sentirá minusvalorado seguramente y esto genera rigideces que no son buenas y que además no ayuda a fomentar el espíritu de grupo. o Hoy día, el directivo es directivo, el administrativo parece que es administrativo de por vida, lo mismo el comercial, etc. Pero si una persona me da polivalencia, esto es bueno para la empresa y esta debería posibilitar que esa persona tuviera oportunidades reales de promoción
6	o

Fuente: Elaboración propia

Para los líderes en **Gestión** los retos de futuro al que se enfrentan las cooperativas se plantean en dos ámbitos, interno y externo. Son unánimes en la apuesta por la expansión y la internacionalización de las empresas del grupo pero cautos y recelosos en cuanto a las resistencias que van a encontrar en los órganos sociales y en la asamblea de sus cooperativas para apoyar con ambición dicho proceso. Comparten los valores cooperativos esenciales pero rechazan toda tentación purista al respecto.

Tabla 5.40: Coincidencias en opiniones de cargos de gestión sobre claves para el año 2000

Claves para el año 2000	Coincidencias
o De nada sirve apelar al purismo de determinados principios si no hacemos una empresa rentable. Hay sectores en el grupo que clarísimamente ven con recelo el proceso de expansión empresarial.	4
o ¿Nuestra prioridad es crear solo empleo cooperativo o crear empleo en general? La respuesta a esta cuestión señala una línea estratégica fundamental. Otra línea fundamental es que el poder en MCC seguirá estando en las personas y no en el capital u otras formas.	4
o El riesgo es inherente a la función de empresario en la acepción de Schumpeter: *El que construye, el que edifica, el que hace cosas y las hace sin tener los instrumentos, pero busca los instrumentos para hacerlas.* La competitividad interna es buena, si tu cooperativa tiene una tasa de rentabilidad superior a la media, es un estímulo importante y para la otra un acicate para mejorar sus resultados.	3
o Hay que buscar el equilibrio entre los gestores más ambiciosos y que reclaman velocidad en la toma de decisiones y los órganos sociales más prudentes. La comunicación y participación es importante para ello. Es más complejo, laborioso y desgasta a la línea ejecutiva y al Consejo Rector pero al final, consigues resultados.	2
o La filosofía cooperativa tiene que prevalecer siempre. Hay dos elementos que son claves, esenciales… como se ejerce el poder y como se distribuyen los resultados. Estos dos son los esenciales, los demás son culturales y deben evolucionar con la propia sociedad.	2
o El tema de la información y comunicación es complejo. No puede ser que todos hablemos de todo, eso no funciona. Cada uno debe saber en su puesto lo que está haciendo, para qué, lo que produce, su rendimiento… Ahí hay que hacer esfuerzos para que cada uno se sienta motivado. Luego le interesa tener una visión general y global.	2
o El profesor Barea decía amparándose en la evolución estadística: *"¿Sectores en donde se pueden desarrollar las cooperativas? Evidentemente serán sectores no intensivos en capital, sectores por tanto intensivos en mano de obra…"*. En otras palabras, sectores marginales de la economía y ese es el 90% del cooperativismo existente en la actualidad fuera del ámbito de Mondragón.	1

Fuente: Elaboración propia.

- **Líderes Sociales**

Tabla 5.41: Opiniones de cargos sociales sobre claves para el año 2000

Entrevistado	Claves para el año 2000
1	o Creo que lo que es la identidad cooperativa, el modelo que hemos adoptado es el adecuado. Cuando ARRIORTUA y compañía están diciendo esas cosas del señor trabajador y demás precisamente están diciendo cosas que aquí se han dicho siempre. o Nosotros no nos vamos a encerrar en un caparazón y decir lo que es cooperativa es cooperativa y en lo demás no nos vamos a meter. o Seguro que en estos momentos hay fuerzas que están pensando que hay que hacer una especie de reconversión hacia una sociedad anónima camuflada y hay fuerzas, que en estos momentos son mayoritarias, que piensan que lo que hace falta es una adaptación del movimiento cooperativo a la situación actual. o Para que una cooperativa funcione es importante que funcionen bien las dos vertientes porque con una sola vertiente las cosas no marchan. Que funcione bien la vertiente empresarial pero que funcione bien la vertiente institucional. Para mí las dos van íntimamente unidas. o En el área institucional no tenemos, como existen manuales de procedimientos de calidad, aquí no tenemos un manual de procedimiento cooperativo de calidad.
2	o Nosotros creemos sinceramente que es válido el sistema cooperativo y que hay que perpetuarlo en el futuro adaptándolo a las nuevas necesidades. Tiene inconvenientes como que el costo unitario sea superior a la competencia. o La persona tiene que estar más implicada, y lo que tenemos de sobre coste en relación a la competencia se tiene que compensar en rendimiento. El sistema se romperá cuando eso no es así, cuando la productividad que se genera no es suficiente para competir en el mercado. Ahí sí que habrá un debate de decir "muchachos esto no da..." o En el debate que hemos tenido nosotros en el Consejo Social, el Consejo Social decía, participación en la gestión existe, en la gestión cotidiana del día a día, pero no en la planificación, no en el medio y largo plazo. o En EROSKI tenemos un colectivo a nivel de órganos bastante maduro al que le contamos todo lo que pasa y participa. Luego que de ahí llegue a todo el colectivo la verdad es que es bastante más difícil. o En EROSKI tenemos potenciado el Consejo Social casi a nivel de Consejo Rector de socios trabajadores, prácticamente se dirimen todas las cuestiones que afectan a los socios de trabajo que trasladamos al Consejo Rector y generalmente nunca hay divergencias. o El Consejo Social ejerce de Consejo Rector de los socios de trabajo con lo que tiene unas atribuciones muy por encima de lo que incluso marca la ley. o El pretender eliminar facultades al Consejo Social yo creo que sí es peligroso porque dejaríamos una de las facetas un tanto aparcadas. La dirección puede hacer lo que sea y además tiene la confianza de la gente. Lo que pasa es que eso tiene que tener un contrapeso de un cierto control. Que la gente diga eso si nos gusta o no nos gusta, yo creo que eso es importante y esa facultad no se puede perder
3	o Una de las cosas que ha demostrado el sistema cooperativo es que ha sabido adaptarse a los cambios y la muestra está en la historia. No hay porque pensar que en el futuro no vamos a ser capaces de hacerlo, todo lo contrario. Yo creo que las circunstancias están llevando a que

	sociológicamente, sea más aceptable el cambio que en el pasado. o Los principios cooperativos no han cambiado y de hecho en el Congreso del 91 se reafirmaron los 10 principios básicos. Aunque la realidad sociológica sea completamente diferente ahora que hace 10 años, sin embargo los principios son los mismos, están tan vigentes como antes. o Si tú preguntas a los 25.000 socios que percepción tienen... pues seguramente te dirán que esto ya no es lo que era, que no somos tan demócratas, que la participación es menor... ¿Por qué? Porque la realidad percibida con respecto a la añoranza de aquellas pequeñas unidades y tal... que siempre se añora un poco ese estado de pequeña familia idílico. o El éxito estará en ser capaces de hacer que la gente asuma los cambios, lo entienda, lo perciba, lo sienta y lo haga suyo. Que tenga la percepción clara de que estamos respetando los principios básicos ¿no?... Ahí estará el éxito. o Primero fueron los cinco fundadores, el propio Don José María, cooperativas pequeñas, gerencias y consejos rectores muy próximos a la base o de la propia base... Esa realidad percibida día a día ya no existe. Hay lejanía, a mí mucha gente de mi división no me conoce, ni sabe quién soy, ni sabe mi nombre ¿no? Entonces, no puedes pretender conseguir ese diálogo porque las circunstancias han cambiado, es imposible. o Pero la verdadera madurez y el verdadero éxito del sistema, estará cuando el colectivo llegue a interiorizar que el liderazgo ya no es de unas personas concretas, sino que el sistema como tal funciona independientemente de que estén las personas. o La clave para tener éxito en el futuro yo creo que está en saber montar organizaciones -y esto me es igual que sean sociedades anónimas o cooperativa-, pero el montar organizaciones que aprendan mejor que otras. Y que ese aprendizaje lo sepan revertir en decisiones que luego reviertan al mercado y en mejora del valor añadido. o El gran desafío de la Corporación MCC está en aprovechar nuestra esencia cooperativa y las posibilidades que te da con respecto a una sociedad anónima para optimizar organizativamente los conocimientos que nuestros cooperativistas -que están con el entorno- captan para optimizar el conocimiento y en definitiva aprender mejor y ser más eficaces. o En la permanente del grupo MCC es una preocupación permanente el mantenimiento de esos valores. Porque podemos decir sí, expansión a tope, pero puede darse también una degradación de los valores y eso sería preocupante. o A las nuevas generaciones que se van incorporando al grupo, hay que ir haciéndoles ver estos valores a través de la participación en el puesto de trabajo. o Hasta ahora hemos apelado a los líderes que pusieron esto en marcha, con una cultura de esfuerzo, de sacrificio, de solidaridad, de retos… En el futuro, para que la organización funcione van a hacer falta liderazgos y ese es un tema importante.
4	o Se trata de que los valores evolucionen pero que no pierdan su significado. Lo que no se puede hacer es hipotecar la competitividad por agarrarte a una serie de valores o más bien a una serie de palabras. Lo que tienes que hacer es, sin salirte de lo que supone, dotar de un contenido coherente a esos valores. o Yo sí creo que nosotros deberíamos de ser más celosos en la preservación de esos valores que lo que le exigimos al conjunto de la sociedad. A la

	hora de ejercer la solidaridad deberíamos ser los primeros y en mantener los valores cooperativos también. Todo ello sin perder la competitividad. o Si a las participadas en un momento determinado les pides un esfuerzo y un sacrificio para sacar la empresa adelante, los mismos que planteas a los socios en la cooperativa, y te saltan los sindicatos diciendo que ni hablar… La convivencia de dos culturas empresariales tan distintas no es fácil y requiere sus períodos de adaptación. o El paso del sistema de índices de 1-3 a 1-6. Hay grupos que han decidido mantenerse en el 1-3 y otros que han adoptado el 1-6. Pero este es un tema polémico siempre. o El que trabaja como mano de obra directa, no entiende porque a los directivos hay que subirles el salario. Si no se hubiera dado la adaptación, corríamos el peligro de que se diese algo así como "una fuga de cerebros", que los directivos más valiosos terminasen fugándose a la empresa privada con mucha mejor retribución. A los colectivos les cuesta aceptar esto pero en la práctica son muy conscientes de ello y actúan en consecuencia. o El grupo con su cultura, tratará de transmitir esa cultura a la sociedad anónima de su propiedad pero es complicado, puede haber choques culturales fuertes que según donde va a costar. No es lo mismo aprobar los temas asamblearíamente o tener que discutir cada tema con los sindicatos. o En lo positivo el sindicato te aceptará. El hecho de participar en la gestión, de dar herramientas para ello, la formación, el hecho de incrementar la información y demás el sindicato te lo aceptará. El problema viene cuando la situación se agrava y es necesario adoptar medidas restrictivas: bajar salarios, calendarios móviles, trabajar fines de semana si es necesario… Yo creo que los sindicatos, tal como están estructurados en este país, no te lo aceptarían. Va a requerir una enorme habilidad por parte de los gestores cooperativos de esas empresas. o Esas empresas, desde nuestra cultura, tienen que ser mucho más difíciles de gestionar que una empresa cooperativa, pero serían igual de difíciles si se convirtieran en cooperativas. Porque no son cooperativistas, el colectivo no tiene una mentalidad cooperativista
5	o Yo creo que los valores cooperativos se pueden seguir ejercitando de manera compatible con el hecho de acceder a propiedades de empresas no cooperativas. o Progresivamente iremos aprendiendo a gestionar esas empresas no cooperativas con modelos más cooperativos, más parecidos a lo nuestro. Iremos introduciendo una impronta en ese terreno que haga más fácil la convivencia. o Nunca vamos a ser "explotadores" en el sentido más peyorativo del capital. Nunca vamos a buscar el beneficio al límite, lo que vamos a buscar es el mismo modelo de actuación que la empresa cooperativa matriz. Por tanto lo que es bueno para nosotros, entendemos que será bueno para ellos. En principio no van a poder participar en los resultados como cooperativistas por el hecho que no van a ser propietarios. o En ese sentido el "estilo cooperativo" es precisamente lo que puede permitir una mejor comunicación con colectivos de empresas no cooperativas. o La línea va por reforzar la comunicación en el puesto de trabajo y en la línea o sección de ese puesto por lo menos en las cooperativas industriales. En ese ámbito es donde hay que explicar y hacer partícipes de las decisiones empresariales. Pero ese es un campo que tenemos por

	desarrollar. o MCC como he dicho antes hay que calificarlo más de descentralizado que centralizado. Se cuida muy mucho de respetar la autonomía de las cooperativas de base y de las agrupaciones. o Hay algunas cooperativas que han decidido quedar fuera de MCC. Un 10% de las cooperativas han quedado fuera. No siempre la flexibilidad consigue resolver o agrupar al 100%. o Existen líderes carismáticos como los fundadores de Mondragón. Pero precisamente se institucionaliza todo esto y se hace MCC para que líderes "convencionales" puedan llevarlo porque ya no están los líderes carismáticos. Es inevitable que mucha gente se acuerde, nos acordemos de ellos, pero yo creo que el sistema tiene en estos momentos un nivel de vertebración que permite que pueda desarrollarse sin esos líderes.
6	o

Fuente: Elaboración propia.

Los retos de futuro que se plantean los líderes **Sociales** en este bloque-6 tienen que ver con los problemas que plantea la expansión empresarial del grupo y su gestión interna. El choque que supone empezar a gestionar sociedades anónimas para lo que sienten que los instrumentos de gestión cooperativos son insuficientes. La adaptación necesaria de los valores cooperativos a estas nuevas realidades.

Tabla 5.42: Coincidencias en opiniones de cargos sociales sobre claves para el año 2000

Claves de éxito	Coincidencias
o Nuestro sistema cooperativo ha demostrado saber adaptarse a los cambios y la muestra está en la historia. Los valores cooperativos se pueden compatibilizar con el acceso a la propiedad de empresas no cooperativas. No se puede hipotecar la competitividad por agarrarte a unos valores o más bien a una serie de palabras.	5
o Lo mismo que en las empresas existen los manuales de procedimientos de calidad, en el ámbito social y cooperativo no tenemos manuales de procedimiento. El desafío de MCC es aprovechar nuestra experiencia para optimizar el conocimiento, aprender mejor y ser más eficaces.	4
o Para que una cooperativa funcione es importante que funcionen bien las dos vertientes porque con una sola no marcha. Que funcione bien la vertiente empresarial pero que también funcione bien la social. Las dos van íntimamente unidas.	3
o Si tú preguntas a los 25.000 socios que percepción tienen, seguramente te dirán que esto ya no es lo que era, que no somos tan demócratas, que la participación es menor… ¿Por qué? Porque hemos crecido y siempre se añora ese estado inicial de pequeña familia	3

idílico.	
o La línea va por reforzar la comunicación en el puesto de trabajo. En ese ámbito es donde hay que explicar y hacer partícipes de las decisiones empresariales. A las nuevas generaciones hay que irlas implicando a través de la participación en el puesto de trabajo. Ese es un campo que tenemos por desarrollar.	3
o Existen líderes carismáticos como los fundadores de Mondragón. Pero si se ha creado MCC es para que líderes "convencionales" puedan llevarlo en su lugar. Es inevitable que mucha gente se acuerde pero el grupo tiene vertebración suficiente en estos momentos para ir generando en su seno nuevos líderes y estilos de liderazgo.	2
o A pesar de las dificultades iniciales en la gestión de las SA de nuestra propiedad, progresivamente iremos aprendiendo a gestionarlas con modelos más cooperativos, más parecidos a nuestros modelos y estilos de gestión y con ello esperamos hacer más fácil la convivencia.	2

Fuente: Elaboración propia.

Relacionando los puntos más importantes de los líderes de **Gestión** y de los **Sociales** en este bloque-6 el resultado son una serie de pautas que partiendo de la experiencia acumulada hasta 1994, alumbran hacia donde se encaminan las líneas estratégicas del grupo.

Tabla 5.43: Coincidencias en opiniones conjuntas sobre claves para el año 2000

Claves para el año 2000	Coincidencias
o Nuestro sistema cooperativo ha demostrado saber adaptarse a los cambios y la muestra está en la historia. De nada sirve apelar al purismo de determinados principios si no hacemos una empresa rentable. No se puede hipotecar la competitividad por agarrarte a unos valores o más bien a una serie de palabras.	9
o El riesgo es inherente a la función de empresario. El desafío de MCC es aprovechar nuestra experiencia para optimizar el conocimiento, aprender mejor y ser más eficaces. Una cierta competitividad entre las cooperativas del grupo es buena, si tu cooperativa tiene una tasa de rentabilidad superior a la media es un estímulo importante y un acicate para que las otras mejoren sus resultados.	7
o Hay que buscar el equilibrio entre los gestores más ambiciosos y que reclaman velocidad en la toma de decisiones y los órganos sociales más prudentes. La comunicación y participación es importante para ello. Es más complejo, laborioso y desgasta a la línea ejecutiva y al Consejo Rector pero al final, consigues resultados.	5
o La línea va por reforzar la comunicación en el puesto de trabajo. En ese ámbito es donde hay que explicar y hacer partícipes de las decisiones empresariales. A las nuevas generaciones hay que irlas	5

implicando a través de la participación en el puesto de trabajo. Ese es un campo que tenemos por desarrollar.	
o A pesar de las dificultades iniciales en la gestión de las SA de nuestra propiedad, progresivamente iremos aprendiendo a gestionarlas con modelos más cooperativos, más parecidos a nuestros modelos y estilos de gestión y con ello esperamos hacer más fácil la convivencia.	4

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI. APORTACIONES DE 4 EMPRESAS PUNTERAS DE GOIERRI Y LA VISIÓN DE SUS LÍDERES EN 2013

Esta tesis pretende fundamentar su apuesta por la **Empresa Participativa Integral.** Las aportaciones de la experiencia de Mondragón son importantes y la visión de sus líderes cuando se puso en marcha la Corporación MCC, además de importante, es muy significativa, por la gran variedad de criterios, pautas y por la resolución mostrada para abordar los problemas y escenarios nuevos a los que se enfrentaban sin apenas referentes. Pero si bien los testimonios de los líderes de MCC son relevantes, las entrevistas fueron realizadas en 1994. Y esta tesis, para contrastar la validez de las hipótesis en las que se fundamenta su tesis central, necesitaba validar las mismas con testimonios de líderes y experiencias empresariales más cercanas en el tiempo. De ahí surgió la necesidad de seleccionar nuevas empresas y del análisis de su experiencia obtener los contrastes suficientes para validar las hipótesis en las que se fundamenta esta tesis o refutarlas. Las empresas seleccionadas fueron 4 y todas ellas ubicadas en la comarca del Goierri en Gipuzkoa: CAF, IRIZAR, AMPO-POYAM Y ORKLI. ¿Por qué seleccionar estas empresas y no otras?

La primera opción fue volver a Mondragón e intentar entrevistar a líderes actuales de MCC para contrastar su visión de ahora con la de sus predecesores 20 años atrás. Esta opción no se pudo materializar porque en 2013 estalló la crisis de FAGOR Electrodomésticos y su entrada en concurso de acreedores. Este hecho provocó un período de mucha presión interna en MCC y también externa a través de los medios de comunicación. Dado el

ambiente de tensión generada, valoramos que no era el momento ni el lugar adecuado para realizar las entrevistas que el propósito de esta tesis requería. Descartada esta primera opción, buscamos otras posibilidades pero teniendo claro que las empresas seleccionadas deberían reunir algunas características:

- Debían ser empresas con una trayectoria y una determinada dimensión para ser válidas, para que su experiencia fuese comparable a las de 1994.
- Debían ser empresas con experiencias de participación significativas y que parte de su éxito lo hubieran basado en ellas.

Con estos criterios y tratando de alejarnos un tanto del epicentro de Mondragón, llegamos a la comarca del Goierri en Gipuzkoa. Esta comarca tiene algunas características singulares. Es pequeña en cuanto al número de habitantes, está formada por 18 municipios y entre todos ellos suman 40.000 habitantes aproximadamente. Sin embargo, reúne un numeroso grupo de cabeceras de empresas muy importantes, la mayoría en posiciones de liderazgo en sus segmentos de mercado y con una presencia internacional importante. Además de las 4 seleccionadas para esta tesis, podemos citar a modo de ejemplo: JASO y GH (Líderes en grúas torre, grúas puente y en maquinaria de elevación), HINE (Maquinaria hidráulica), EUN, IMEGUISA y ENEA (Mobiliario metálico), INDAR (Máquinas eléctricas e hidráulicas), EDERFIL (hilos y cables eléctricos), etc…[316] Además, entre los centros educativos del Goierri se encuentra la Escuela Profesional Goierri, que es uno de los centros de formación profesional más importante de Gipuzkoa tanto por su tamaño como por la calidad de sus instalaciones y modelo de gestión. Es un centro público puesto que es propiedad al 100% de los ayuntamientos de la comarca pero de gestión privada. Depende de una fundación en cuyo patronato además de los ayuntamientos están las empresas más importantes de la comarca. En el recinto de la Escuela se encuentra también la facultad de Ingeniería mecánica dependiente de la Universidad de Mondragón. En el mismo recinto se encuentra la sede de LORTEK, el centro de investigaciones tecnológicas especializado en tecnologías de la unión y englobado en la alianza IK-4[317].

En esta comarca singular hemos seleccionado las 4 empresas a analizar para esta tesis. Las ya mencionadas CAF, IRIZAR, AMPO-POYAM y ORKLI. Las 4 tienen algunas características comunes y otras diferenciadas:

[316] *Guía Industrial del Goierri*, Edit. GOIEKI, Ordizia, 2008.
[317] IK4-LORTEK Research Alliance, *Memoria anual 2012*, www.lortek.es (enero 2014)

- Las 4 tienen más de 500 trabajadores en plantilla.
- Las 4 tienen plantas productivas y empresas en otros países y continentes.
- Los resultados económicos de las 4 son brillantes. A pesar de la crisis económica entre 2008-2013 que ha afectado a las empresas de sus sectores respectivos, estas 4 empresas han sabido sortearla y crecer incluso en este período de crisis.
- De las 4 empresas, 3 son cooperativas y la cuarta siendo una SA, el 30% de las acciones están en manos de los trabajadores. Por tanto, las 4 han desarrollado experiencias de participación significativas.
- Solamente una de ellas, ORKLI, está integrada actualmente en MCC. Las otras 2 cooperativas, IRIZAR y AMPO-POYAM formaron parte de MCC, pero por diferentes razones decidieron en su día dejar el grupo de Mondragón aunque en algunos ámbitos, mantienen una estrecha relación con ellos.

6.1. Aportaciones de CAF y su CARTERA SOCIAL SA

Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles (CAF), S.A. es una empresa de referencia a nivel mundial en el diseño, fabricación, mantenimiento y suministro de equipos y componentes para sistemas ferroviarios con sede social en Beasain (Gipuzkoa). La empresa cotiza en la Bolsa española y entre sus máximos accionistas se encuentran los propios empleados de la empresa a través de CARTERA SOCIAL SA, así como diversas entidades financieras.

6.1.1. Breve evolución histórica

CAF es una empresa fundada en 1917 sobre antiguos negocios ya existentes dedicados a la fabricación de material ferroviario. Entresacando en su historia aquellos hitos que han podido tener un mayor efecto sobre el devenir posterior de la organización, cabe destacar:

- **1929**: Creación de los Talleres de Forja y Laminación de ejes y ruedas, con lo que se conseguía independencia del exterior para este tipo de productos (no existía, y sigue aún hoy en día sin existir en toda la Península, otro fabricante de este tipo de elemento, esencial para la construcción de material ferroviario).
- **Años 50**: Adquisición de la Compañía Material Móvil y Construcciones, de Zaragoza, cuyo producto principal eran los metros, tranvías y coches de viajeros de largo

recorrido. Con ello se complementaban y ampliaban las áreas de negocio de CAF en aquella época (vagones de mercancías, ejes, ruedas).

- **1969**: Creación del área de I+D para el fomento de actividades de desarrollo tecnológico.
- **Años 80 y 90**: Ante una situación de atomización del paquete accionarial, de dependencia casi absoluta de un cliente nacional único (RENFE), y de dependencia tecnológica de otros (CAF fabrica en base a diseños de terceros), se abren tres vías de actuación, vigentes a día de hoy:

+ Consolidación del accionariado y su implicación a futuro con la empresa (Cartera Social accionista mayoritario 25%, cajas de ahorro vascas otro 25%, aproximadamente)

+ Expansión internacional (Sudamérica, Gran Bretaña, Europa en general, USA, África Septentrional)

+ Independencia tecnológica: Desarrollo de gama de producto propio, integración de soluciones tecnológicas en cooperación con proveedores de equipos.

- **Últimos años**: Desarrollo de soluciones tecnológicas con aportación de ventaja competitiva de cara al cliente. Cambio en el modelo de negocio, pasando de un enfoque de diseño y suministro de productos, a un enfoque de aportar una solución global para los clientes, incluyendo servicios muy diversos como proyectos llave en mano, el mantenimiento, la financiación o la operación de las líneas[318].

Desde sus inicios hace ya más de un siglo, CAF se ha expandido enormemente, tanto en su cifra de negocio como en variedad de productos y servicios. Algunos de los parámetros más significativos de CAF en el 2013 son los siguientes:

Tabla 6.1: Parámetros descriptivos de CAF

Ventas totales:	1.535.240.000 €
Resultados antes de impuestos:	114.299.000 €
Cash-flow consolidado después de impuestos:	161.798.000 €
Recursos propios:	789.079.000 €
Cartera de pedidos:	4.802.858.000 €

Fuente: http://www.caf.net/es/accionistas-inversores (abril 2014)

[318] B+I Strategy, *Informe de la Consultora B+I Strategy 2006*. www.bmasi.net (diciembre 2013)

El nacimiento de CARTERA SOCIAL SA, se da a comienzos de los años 90 del siglo pasado. CAF es una empresa de unos 3.000 trabajadores con sus factorías principales en Euskadi pero con filiales en Latinoamérica y el sudeste Asiático y vendiendo más de la mitad de su producción en el exterior. En 1993 CAF salía de unos años difíciles pero se había abierto a los mercados exteriores y sus resultados iban en franca mejoría. En aquellos años ya cotizaba en bolsa y la estructura de su capital estaba bastante repartida. Los competidores de CAF tenían un tamaño casi 10 veces superior, lo que suponía ser un pequeño compitiendo entre los grandes. Ello comportaba riesgos importantes como que uno de los grandes decidiese comerse al pequeño. La dirección de CAF decide implicarse en la restructuración accionarial de la compañía. Para entonces las Cajas de Ahorro de Euskadi (hoy KUTXABANK) tenían participaciones pero no mayoritarias. Después de un rastreo entre accionistas institucionales y fondos de inversión sobre todo extranjeros, detectan que hay aproximadamente un 20% de las acciones que en determinadas condiciones y a precios de mercado estarían dispuestos a vender. El problema era que hacía falta dinero para comprarlas.

Las circunstancias se mostraron favorables y se pudo articular el proyecto. Coincidió que en esos momentos CAF tenía una muy buena situación de tesorería, con excedentes importantes. A falta de figuras legales más apropiadas para la situación, se vio que la ley de Sociedades Anónimas, permitía prestar dinero a sociedades o a empleados que fuesen a comprar acciones de la compañía sin que lo considerasen autocartera. En ese contexto se decide crear CARTERA SOCIAL, una Sociedad Anónima que tiene como accionistas a diez empleados de CAF, cinco representando a los sindicatos y cinco nombrados por la dirección incluida la presidencia. Así, CAF concedió un préstamo de 4.500 millones de las antiguas pesetas a CARTERA SOCIAL SA y con ese dinero en pocas semanas se compraron el 20% aproximado de las acciones de CAF.[319]

Ya se habían adquirido las acciones y se planteó la cuestión ¿Cómo devolver el préstamo de 4.500 millones de pesetas a CAF? Se adoptaron dos decisiones importantes, la mitad de ese dinero, 2.250 millones de pesetas, irían a cargo de la cuenta de resultados de CAF. La otra mitad, debería ser pagada por los empleados. El mecanismo que se acordó para ello, fue detraerlo de la nómina. Se retendría el 2,5% de la nómina de cada empleado durante 7 años y CAF se hacía cargo del coste financiero. Evidentemente, para materializar el plan

[319] LEGARDA, Alejandro, Ibid. pp.239-240

era necesario el acuerdo de los sindicatos y empleados en general. En el caso de CAF, los sindicatos decidieron apoyar el plan. Las razones del apoyo de los sindicatos al plan no se basaron en una apuesta por la participación de los trabajadores en la empresa, de hecho el sindicato mayoritario entonces ELA, era y es muy receloso al respecto, ni en los supuestos beneficios económicos que su participación en la propiedad les pudiese reportar. Nadie imaginaba entonces que la propiedad de esas acciones pudiese reportar ingresos adicionales a los trabajadores.[320] La razón principal del apoyo de los sindicatos al plan era el temor, bien fundado, que alguna de las multinacionales grandes del sector pudiese absorber a CAF con todo lo que ello podría implicar: el centro de decisiones de la empresa se iría al extranjero, CAF podría ser troceada, probablemente habría regulación de plantilla, etc. Esta fue la razón principal del apoyo sindical al plan.

Una vez resuelto el apoyo de los trabajadores, se plantearon dos cuestiones para las que apenas había precedentes en España. Ya se había constituido CARTERA SOCIAL SA, como tenedora de las acciones de los trabajadores, pero jurídicamente no estaba resuelta la relación de los trabajadores con las acciones. Por otro lado había que resolver la estructura fiscal del plan para la que tampoco había apenas precedentes en la hacienda foral de Gipuzkoa que era la competente porque las sedes sociales de CAF y de CARTERA SOCIAL SA están en Beasain, Gipuzkoa.

La primera cuestión, la relación jurídica entre los trabajadores y las acciones, planteaba además un problema inicial transitorio. Se había acordado que los trabajadores aportaban 2.250 millones de las antiguas pesetas (el 50% de los 4.500 millones aportados por CAF) detrayendo el 2,5% de la nómina. Pero con este sistema, el período para completar la aportación se prolongaba 7 años. ¿Qué ocurría mientras tanto? Se acordó, formalizándose mediante un contrato, que los trabajadores serían ***derechohabientes*** de CARTERA SOCIAL SA. Esto significaba que durante los 7 primeros años los empleados tenían como único deber pagar y a partir del 8º año, recibirían los dividendos de las acciones en la proporción que ellos hubieren comprado. Así, una vez transcurridos los 7 años, el trabajador que se jubila o el que se va, se lleva las acciones consigo. Alejandro Legarda lo explica de la siguiente manera: *En el momento en que el señor se marcha lo comunica a CARTERA SOCIAL y esta le dice que le dará las acciones o su equivalente en dinero.*

[320] Anexo 2 Entrevista al Presidente de CARTERA SOCIAL SA y también *Boletín ZABALTZEN* nº48 (Boletín del sindicato LAB en CAF).

CARTERA SOCIAL recomienda a los señores que se van que se lleven el equivalente en dinero para que las acciones no salgan de la compañía y por tanto, los nuevos empleados que entran tengan acceso al mismo mecanismo. De tal manera que el paquete se mantenga estable a lo largo del tiempo.[321]

La segunda cuestión a resolver era la estructura fiscal de la operación. Se echa de menos en este punto la falta de una legislación específica tipo ESOP favorecedora de la participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa con los incentivos fiscales correspondientes. A falta de esta legislación, los directivos de CAF tuvieron la complicidad de las autoridades de la Hacienda Gipuzkoana de la época que vieron positivamente los objetivos del plan. Eran importantes las cuestiones planteadas y de cómo se resolvían dependía incluso la materialización o no del proyecto planteado: *El tema importante era, primero, que fuera considerado un gasto deducible para CAF y que fuera considerado un gasto de personal la contribución de la empresa de un 50% a lo largo de los 7 años.*[322] Por otro lado, los trabajadores habían firmado un contrato por el que a partir del 7º año de su aportación al plan, en el momento en que se jubilasen o se fuesen de la empresa tenían derecho a llevarse sus acciones o a cobrar el valor de las mismas determinado por el valor que la bolsa indicase en el momento de marcharse. A efectos fiscales, no fue considerado una remuneración en especie la aportación de CAF al 50% del valor de la compra de las acciones, puesto que era imposible determinar en aquel momento cual iba a ser ese valor, la plusvalía que el empleado iba a recoger. El empleado no sabrá qué plusvalía (si la hubiere) hasta el día que se vaya. A eso hay que añadir que según el Impuesto de Sociedades, valores que cotizan en bolsa y son tenidos en propiedad más de 10 años, ya no están sujetos a ningún tipo de impuesto. El resultado de todo ello es que los trabajadores de CAF adheridos al plan desde el comienzo, 1-01-1995, que se hayan jubilado o se hayan ido a partir del 2005, han podido cobrar los dividendos sin carga fiscal salvo evidentemente, su inclusión como renta en el IRPF. Para hacernos una idea de lo que ello ha significado veamos la evolución de la cotización del valor de CAF en los últimos años hasta el 2012[323]:

[321] LEGARDA Alejandro (1999) *La Participación en la Empresa (Un modelo para el siglo XXI).* Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritza, p.241.
[322] Ibid. p.241
[323] www.caf.net (diciembre 2013)

Figura 6.2: Capitalización bursátil de CAF hasta 2012

	2012	2011	2010	2009	2008
Capitalización Bursátil					
Datos a 31 diciembre	1.196.398.175	1.319.808.875	1.336.949.250	1.289.299.008	856.675.943
Datos por Acción					
Beneficio Neto por Acción (BPA)	29,01	42,64	37,81	36,27	30,85
Dividendo por Acción	10,50	10,50	10,50	10,50	9,50
Valor Contable por acción (CV)	204,75	193,82	193,82	134,04	105,63
Ratios Bursátiles					
PER (cotización media / BPA)	13,08	9,02	10,07	8,27	8,39
Cotización / EBITDA (*)	7,15	5,76	6,46	6,26	8,14
PVC (cotización media / VC)	1,85	1,98	2,32	2,24	2,45
Rentabilidad por Dividendo	2,77%	2,73%	2,76%	3,50%	3,67%
Pay-out (Dividendo / BPA)	36,19%	24,62%	27,77&	28,95%	30,80%

Fuente: www.caf.net (Diciembre 2013)

El plan se inició el 1 de enero de 1995 con la adquisición de un paquete cercano al 20% de las acciones de CAF. Pero este plan ha tenido dos ampliaciones, una en 2004 y otra el 2008. El resultado de estas ampliaciones es que a finales del 2012, CARTERA SOCIAL SA tenía el 29,56% de las acciones de CAF. Ahora bien, la función de CARTERA SOCIAL es puramente instrumental. Su cometido es únicamente gestionar el paquete de acciones para lo que periódicamente se reúne el consejo para ver las bajas y comprar sus acciones y ver las altas de nuevos empleados e iniciar la venta de acciones a los mismos. CARTERA SOCIAL a pesar de que controla casi el 30% de las acciones, no tiene representación en el Consejo de Administración de CAF. Y no lo tiene porque así se acordó en el acuerdo con los trabajadores cuando se puso en marcha el plan.

6.1.2. Visión del Presidente de CARTERA SOCIAL SA

El primer elemento diferenciador de los líderes de CAF ha sido el de su accesibilidad. A diferencia de todos los demás líderes de las cooperativas, tanto los de 1994 como los de 2013, que no tuvieron ningún problema para la entrevista y dentro de ella para explayarse sobre su experiencia y sus valoraciones al respecto, en CAF no fue posible. El protocolo seguido con CAF fue similar al seguido en todos los casos, solicitar la entrevista con la persona seleccionada, en este caso Juan Gastesi, presidente de CARTERA SOCIAL SA y Director de RR.HH. de CAF., habiendo enviado previamente una carta explicativa indicando el propósito de la misma e indicando los puntos principales sobre los que

versaría. La respuesta inicial fue negativa. Ante la insistencia de este investigador, se accedió a una entrevista informal previa para explicar los detalles de la investigación y porqué se necesitaba la participación de CAF. Esta entrevista fue sin grabadora. Lo cierto es que la misma resultó muy interesante y aclaratoria sobre la visión de los líderes de CAF. Pero no se accedió a realizar la 2ª entrevista, en este caso la "oficial", con grabadora. Todo lo más fueron unas respuestas por escrito a algunas de las cuestiones planteadas que se pueden ver íntegramente en el anexo 3 de esta tesis.

Si cuento estos elementos accesorios en este punto es porque considero que más allá de lo anecdótico, es un episodio que refleja una parte del clima de la empresa y el ambiente en el que se desenvuelve la experiencia participativa en CAF. En CAF se viven unas relaciones laborales de trinchera, por un lado está la dirección y por otro los sindicatos. No importa que los trabajadores sean los propietarios del 30% de las acciones, no hay concesiones, unos a un lado, la dirección y otros al otro, los sindicatos. Mientras todo vaya bien y no se planteen problemas no pasa nada, incluso se concede algo así como carta blanca a la dirección para que desarrolle su gestión. Y esta lo desarrolla implantando modelos de innovación y calidad que requieren la participación activa de los trabajadores en sus ámbitos respectivos, pero esto tampoco plantea ningún problema, es como si fuese ajeno a las relaciones laborales. Ahora bien, si la dirección plantea alguna medida con la que los sindicatos se sienten perjudicados, estos se ponen los cascos y se levantan las barricadas. Puede ser que a través de la negociación se resuelva y todo quede en una escaramuza. Pero a veces no se resuelve y el conflicto pasa a mayores, a una huelga general[324]. Aunque al final se encuentre un arreglo, el proceso deja heridas, la tensión está presente y el recelo y la desconfianza mutua crece.

Cuando el 1 de enero de 1995 se puso en marcha CARTERA SOCIAL SA, los sindicatos dieron su apoyo, pero este nada tenía que ver con la participación. Se trataba de que ninguna multinacional pudiera apropiarse de CAF y por ello accedieron a entrar en su accionariado. Pero el sindicato mayoritario entonces, ELA-STV, dejó muy claro que no iban a participar en la gestión de la empresa, que eso era cosa de la dirección y que ellos no entraban. Las relaciones laborales seguirían como estaban. Y así siguen, por lo menos aparentemente, casi 20 años después.

[324] "La Huelga convocada en CAF paraliza todas las líneas de producción" en *Diario Vasco* del 12-12-2012. www.diariovasco.com (marzo 2013)

Las cuestiones planteadas para la entrevista a Juan Gastesi, presidente de CARTERA SOCIAL SA y director de RR.HH. de CAF se organizaron también en bloques, siguiendo un esquema similar al de las otras empresas. Estos fueron los 4 bloques:

- **Bloque 1**: Después de un proceso de reflexión en 1994, el Consejo de Administración de CAF decide la constitución de la Sociedad CARTERA SOCIAL SA y la compra aproximada de un 20% de las acciones de CAF a través de la misma. Esta sociedad se crea previo acuerdo con los sindicatos. CAF presta el dinero a la nueva sociedad para la compra de las acciones en el mercado y pacta con los sindicatos que el 50% de dicho préstamo se devolverá detrayendo aproximadamente el 3% de la nómina de los trabajadores de CAF. Pronto se cumplirán 20 años del inicio de este proceso el 1 de enero de 1995 y hoy, finales de 2013, según la última memoria de CAF, CARTERA SOCIAL SA es el mayor accionista de CAF con cerca del 30% de las acciones. ¿Cuál sería un primer balance de la experiencia? CAF fue muy audaz e innovadora al plantear esta estrategia sin apenas precedentes, ¿qué valoración global se puede hacer de la misma hoy?
- **Bloque 2**: La existencia de CARTERA SOCIAL SA ha posibilitado mantener la independencia de CAF ante ataques hostiles y le ha permitido desarrollar una estrategia empresarial autónoma con visión a largo plazo. Pero el hecho de que los trabajadores dispongan de una parte muy significativa de las acciones de CAF ¿ha influido en el modelo de gestión de la empresa? ¿Podemos hablar de una gestión más participativa? O por el contrario, la propiedad de las acciones apenas ha influido en el desarrollo de las relaciones laborales…
- **Bloque 3**: Un trabajador de CAF que el 1 de enero de 1995 tenía 40 años, 18 años después ¿Qué beneficios concretos ha obtenido de su condición de accionista? Y un trabajador joven que acaba de empezar en CAF, ¿qué expectativas de beneficios puede esperar?
- **Bloque 4**: En un mundo cambiante, en un sector como el ferroviario en que el mercado evoluciona constantemente, donde la oferta ya no es solo de trenes sino de servicios integrales, donde la multilocalización ya no es una opción sino una realidad y donde la competencia es mayor y más intensa, ¿cuál es el modelo de gestión o de empresa hacia el que se encamina de cara al futuro? El hecho de que los trabajadores sean accionistas

¿Puede jugar un papel en el mismo? ¿Cómo se visualiza la participación de los trabajadores en la gestión de la misma?

Para el presidente de CARTERA SOCIAL SA, la creación de esta sociedad ha cumplido la función para la que fue creada y lo sigue haciendo en la actualidad, permitir que CAF siga siendo dueña de su destino y preservar su autonomía como proyecto empresarial, impidiendo entradas hostiles de otras multinacionales competidoras en su accionariado.

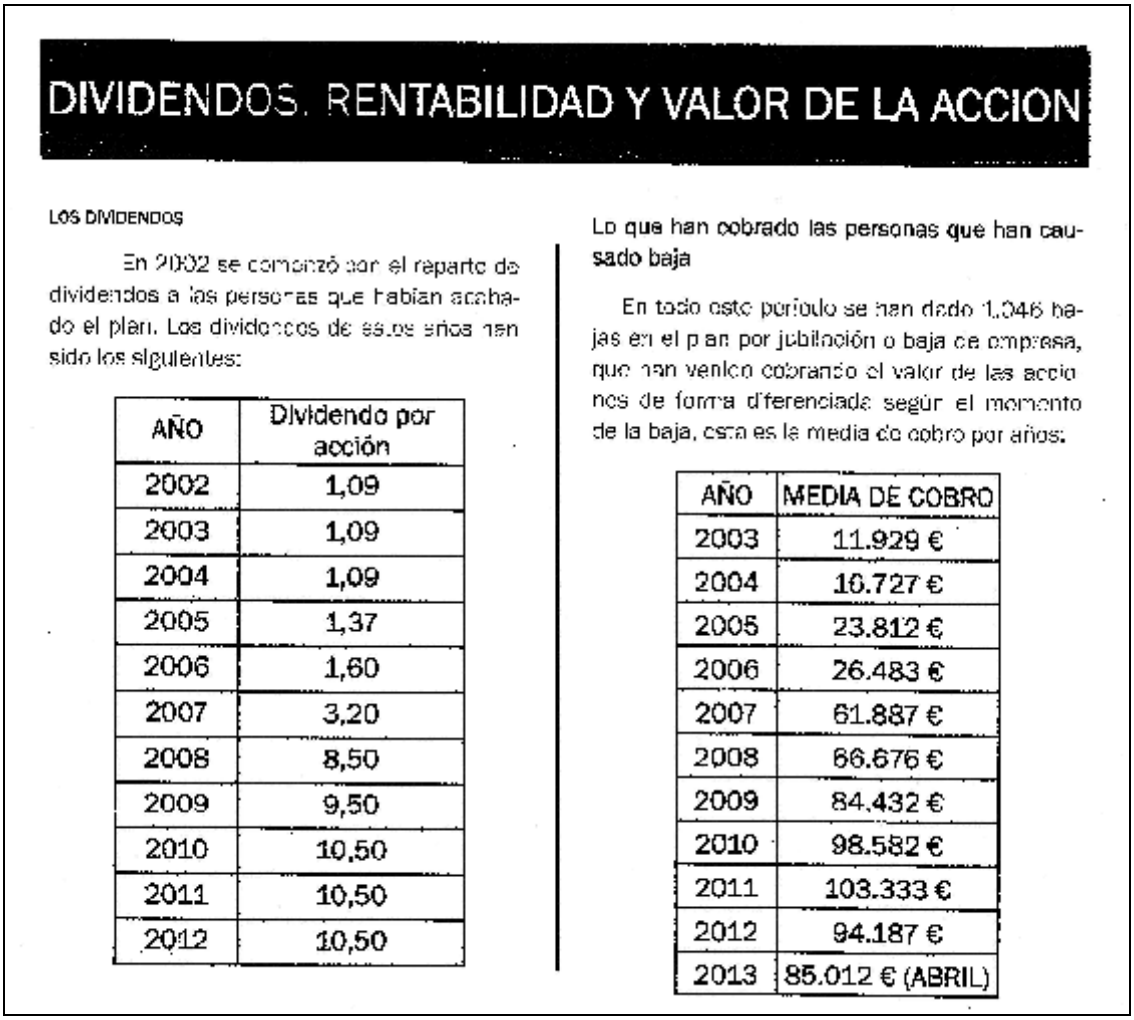
Desde el comienzo, se intentó que la creación de CARTERA SOCIAL impulsase la participación de los trabajadores en la gestión. Para ello se creó un órgano consultivo de participación con representantes de sindicatos y dirección. Se trataba de que a través de este órgano los trabajadores compartiesen la visión de la dirección y viceversa, hacer aportaciones, sugerencias… Pero la realidad es que este órgano no terminó de fraguar porque el año 2000 desapareció. En palabras de Juan Gastesi: *El grado de avance en este aspecto es más relativo y ha estado más condicionado por esa pluralidad en las sensibilidades sindicales y, por qué no, también en las de la propia Dirección.*[325]

La creación de CS en ningún momento ha supuesto un cambio en las relaciones laborales dentro de CAF. Si alguna evolución ha tenido esta relación, ha sido más por su propia dinámica interna que por la participación en el accionariado. Pero siendo esto así, la experiencia con CS ha propiciado un aumento en la sensibilidad de los trabajadores hacia otros aspectos de la gestión. De hecho se están implantando modelos de gestión más participativos en relación con el puesto de trabajo de cada persona y hay planes para el desarrollo de los mismos que irán tomando forma paulatinamente.

Los beneficios económicos derivados de los dividendos que las acciones de CAF han ido aportando, ha sido una sorpresa inesperada para los trabajadores. En su momento, cuando se tomó la decisión de apoyar la participación en la compra de acciones, nadie pensaba que esta decisión pudiese reportar beneficios económicos. Pero desde entonces la evolución de la acción de CAF ha ido en aumento y los beneficios han sido cuantiosos. En el primer cuadro vemos cómo ha evolucionado el valor de la acción y en el segundo como se traducía dicha evolución monetariamente.

Figura 6.3: Rentabilidad de la acción de CAF entre 2002-2012

[325] Anexo 3



DIVIDENDOS. RENTABILIDAD Y VALOR DE LA ACCION

LOS DIVIDENDOS

En 2002 se comenzó con el reparto de dividendos a las personas que habían acabado el plan. Los dividendos de estos años han sido los siguientes:

AÑO	Dividendo por acción
2002	1,09
2003	1,09
2004	1,09
2005	1,37
2006	1,60
2007	3,20
2008	8,50
2009	9,50
2010	10,50
2011	10,50
2012	10,50

Lo que han cobrado las personas que han causado baja

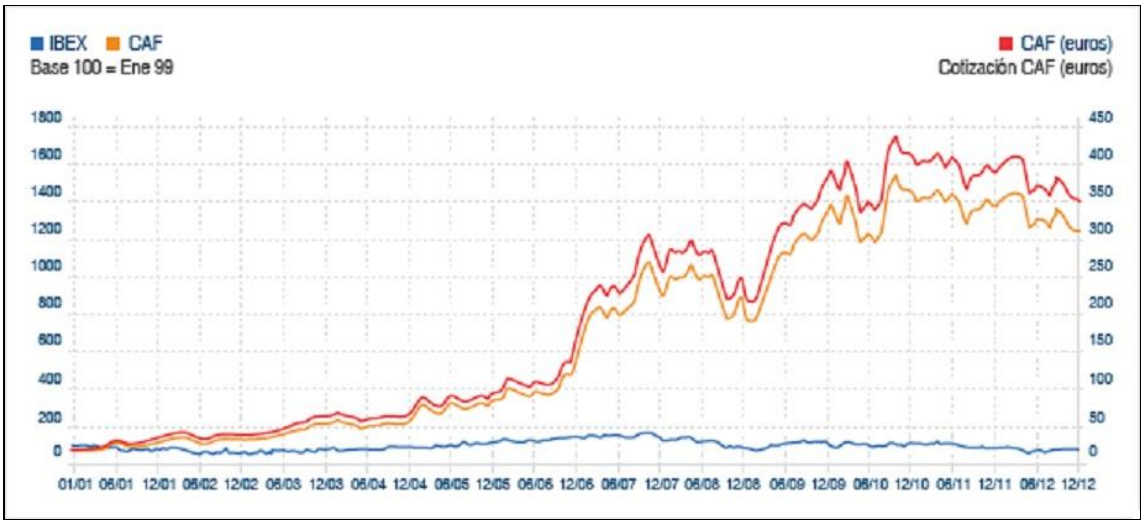
En todo este período se han dado 1.046 bajas en el plan por jubilación o baja de empresa, que han venido cobrando el valor de las acciones de forma diferenciada según el momento de la baja, esta es la media de cobro por años:

AÑO	MEDIA DE COBRO
2003	11.929 €
2004	16.727 €
2005	23.812 €
2006	26.483 €
2007	61.887 €
2008	66.676 €
2009	84.432 €
2010	98.582 €
2011	103.333 €
2012	94.187 €
2013	85.012 € (ABRIL)

Fuente: *Zabaltzen Nº 48*, Boletín del sindicato LAB en CAF, p.7

En el cuadro siguiente se puede observar la evolución de la cotización de CAF en los últimos años. Si en el año 2000 el valor de CAF era de 100 en relación al IBEX, en el 2012 este valor se había incrementado en un 300%.

Figura 27: Evolución del valor de CAF en bolsa hasta el 2012



Fuente: http://www.caf.net/es/accionistas-inversores/index.php (Diciembre-2013)

6.1.3. Visión del sindicato LAB en CAF[326]

Como ya hemos indicado en el punto anterior, la constitución de CARTERA SOCIAL (CS), se fue negociando a lo largo de 1994 a propuesta de la dirección de CAF y se constituyó formalmente con fecha 1 de enero de 1995. Los sindicatos mayoritarios en CAF en aquel momento ELA, LAB, CCOO y UGT aprobaron unánimemente el plan. El motivo principal que impulsó a los sindicatos era que CAF se encontraba en una situación delicada y había multinacionales interesadas en su compra y absorción. Así los trabajadores firmaron un acuerdo por el que cedían el 2,5% de su salario a lo largo de 7 años para financiar en primera instancia el 50% de la compra del 18,43% de las acciones de CAF. La otra mitad lo ponía la empresa. Pero aparte de este acuerdo económico, había otros acuerdos que lo acompañaban:

- CS tenía como única función gestionar el paquete de acciones que había adquirido.
- El Consejo de Administración de CARTERA SOCIAL se compondría de 8 personas de forma paritaria, un representante de cada sindicato que apoyó el plan y 4 representantes de la dirección de la empresa en una de las cuales recaería la Presidencia.

[326] Un análisis pormenorizado y en profundidad sobre la visión sindical en CAF y sobre la participación en la empresa en general, exigiría un trabajo mucho más extenso e incluso daría por sí mismo para una tesis por lo que supera por mucho el ámbito de este trabajo. Además, los propios sindicatos tienen visiones divergentes al respecto. Sin embargo, nos parece oportuno en este punto, aportar algunos elementos de la visión del sindicato mayoritario de CAF en estos momentos, el sindicato LAB, porque consideramos que es una valiosa fuente de información y contraste.

- Se acordó, a pesar de que el paquete de acciones le situaba como primer accionista de CAF, que CS no tendría representación en el Consejo de Administración de CAF.
- Se creó un órgano de participación consultivo para promover la participación en gestión. Este órgano desapareció en el año 2000. En palabras del sindicato LAB: *"Desapareció definitivamente el año 2000 tras un recorrido en el que ni la Dirección de la empresa ni el resto de sindicatos apostó por él".*

Pero CS ya estaba en marcha y con el paso de los años ocurrieron dos fenómenos un tanto sorprendentes y no previstos inicialmente:

- CAF fue creciendo en número de trabajadores y a su vez, cada año se jubilaban algunos. El resultado fue que había trabajadores nuevos que reclamaban su derecho a participar en la compra de acciones.
- El segundo fenómeno sí fue sorpresivo porque cuando se ejecutó la compra de acciones, nadie esperaba ganar dinero con ello. Pero como hemos visto, el valor de las acciones de CAF fue subiendo de forma importante esos años.

Ante ello se promovió por acuerdo unánime entre la dirección de CAF y los sindicatos representados en el Consejo de Administración de CS, dos ampliaciones de capital. El propósito era doble, por un lado con estas ampliaciones se permitía que los nuevos trabajadores pudiesen entrar en el plan de compra de acciones y por otro el peso de los trabajadores como accionistas de CAF aumentaba casi hasta el 30%, con lo que se garantizaba la independencia empresarial. En los cuadros siguientes podemos observar dichos cambios:

Figura 6.4: Accionariado de CAF

ACCIONARIADO DE CAF

Desde el inicio ha habido diferentes movimientos en el reato de grupos que tienen acciones superiores al 10%

URTEA	CARTERA SOCIAL %	KUTXA %	BBK %	VITAL %
1994	13,43%	11,08%	13,25%	5,00%
2005	24,55%	10,99%	15,69%	5,00%
2007	24,55%	11,00%	10,82%	3,02%
2008	29,56%	17,75%	-	
2012	29,56%	Kutxabank 19,06%		

Fuente: *Zabaltzen Nº 48*, pp.4-5

	personas en el plan	Valor Acción	Pagado Trabajador	% Pagado Trabajador	acciones	Costo	aportado CAF.
Plan Inicial (1995)	2233	42,58 €	13,72 €	31,05%	622.000	26.910.560 €	11.700.000€
1ª Ampliación (2004)	87%	99,46 €	19,49 €	32,78%	210.230	14.273.361 €	7.500.000 €
2ª Ampliación (2008)	752	295 €	24,34 €	8,15%	171.747	50.665.365 €	26.900.000€
				TOTAL	1.013.977	91.849.286 €	46.100.000 €

*Los datos de capital aportado por CAF, son datos aproximados. En las cuentas del 2012 de CAF grupo consolidado se refleja una partida de 49.587.000 € destinada a estos efectos.

[327]

[327] *Zabaltzen* nº48, pp.4-5.

Pero esta situación de bonanza, crecimiento del valor de las acciones, compra de acciones por parte de los trabajadores, tiene también su reverso y este reverso ha comenzado a generar problemas. El primero es que las ampliaciones de capital efectuadas por CS había que financiarlas y después amortizar la deuda generada por dicha financiación. El financiador principal de CS es la propia CAF. Al comienzo no hubo mayor problema. Se compra el primer paquete de acciones del 18,45% en 1995 financiados por CAF. Como se había suscrito el acuerdo con los trabajadores que durante 7 años estos aportarían el 2,5% de su nómina y no cobrarían mientras tanto dividendo alguno, CARTERA SOCIAL se fue financiando con los dividendos aportados por las propias acciones. Pero en los últimos años, con el gran crecimiento del valor de las acciones, CS no generaba ingresos suficientes para pagar la compra de las acciones a los trabajadores que se jubilaban a precio de mercado. Hasta el 2013 CAF ha ido cubriendo las necesidades de financiación de CS pero esto no ha hecho más que incrementar la deuda de CS con CAF como se aprecia en el cuadro siguiente:

Figura 6.5: Evolución de la deuda de CARTERA SOCIAL

La evolución de la deuda ha sido la siguiente:

AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	Junio 2013
DEUDA	34.949 €	318.879 €	4.763.512 €	14.003.549 €	21.775.650 €	25M€

Fuente: Zabaltzen nº48, p.9

Ante esta situación, la dirección de CAF adoptó la decisión de no continuar financiando a CS para no seguir con el incremento de la deuda. Esto plantea un problema a los trabajadores y a CS. Para poder pagar a los trabajadores que se jubilan la compra de sus acciones a precios de mercado o CS encuentra otras fuentes alternativas de financiación o se verá en la necesidad de vender las acciones.

La dirección propuso financiar CS vía crédito pero la representación de los trabajadores rechazó esta opción. La otra alternativa era vender parte de las acciones. LAB propuso[328] la venta del 1% de las acciones para bajar el volumen de deuda y ganar tiempo para diseñar un plan de futuro. Pero la venta de acciones implicaba perder peso como accionista y tal vez poner en riesgo la independencia de CAF. La dirección propuso la venta del 1,8% de

[328] *Zabaltzen* nº49.

las acciones para lograr una bajada más drástica del nivel de deuda de CS. Las dos partes entendieron que la venta del 1,8% no ponía en riesgo la independencia de CAF y que podría ser una ayuda importante para resolver el problema de la deuda. Al final ese fue el acuerdo que se logró entre la dirección y 3 de los 4 sindicatos más representativos, ELA decidió no apoyarlo. Además se acordó crear una comisión mixta para estudiar alternativas de futuro viables para CS.

6.1.4. Modelo de participación bipolar

El modelo participativo desarrollado en CAF podríamos definirlo como un modelo asimétrico. Ha desarrollado muchísimo la participación financiera de los trabajadores en la propiedad de la empresa (PFT), llegando hasta el 30% de las acciones. Es casi de vanguardia esta experiencia y muy poco frecuente en empresas del tamaño, dimensión internacional y calidad de CAF. Sin embargo, la participación en gestión (PG) se ha desarrollado muy poco y cuenta con un fracaso significativo. Al mismo tiempo que se ponía en marcha el plan de participación financiera de los trabajadores (PFT), se creó un órgano de participación cuyo objetivo era precisamente la participación de los trabajadores en la gestión. En este órgano se sentaban representantes de los trabajadores a través de los sindicatos y representantes de la empresa a partes iguales. Se hablaba sobre el presente y futuro de la empresa, el orden del día se *acercaba bastante al del propio Consejo de Administración*[329]. Se levantaba acta de las reuniones, se cuestionaban cosas, se daban ideas por una parte y por otra, era un proceso de aproximación participativa. Pero este proceso se truncó. El año 2000 desapareció este órgano y no ha habido voluntad de las partes para volver a ponerlo en marcha: *Este órgano desapareció definitivamente el año 2000 tras un recorrido en el que ni la Dirección de la empresa ni el resto de sindicatos apostó por él.*[330] Es significativo que un sindicato como LAB, mayoritario en este momento según las últimas elecciones sindicales,[331] responsabilice además de a la dirección, al resto de sindicatos del fracaso del órgano de participación de CAF. Este fracaso contrasta con la opinión que dos años antes de su desaparición manifestaba

[329] LEGARDA, Alejandro, p.243.
[330] LAB-CAF, *ZABALTZEN, Informazio Buletina* nº48. p.3.
[331] *Diario Vasco* del 26-11-2010.

Alejandro Legarda[332] públicamente sobre este órgano: *Creemos que esta experiencia está llevando a los empleados a sentirse parte de la empresa en la medida en que son o van a ser accionistas. Por otra parte, pueden expresar sus pensamientos.*

La razón de esta asimetría o de esta desintonía si se prefiere, en la que por un lado se desarrolla ampliamente la participación financiera de los trabajadores en la propiedad de la empresa y por otro el desarrollo de la participación en gestión no se corresponde con la participación en propiedad, hay que buscarla esencialmente en la **desconfianza**. Esa desconfianza que hemos descrito en el capítulo 2 y en la que los sindicatos están en la empresa en una actitud de confrontación con la dirección. Una confrontación a partir de la que se mantienen vigilantes sobre cualquier decisión adoptada por la dirección y si consideran que alguna de ellas puede resultar perjudicial para los trabajadores, inician inmediatamente reivindicaciones que pueden evolucionar hacia paros, manifestaciones y huelgas.[333] La dirección corresponde a la misma con una actitud muy cautelosa y medida, compartiendo la menor información posible y con una gran desconfianza también. Los trabajadores no perciben como contradicción hacer huelga en una empresa de la que ellos son el máximo accionista. Perfectamente podrían, si no estuviesen de acuerdo con la gestión, pedir la destitución o promover el cambio del equipo directivo, para ello poseen el 30% de las acciones. Pero no, no se ha dado ninguna iniciativa en este sentido y es más, siempre que se ha planteado la ratificación en junta general de accionistas de los altos directivos de CAF, CARTERA SOCIAL SA, la tenedora del 30% de las acciones y propiedad de los empleados, ha aprobado por unanimidad su ratificación. No hay más que seguir la secuencia de los sucesivos acuerdos tanto de CAF SA como de CARTERA SOCIAL SA que reflejan las actas del registro mercantil. Se da una situación un tanto sorprendente. La dirección de CAF cuenta habitualmente con el respaldo de CARTERA SOCIAL SA en la aprobación de sus estrategias de cara a la junta general de accionistas. Sin embargo, a la hora de desarrollar su gestión, se enfrenta a menudo con la oposición de los sindicatos y del comité de empresa como representante legítimo de los trabajadores, obviando o haciendo abstracción de la condición de los trabajadores también de máximos accionistas de la compañía.

[332] Ibid. p.243.
[333] "La Huelga convocada en CAF paraliza todas las líneas de producción" en *Diario Vasco* del 4-12-2012.

De nuevo nos encontramos con la **desconfianza** como base de la relación. Esa desconfianza que se nutre del conflicto histórico entre el capital y el trabajo y que se perpetúa a través de los prejuicios y por la comodidad que supone no cuestionar el estatus actual ni tener que adentrarse por los vericuetos de la corresponsabilidad. Porque los datos no se corresponden con los prejuicios ni con el supuesto conflicto entre el capital y el trabajo. A finales del 2012, las acciones de CAF estaban repartidas de la siguiente manera:

Tabla 6.6: Distribución accionarial de CAF

CARTERA SOCIAL	29,56%
KUTXABANK	19,06%
BNP	5,47%
BANCA CIVICA	3,00%
NORGES BANK	3,00%
FRANKLIN TEMPLENTON	3,00%
PEQUEÑOS INVERSORES	36,91%

Fuente: www.caf.net (diciembre 2013) y también en *LAB-Zabaltzen, Informazio Buletina* nº48.

Como se aprecia en la distribución de las acciones, si exceptuamos los pequeños inversores, que como su nombre indica ninguno tiene una participación significativa que supere el 3%, el máximo accionista es CARTERA SOCIAL (Los empleados de CAF). El 2º máximo accionista es KUTXABANK que agrupa las acciones que anteriormente eran de BBK, KUTXA y VITAL. Hablamos de Cajas de Ahorro, por tanto ese capital representa los ahorros de miles de trabajadores y pensionistas y no de ningún gran capitalista. Por último los accionistas minoritarios que en su mayoría son entidades financieras y cuya participación, tiene también un carácter financiero. Además, sumando la participación de todos los minoritarios, apenas llegan a la mitad de las acciones de los trabajadores. En resumen, la CAF actual no es el escenario donde se reproduce el histórico conflicto entre el capital y el trabajo, los propietarios mayoritarios de ese capital son los propios trabajadores y entidades sociales. La dirección de la empresa es una dirección esencialmente profesional que no posee una participación significativa de las acciones salvo las que les corresponde en CARTERA SOCIAL como a cualquier otro empleado de CAF. Lo mismo se puede decir del Consejo de Administración.[334] CAF reunía las condiciones para poder desarrollar un modelo de gestión participativa en el que dirección y

[334] Para ver el número de miembros y personas que lo componen, www.caf.net (diciembre 2013), sección Accionista e Inversores.

trabajadores colaborasen codo con codo en la elaboración del plan o de los ejes estratégicos de la empresa, en su despliegue y en el control de las desviaciones. En definitiva a ambos les interesa que el valor de las acciones de CAF se mantenga lo más alto posible, los ingresos que pueden obtener en su jubilación depende de ello. ¿Por qué no ha sido posible?

En CAF se reproduce un hecho con similitudes en las cooperativas de Mondragón. En Mondragón las cooperativas eran de trabajo asociado, esto es, que el socio era a su vez trabajador y todos ellos eran los dueños de la cooperativa. Pero se hicieron grandes y comenzaron a crear y comprar sociedades anónimas. Esos socios trabajadores se convirtieron en **socios-trabajadores-accionistas** y esta realidad comenzó a generar contradicciones y nuevos escenarios. En CAF esta contradicción se agudiza, los sindicatos no pierden ocasión para reivindicar su condición de trabajadores pero no asumen su condición de accionistas. Lo de ser accionista es como un accidente a la que las circunstancias obligaron en su momento. Además resulta que esas acciones dan unos beneficios cuantiosos, pues bienvenidos sean esos beneficios y que duren. Pero la realidad es que el trabajador de CAF es **trabajador-accionista,** y como socio en la propiedad de la empresa -socio mayoritario además-, debería asumir su responsabilidad en la marcha de la sociedad pero… Da la impresión de que hay miedo, miedo a traspasar determinada línea a partir de la cual el territorio es inexplorado y las brújulas no son muy precisas. Miedo a romper las barricadas y en lugar de buscar enemigos con los que confrontarse, encontrarse con otra clase de "compañeros" y descubrir que a ambos les conviene la buena marcha de la empresa porque de ello dependen sus sueldos y el valor de "sus" acciones. Miedo en definitiva a romper con los mutuos prejuicios y a adentrarse en la senda de la colaboración y la corresponsabilidad.

Tal vez hemos infravalorado las dificultades que entraña la superación de prejuicios y los cambios de paradigma cultural en la empresa. Sin embargo, ello no ha impedido que la gestión de la empresa estos años haya sido excelente, los resultados en crecimiento, ventas, cartera de pedidos, internacionalización, diversificación de productos, desarrollo tecnológico y cotización en bolsa así lo demuestran. ¿Unos resultados excelentes sin haber desarrollado, aunque sea parcialmente, la participación en gestión? Resultaría sorprendente. Pero si indagamos un poco más allá de la estructura tradicional y formal de la empresa con su dirección, sus sindicatos y el comité de empresa, con el fracaso del extinto órgano de participación… Si vamos un poco más allá, vemos que la CAF actual

tiene un modelo de gestión desarrollado, donde la implantación de las certificaciones de calidad está a la orden del día,[335] lo que conlleva la participación activa de todos los que intervienen en los diferentes procesos y a su vez la toma en consideración de sus aportaciones. ¿Cómo es posible que en una misma empresa convivan al mismo tiempo un modelo de relaciones laborales tradicional un tanto estancado y al mismo tiempo un modelo de gestión moderno, flexible, participativo…? Tal vez la respuesta esté en lo que planteaba Jiménez Brea[336] *no se trata de desterrar todo lo que hay y para ello él propone la convivencia de dos estructuras: la estructura tradicional y otra estructura "ad hoc" con la que desarrollar los nuevos retos y los nuevos liderazgos*. Este parece ser el caso de CAF, la convivencia de una estructura tradicional y al mismo tiempo una estructura ad hoc mucho más flexible dinámica y participativa que es la estructura funcionalmente operativa en el día a día de la gestión empresarial.

Pero ocasionalmente la estructura tradicional pide paso, especialmente en momentos como la negociación del convenio, cuando se plantean cambios en la organización de la empresa, etc. El resultado es que ese tiempo en el que se han producido los resultados excelentes también ha estado trufado de conflictividad que a veces ha llegado hasta la huelga general. Nunca sabremos el potencial de desarrollo que CAF hubiera podido desplegar si en lugar de un ambiente de conflictividad basado en la desconfianza entre sindicatos y dirección, hubiera predominado un ambiente de colaboración basado en la complicidad de compartir un proyecto empresarial común.

6.2. Aportaciones de AMPO-POYAM

AMPO-POYAM es una empresa cooperativa ubicada en Idiazabal (Gipuzkoa) cuya actividad principal es la fundición y la fabricación de válvulas. Sus dos factorías principales además de su sede social están en Idiazabal y tiene una tercera factoría en India. Trabajan más de 600 personas, el 90% de su producción es para exportación y en válvulas criogénicas tiene una posición de liderazgo a nivel mundial. Está ubicada en el sector energético, las grandes del gas y petróleo son sus clientes principales y la crisis iniciada el 2008 que ha afectado seriamente a la economía y al sector industrial, no le ha impedido seguir creciendo empresarialmente.

[335] www.caf.net/es/compania/garantia-calidad.php (enero, 2014)
[336] JIMENEZ BREA, José Luis (2013) *La Participación de los trabajadores en el capital social*. Bilbao, p.19

AMPO-POYAM desde su fundación ha formado parte de las cooperativas de Mondragón al comienzo y de MCC después. Pero en el verano de 2008, como resultado de las desavenencias que se venían produciendo, AMPO-POYAM decidió abandonar la Corporación MCC. Aunque sigue manteniendo magníficas relaciones de amistad y comerciales con muchas cooperativas de MCC[337], AMPO-POYAM decidió integrarse en NER Group, el grupo empresarial liderado por Koldo Saratxaga.

6.2.1. Breve reseña histórica

La empresa AMPO-POYAM actual es el resultado de la fusión de dos cooperativas nacidas al comienzo de los años 60.[338] En 1963 se inició oficialmente POYAM (Promoción Obrera y Automatización Maquinaria) con 20 socios fabricando piezas mecánicas bajo pedido en un pabellón nuevo construido al efecto en Beasain (Gipuzkoa) pero sin tener un producto propio específico. Fueron 20 los socios que pusieron en marcha la nueva cooperativa nacida bajo la inspiración del modelo de Mondragón. En 1965 nació oficialmente la cooperativa AMPO (Aceros Moldeados y Promoción Obrera) en Idiazabal. Fueron 29 sus socios fundadores y construyeron su primera factoría dedicada a la fundición. Ambas cooperativas tenían muchas similitudes en cuanto a las inquietudes que inspiraron a sus socios fundadores a su creación. Inquietudes relacionadas con la doctrina social católica, con la búsqueda de nuevas formas de empresa que superasen el autoritarismo y el maltrato al obrero reinante, con las noticias que llegaban de Mondragón y la constatación de que era posible organizar otro tipo de empresas que fuesen rentables y que el capital estuviera supeditado al trabajo y no al revés que era lo habitual. Al poco de su puesta en marcha, ambas cooperativas alcanzaron su umbral de rentabilidad y afianzaron su andadura.

En los primeros años de vida, el crecimiento de AMPO fue claramente superior al de POYAM. Esta a su vez, estaba inmersa en la búsqueda de un producto propio y en esa

[337] *Revista KOOP* nº43 de abril de 2013, Entrevista a Jon Agirre, Presidente de AMPO.
[338] BARANDIARAN CONTRERAS, Miren (2000) *AMPO-POYAM Un recorrido en cooperativa*, San Sebastián: Ed. AMPO-POYAM. En este trabajo riguroso y documentado se puede hacer un minucioso seguimiento de las historias iniciales separadas de POYAM y de AMPO, así como su unión y posterior evolución.

búsqueda aparecieron las válvulas sobre las que se hicieron varios estudios. Al mismo tiempo, el número de cooperativas asociadas a CAJA LABORAL en Mondragón iba creciendo. Se puso en marcha el primer grupo cooperativo ULARCO, que agrupaba a las principales cooperativas industriales de la zona de Mondragón. En parte impulsadas por este ambiente, en parte por sus propias necesidades empresariales de crecimiento y en parte por las afinidades personales de ambos colectivos, hacia 1969-70 se abordó la posibilidad de fusión de ambas cooperativas. Después de numerosas reuniones para perfilar el proyecto y con el apoyo decidido de CAJA LABORAL, el 1 de enero de 1971 se puso en marcha oficialmente la cooperativa fusionada AMPO S.Coop, jurídicamente se resolvió absorbiendo AMPO a POYAM y comercialmente manteniendo las dos marcas, AMPO para fundición y POYAM para válvulas. Ese fue el pistoletazo de salida para el proyecto empresarial AMPO-POYAM.

40 años después de iniciado ese camino compartido, el proyecto empresarial AMPO-POYAM ha alcanzado unas dimensiones considerables. A finales del 2012 trabajaban en ella 650 personas, de ellas 160 en la factoría de la India. En palabras de Peio ALCELAY[339], coordinador general de la compañía, AMPO-POYAM es un referente mundial en fundición de aceros y en el diseño y fabricación de válvulas de alto valor tecnológico. El año pasado (2012) consiguió una cifra de negocio de 155 millones de euros, un 35% más que en el ejercicio anterior, hasta situarse en guarismos de 2008, cuando comenzó a hundirse la economía internacional. Esperan que las ventas crezcan en 2013 un 22% y llegar a los 190 millones de facturación.

EE UU, Japón, Corea, China, Rusia, Reino Unido, Oriente Medio, Australia y la mayor parte de los países de la UE son mercados donde AMPO-POYAM está implantada y con planes de reforzar su presencia en los mercados africano y ruso, además de expandirse hacia el área del mar Caspio. Los grandes productores energéticos como BP, Shell, Angloamerican o Exxon Mobil se encuentran entre los principales clientes finales de Ampo. Las fuertes inversiones que estas compañías multinacionales están realizando en la producción de gas natural, petróleo, petroquímica y minería, les permiten afrontar el futuro con optimismo.

La apuesta que hicieron y se formalizó en 1971 de fundirse en una única cooperativa POYAM y AMPO, con el paso de los años se ha convertido en un éxito. Además se ha

[339] ORMAZABAL, Mikel, *Ampo, el 'ferrari' de las válvulas*, artículo de *El País* del 13-03-2013.

demostrado que el potencial de negocio de la fusión era importante. Hoy es el día en que una de las fortalezas de AMPO-POYAM es que tiene integrado y que controla todos los procesos clave de sus válvulas: diseño, desarrollo tecnológico, fabricación desde la fundición, mecanizado, entrega al cliente y todos los servicios de soporte y atención al cliente. AMPO-POYAM en estos momentos no depende de nadie para el desarrollo de sus productos, tecnología y servicios más que de *su propia capacidad de vuelo*, como dirían los líderes de Mondragón.

6.2.2. Visión del Presidente en 2013

En el caso de AMPO-POYAM la persona seleccionada para entrevistar fue su Presidente JON AGIRRE. Después de solucionar los problemas de agenda habituales en estos casos, la entrevista se realizó en el mes de noviembre-2013 en las oficinas centrales de AMPO en Idiazabal. Como en los demás casos, previo a la entrevista se le remitió una explicación del proyecto de tesis y los bloques sobre los que giraría la entrevista. En este caso, estas fueron las preguntas-bloque que se le remitieron y los puntos clave que este investigador ha entresacado de la entrevista realizada a JON AGIRRE. La transcripción literal de la entrevista junto con los elementos más destacados de la misma, se encuentran en el Anexo 3 de esta misma tesis.

1**.- Pregunta-Bloque 1**: Ampo S.Coop celebrará el año que viene el 50 aniversario de su fundación convertida en una empresa mundializada con plantas productivas aquí en Idiazabal y en la India, batiendo records en facturación y crecimiento, con cerca de 700 personas en plantilla, en posiciones de liderazgo mundial en alguno de sus productos… Parece que las cosas van muy bien. ¿Cuál sería un primer balance de fuerzas y debilidades de estos años, las decisiones acertadas, las equivocaciones, las claves que explican que Ampo-Poyam haya llegado hasta donde está actualmente?

- Nosotros estamos básicamente en el mundo energético, gas, petróleo y derivados. Parece que este sector se mueve de manera anticíclica. Tanto en 1992 como en 2008 la crisis no nos ha afectado como a otros sectores.
- El año 2000 más o menos, tuvimos un pinchazo importante. Los países low-coast pasaban a ser lo que España había sido durante muchos años: un país donde se podía producir con mano de obra más barata. Entonces empieza la deslocalización

y la producción se lleva a otros lados. Ahí sí tuvimos una de las debilidades mayores de Ampo durante estos años.

- ¿Acierto? Es muy importante que la empresa tenga el termómetro muy bien fijado para detectar, casi a diario, lo que está pasando en el mundo. Y luego tener capacidad de reaccionar rápido.
- Tenemos un modelo organizativo diferente al resto. Ello hace que estemos mucha gente de dirección, mucha gente de producción, mucha gente de investigación en el mercado y que nuestra organización perciba con mucha mayor rapidez los movimientos que en él se están fraguando. Eso hace que estés ágil y permanentemente entrenado.
- Nosotros podíamos hacer los productos de alta gama aquí, pero no los utilitarios, porque no eran rentables. Para poder ofertar la gama completa, teníamos que producir los utilitarios en la India. Fue un gran acierto la planta de India y eso nos ha fortalecido en el mercado.

2º Bloque.- En su evolución, durante muchos años Ampo ha formado parte de la Experiencia cooperativa de Mondragón. En 2008 sin embargo, decidió quedarse fuera de MCC aunque siga manteniendo excelentes relaciones con muchas cooperativas del grupo. En estos momentos Ampo forma parte de NER Group ¿Es esta la apuesta de Ampo, ser parte de una organización en que se prioriza la persona, la ética, la solidaridad…? ¿Cómo se compatibiliza esto con la eficacia empresarial?

- Yo creo que la palabra clave de nuestro modelo de gestión es participación, participación de todos.
- Si son dos los que llevan todo, por muy trabajadores y buenos que sean, tienen que llevar a todos por detrás. Si los deberes están más repartidos hay mucha más gente involucrada en los proyectos y en los éxitos también.
- En una empresa cuando un líder ¿Y por qué es líder? Tiene visión, capacidad, experiencia… La democracia y la participación significan que estando 20, si al final se lleva adelante lo que dice el líder será porque los demás reconocen la capacidad de liderazgo y visión del mismo.
- Yo creo que el peligro de acomodarse existe y sobre todo en las cooperativas exitosas.

- Para nosotros en todos los ámbitos de decisión, desde la Junta Rectora que es el primer nivel, hasta cualquier equipo de fundición o de mecanizado, no importa el nivel, es el propio equipo quien elige al líder.
- Nuestra vocación es que la elección de líder sea rotativo por principio para que todo el mundo participe de ello y conozca lo que eso significa, tanto en lo positivo como en las dificultades.
- Sin embargo hay equipos en que, todos no valemos para todo. Hay equipos que si son 10, son 6 los que van rotando, hay otros en que son 3 los que rotan, el mismo equipo va decidiendo.
- En estos momentos Ampo-Poyam dentro de NER Group es más dador que receptor pero ojalá podamos seguir muchos años siéndolo.

3er. Bloque.- Ampo es en estos momentos cabecera de un grupo empresarial importante, con plantas productivas aquí y en la India, con sociedades comercializadoras, etc. Por un lado cooperativa de trabajo asociado, por otro lado dueños de empresas con trabajadores por cuenta ajena… ¿Cómo se compatibiliza todo esto? ¿Cuál es el modelo de gestión que hace posible compatibilizar realidades tan distintas? ¿Cómo articuláis la participación y la autogestión en vuestra empresa?

- Soy empresario y gano dinero, lo cual está muy bien. Pero al día siguiente te levantas y hay que ir a trabajar. Si tienes esos principios muy claros no hay problema entre ser cooperativista y empresario.
- Ampo-Poyam no participó en la última huelga general con la sociología que hemos tenido que compartía claramente sus objetivos. Pero claro, nosotros somos 500 personas que nos debemos a un cliente, en ese caso era un cliente japonés, que de nuestra situación política o problemas sociales no tiene ni idea. Si por participar en esa huelga te atrasas en la entrega del pedido que te has comprometido, pues vas a tener problemas y estos pueden traer consecuencias negativas a largo plazo.
- La planta India tiene 200 trabajadores de raza india y tan humanos como nosotros y con otras necesidades. Las reglas de juego las pusimos claras, parte del beneficio que se obtiene en India se reparte en India. Una parte para los trabajadores y otra -como ya sabrás nosotros repartimos parte de nuestro beneficio en la sociedad- a la sociedad.

- En India, la participación en resultados lo hacemos a través de pagas extras. En función de los resultados pueden tener una paga extra adicional sobre las 14 que ya tienen, dos, tres y hasta cinco pagas extra adicionales.

4º Bloque.- ¿Cuáles son las apuestas de futuro de Ampo? Vuestra válvula criogénica parece que os ha posicionado magníficamente en el mercado mundial. Pero más allá de los elementos técnicos o comerciales… ¿Cómo podemos visualizar a Ampo-Poyam dentro de unos años, tal vez en el 2020, cuando se celebre el 50 aniversario de la fusión entre Ampo y Poyam?

- No nos vemos capaces de crear empresas de 1.000 o 2.000 trabajadores, ni incluso de 500 por lo menos a nivel de Euskadi e incluso me atrevería a decir que Europa. Creemos que va a haber como una especie de vuelta a los orígenes, empresas pequeñas con muchísimo cuidado a los detalles, con una apuesta importante por el medio ambiente.
- No veo más crecimiento aquí. Igual un 10% más de los 500 que somos ahora, llegar a 550 tal vez puede ser. Y en cuanto a la diversificación más que grandes plantas, negocios que pueden ser de 20, 25 o 30 personas incluso aquí en el Goierri o en Euskadi. Pero no veo un Ampo de 2.000 personas.
- A los nuevos que entran se les explica lo que es Ampo-Poyam, lo que es el cooperativismo, lo que es Lagun-Aro, etc. Digamos, una introducción educativa. Pero después inmediatamente se entra en la cocina y aprende empezando a manejar los ingredientes.
- En muchas empresas la opción de estar con el presidente o con el gerente es bastante remota, le ves el día de la asamblea y poco más. Aquí sin embargo, casi los 500 que están tienen la obligación o el deber de estar casi cada mes, en un momento u otro, con el gerente o presidente porque participa en algún grupo, en alguna coordinación, etc.
- Si nosotros aquí trabajamos 500, a lo largo del año más de la mitad sale fuera de Ampo y casi todos fuera de España. Cuando una persona va a Japón, Abu Dabi, Houston, París o cualquier otro lugar, una persona que es soldadora, mecánico o cualquier otra cosa y vuelve, esa vivencia con el cliente al día siguiente está trasladada al equipo y de una manera muy fuerte porque para esa persona esa vivencia ha sido importante. Eso se va impregnando y ahora será uno y a los dos

meses será otro y al siguiente otro. Eso hace que todos vibren sobre lo que nos está sucediendo.

- El gastar uno o dos millones de euros en viajes a lo largo del año en una empresa con un nivel de facturación como el nuestro entre 180 o 200 millones de euros, con una mejora del 1%, que no es nada, ya has absorbido esa inversión. El que la gente vaya fuera tiene una consecuencia directa en la implicación en el trabajo y ahí no se trata de un 1% sino que la diferencia es del 100%. Compensa y con creces.

6.2.3. Modelo NER Group

NER (Nuevo Estilo de Relaciones) Group nació en 2005 aproximadamente. Según su inspirador y alma mater Koldo Saratxaga, el grupo nació 14 años antes: *Los "21 años made by ner", que incluyen catorce años en Irizar, donde esta manera de ser y hacer en un nuevo estilo de relaciones tomó forma, fondo y vida, más los siete desde la primera semilla de ner group.*[340]

El origen de NER Group está en la experiencia que Koldo Saratxaga lideró en los años 90 en IRIZAR S.COOP, cooperativa fabricante de autobuses con sede central en Ormaiztegi (Gipuzkoa) y perteneciente entonces a MCC. Esa experiencia de 14 años entre 1991 y 2004, fue absolutamente innovadora en muchos aspectos y con unos resultados empresariales brillantes. Recibió numerosos premios y reconocimientos por ello y se llegó a hablar del "Modelo Irizar". Los entresijos de esta experiencia y los ejes centrales de ese modelo están muy bien recogidos en el libro de Luxio Ugarte[341].

NER Group es la continuación de esa experiencia pero no focalizada en una única empresa sino en una asociación de empresas. ¿Quiénes forman parte de NER Group y qué es lo que les une?

Figura 6.7: El modelo NER Group

[340] *Experiencias NER 2012, Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas*, Edición web. Prólogo de Koldo Saratxaga, editado por K2K Emocionando Bilbao, 2013. http://www.k2kemocionando.com (diciembre 2013)
[341] UGARTE, Luxio (2004) *¿Sinfonía o Jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar. Un modelo basado en las personas*. Barcelona: Ediciones Granica.

Fuente: NER Group, presentación en castellano pdf. www.nergroup.org (diciembre 2013)

Figura 6.8: El estilo NER Group

Fuente: www.nergroup.org (noviembre-2013)

¿Qué es lo que les hace diferentes o distingue a las empresas que forman parte de NER Group?

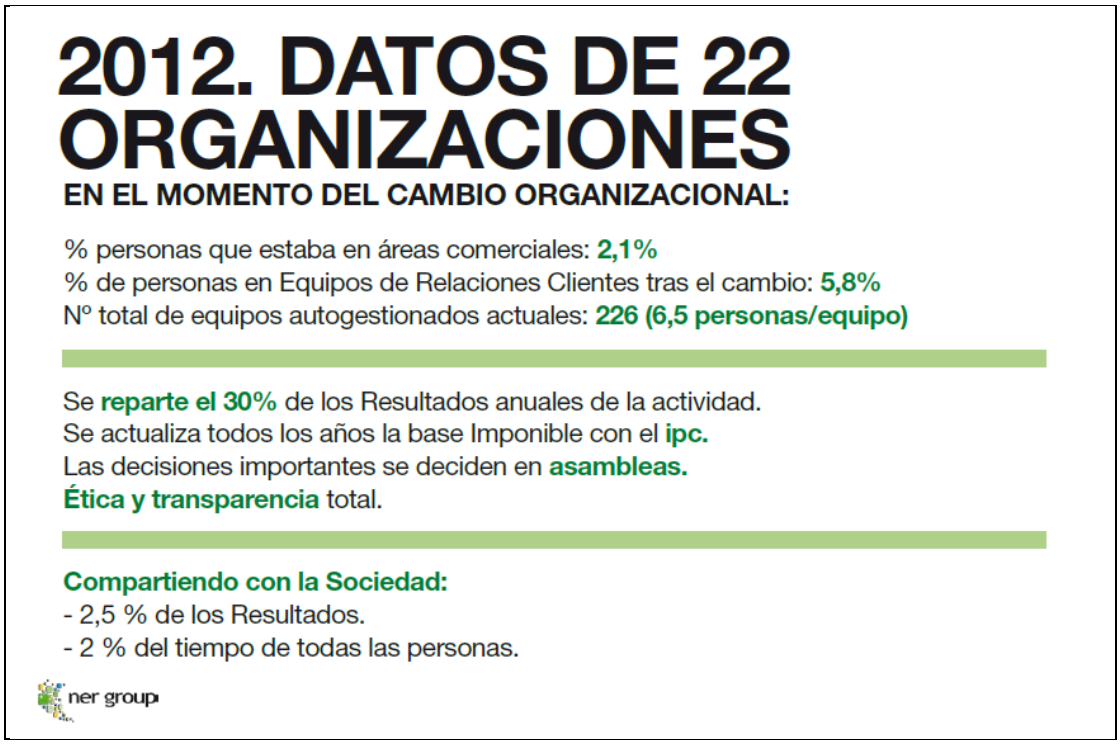
Lo que une no es el sector, la cuenta de resultados o la forma jurídica, de hecho entre todas las organizaciones que forman NER Group el 70% son SL o SA y el 30% Cooperativas. Lo que une son los valores que rigen la organización. Cuando se habla de transparencia, se intenta que la transparencia sea real y efectiva: Las cuentas las conocen y las entienden todas las personas de la organización. Apenas hay decisiones individuales, la inmensa mayoría son colectivas. Las decisiones clave de la organización se toman en Asamblea.

Cuando se habla del reparto de la cosecha se quiere decir que: Se establecen 3-4 niveles salariales buscando el equilibrio salarial. Cada año se sube el IPC. No se pagan horas extra. Se reparte entre todas las personas entre el 25% y el 30% del resultado generado cada año.

Cuando se habla de personas, se habla de PERSONAS con mayúscula, no de "mano de obra". No se contratan personas de las ETT para "puntas de actividad", sino para quedarse en la organización. No se despiden personas cuando las cosas vienen mal dadas. Propiedad y personas deciden lo que puede poner cada parte y cuánto del fondo de desempleo. No se busca la hiperespecialización, sino la polivalencia, el crecer en conocimiento, la flexibilidad, y la empleabilidad.

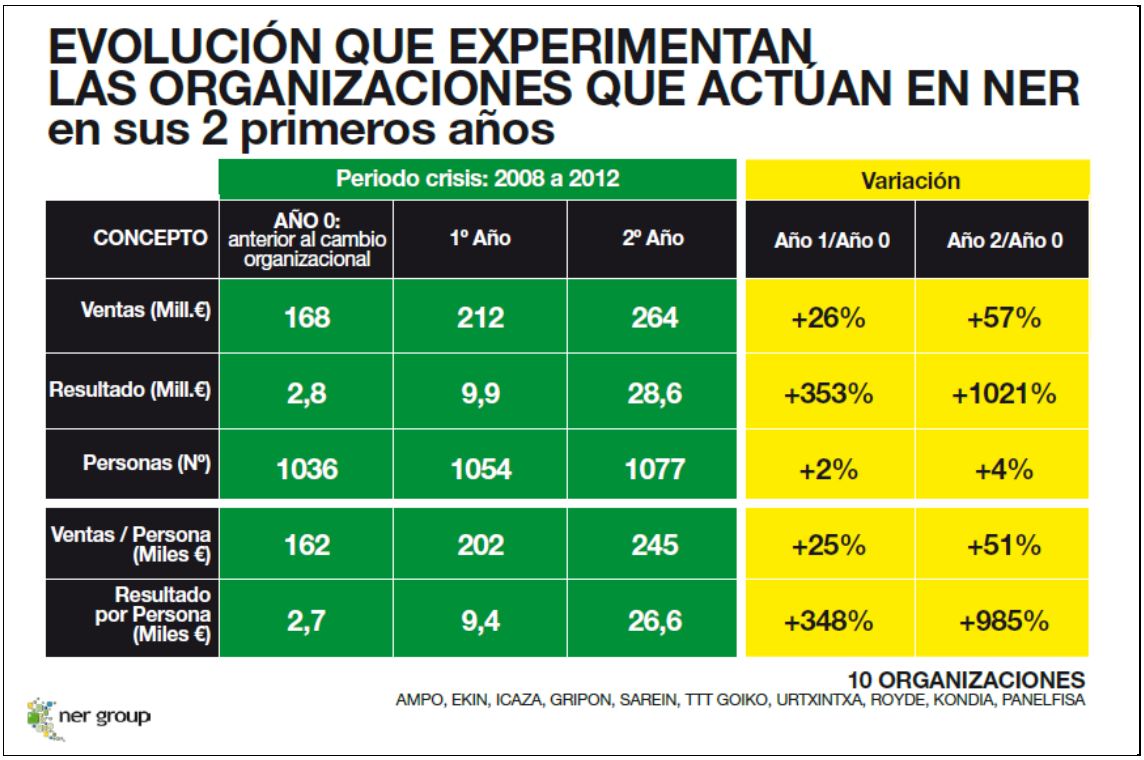
Cuando una empresa o una organización deciden entrar en NER Group, está decidiendo hacer una revolución en su organización. La decisión no puede ser adoptada solo por la dirección, se requiere una cualificada mayoría que incluye a propietarios y trabajadores, sean estos directivos o trabajadores normales. Asumen que la estructura jerárquica habitual va a desaparecer y en su lugar se van a formar equipos de trabajo autogestionados e interconectados. Las informaciones restringidas, solo para los directivos, van a desaparecer y en su lugar se va a imponer la trasparencia. Las diferencias salariales se van a restringir, a nadie se le baja el salario pero a los más bajos se les subirá. El número de personas y horas dedicadas a la atención al cliente se van a multiplicar. El 30% de los resultados se van a repartir. El 2% de las horas y el 2,5% de los resultados se dedicarán a proyectos sociales. En una empresa convencional afrontar la entrada en todo lo que significa e implica NER Group, es literalmente una terapia de choque. Pero como ocurrió en IRIZAR en los 90 y primeros años de este siglo, los resultados empresariales avalan con fuerza y brillantez el modelo. No se trata solo de discurso, sino que los datos son difícilmente cuestionables.

Figura 6.9: Algunos datos organizativos de NER Group



Fuente: www.nergroup.org (noviembre 2013)

Figura 6.10: Evolución de NER Group



EVOLUCIÓN QUE EXPERIMENTAN LAS ORGANIZACIONES QUE ACTÚAN EN NER en sus 2 primeros años

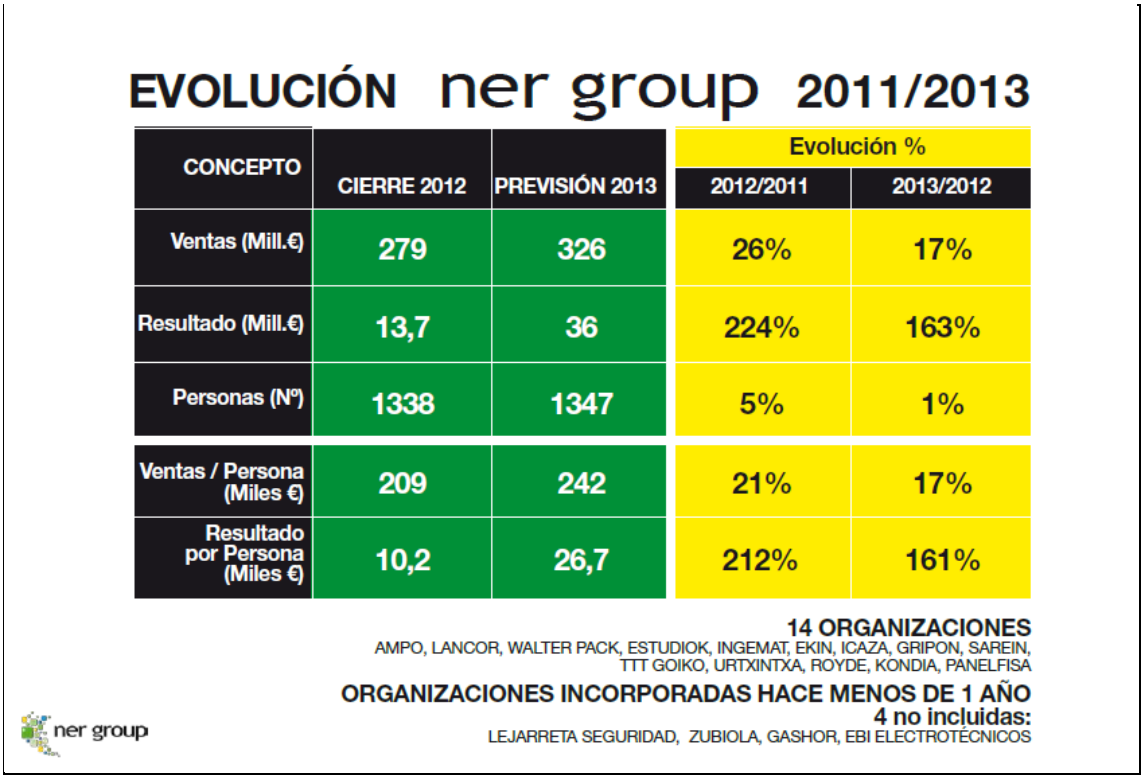
	Periodo crisis: 2008 a 2012			Variación	
CONCEPTO	AÑO 0: anterior al cambio organizacional	1º Año	2º Año	Año 1/Año 0	Año 2/Año 0
Ventas (Mill.€)	168	212	264	+26%	+57%
Resultado (Mill.€)	2,8	9,9	28,6	+353%	+1021%
Personas (Nº)	1036	1054	1077	+2%	+4%
Ventas / Persona (Miles €)	162	202	245	+25%	+51%
Resultado por Persona (Miles €)	2,7	9,4	26,6	+348%	+985%

10 ORGANIZACIONES
AMPO, EKIN, ICAZA, GRIPON, SAREIN, TTT GOIKO, URTXINTXA, ROYDE, KONDIA, PANELFISA

ner group

Fuente: NER Group, presentación en castellano pdf, www.nergroup.org (diciembre 2013)

Obsérvese que los datos hacen referencia a los años peores de la crisis 2008-2013.



EVOLUCIÓN ner group 2011/2013

CONCEPTO	CIERRE 2012	PREVISIÓN 2013	Evolución % 2012/2011	Evolución % 2013/2012
Ventas (Mill.€)	279	326	26%	17%
Resultado (Mill.€)	13,7	36	224%	163%
Personas (Nº)	1338	1347	5%	1%
Ventas / Persona (Miles €)	209	242	21%	17%
Resultado por Persona (Miles €)	10,2	26,7	212%	161%

14 ORGANIZACIONES
AMPO, LANCOR, WALTER PACK, ESTUDIOK, INGEMAT, EKIN, ICAZA, GRIPON, SAREIN, TTT GOIKO, URTXINTXA, ROYDE, KONDIA, PANELFISA

ORGANIZACIONES INCORPORADAS HACE MENOS DE 1 AÑO
4 no incluidas:
LEJARRETA SEGURIDAD, ZUBIOLA, GASHOR, EBI ELECTROTÉCNICOS

ner group

Fuente: NER Group, presentación en castellano pdf, www.nergroup.org (diciembre 2013)

6.2.4. AMPO-POYAM, un modelo esencialmente participativo

A veces, cuando se habla de cooperativas y de empresas participativas, se incurre en el error de pensar que por el hecho de ser cooperativa, ya está resuelto todo lo relacionado con la participación. En una cooperativa en la que todos los socios son trabajadores, lo único que está resuelto es la participación en la propiedad, que es de todos. Pero en esa cooperativa puede convivir un modelo de gestión jerárquico junto con la propiedad común. Lo mismo ocurre en una SA como CAF en la que la propiedad del 30% de las acciones está en manos de los trabajadores pero en la que los sindicatos renuncian a participar en la gestión y por tanto a corresponsabilizarse de la misma para mantener el clima de confrontación con la dirección. La participación en la propiedad es solo una de las formas de participación en la empresa. La participación en gestión también es muy importante, AMPO-POYAM es un buen ejemplo de ello y para su despliegue es fundamental el modelo de gestión.

Pero ¿por qué es importante la participación en la gestión? Participar en la propiedad está bien, incluso en los resultados, pero ¿en la gestión…? ¿No es mejor dejar a los directivos que hagan su trabajo, que lideren la empresa y si lo hacen bien beneficiarnos de los resultados? Es una cuestión relevante y que cada una de las 4 empresas del 2013 que hemos analizado en esta tesis lo ha resuelto de manera distinta.

AMPO-POYAM ha optado por el modelo, ellos prefieren llamarlo estilo, por el estilo NER Group. Este es un modelo que basa gran parte de su potencial en una gestión participativa. Su premisa es que uno de los ejes esenciales de la empresa es la persona y todo lo demás se ajusta a esta premisa. La persona es la única que posee la capacidad creativa y si el desarrollo de las empresas se tiene que fundamentar en la generación de conocimiento que permita la creación de valor añadido, lo lógico es crear un entorno en la que esa persona pueda desplegar todo su potencial individual y a nivel colectivo, interactuando con los demás horizontal y verticalmente y provocando con ello un efecto multiplicador en la organización. Ese entorno es absolutamente incompatible con la estructura jerárquica tradicional del ordeno y mando en el que la función principal de la persona es obedecer o cumplir las instrucciones recibidas y la información que recibe es la mínima imprescindible para realizar su trabajo.

Para AMPO-POYAM su modelo de gestión participativo, no responde a un planteamiento voluntarista, responde a su convicción de que su éxito empresarial depende de ello. No

estarían logrando los magníficos resultados que están logrando sin este modelo. El ejemplo más visual de ello, es lo que AMPO-POYAM gasta en viajes. En una empresa convencional, los viajes es un apartado casi exclusivo de los directivos y dentro de ellos, especialmente de los comerciales. En AMPO-POYAM más de la mitad de su plantilla de 500 personas en Idiazabal viaja a lo largo del año. Esto supone un nivel de gasto importante para cualquier empresa, más si tenemos en cuenta que esos viajes la mayoría de las veces son a lugares muy alejados de Asia o América, pero no para AMPO-POYAM. Ellos entienden que es una inversión magnífica con resultados palpables. Si se gastan 2 millones en viajes en un año, ellos entienden que con la mejora de un 1% en su facturación, han cubierto ese gasto y lo que han ganado en cercanía y confianza en el cliente es un intangible mucho más importante para consolidar su futuro.

El modelo NER Group se podría decir que es un hijo, un hijo díscolo tal vez, de la experiencia cooperativa de Mondragón. En estos momentos está fuera de MCC, pero nació de la experiencia de Koldo Saratxaga en IRIZAR S.COOP que en aquel momento estaba integrada en MCC. Se desarrolla en empresas como AMPO-POYAM S.COOP que es actualmente la empresa más importante de NER Group. AMPO y POYAM como cooperativas separadas en su origen, fueron herederas de la experiencia cooperativa de Mondragón. Ya fusionadas formaron parte de GOILAN, el grupo cooperativo comarcal del Goierri. Formaron también parte de MCC hasta que el verano del 2008, decidieron separarse e integrarse en NER Group.

La preeminencia de la persona sobre el capital, el reto que formuló D. José María Arizmendiarrieta de convertir al obrero en trabajador-empresario de su propia empresa, son valores que comparten MCC y NER Group. Tal vez, el modelo organizativo y el estilo de relación sean diferentes, pero NER Group es heredera de la experiencia de Mondragón y, sin la influencia cristiana tan presente en Arizmendiarrieta, es evidente que en cuanto a los valores básicos en los que se sustentan, ambas experiencias se nutren de las mismas fuentes.

6.3. Aportaciones de IRIZAR S.COOP

La historia de IRIZAR puede dividirse en dos grandes capítulos. Uno es su origen que se remonta hasta el siglo XIX, donde la familia Irizar de Ormaiztegi comenzó a fabricar carruajes para transporte de mercancías y pasajeros para vehículos de tracción animal. Esta

actividad se prolongó hasta los primeros años del siglo XX, hasta que Irizar completó el carrozado del primer vehículo de tracción mecánica. A partir de ahí se fue consolidando la actividad y la marca IRIZAR especializada en la fabricación de autobuses. El segundo capítulo comienza en los años 60 del siglo pasado, concretamente en 1963 cuando IRIZAR se transforma en cooperativa, en IRIZAR S.COOP. A partir de ese momento comienza su andadura cooperativa integrada en el movimiento de las cooperativas de Mondragón.[342]

6.3.1. Evolución histórica y realidad empresarial actual

Como cooperativa, IRIZAR se convirtió en empresa líder en el carrozado de autobuses en el mercado español. Siempre partiendo del chasis entregado por otro fabricante, por lo general las multinacionales nórdicas VOLVO, SCANIA y DAF. Como hemos dicho se convirtió en líder del mercado español y tenía una actividad exportadora pequeña. Sufrió todos los vaivenes de la economía española, con sus momentos álgidos pero también con profundas crisis. En alguna de estas crisis la situación de IRIZAR llegó a ser muy delicada y si no llega a ser por el soporte del grupo cooperativo de Mondragón, difícilmente hubiera sobrevivido.

Llegaron los años 90 y con ellos aterriza Koldo Saratxaga en IRIZAR. La cooperativa estaba viviendo otro momento delicado. Al tratar de poner en marcha sus ideas y estrategia, se encontró con la fuerte oposición de un sector de la cooperativa.[343] Una vez resuelta esta situación con la confianza otorgada por la asamblea de socios a Koldo Saratxaga, este pudo empezar a desplegar los primeros pasos de lo que con los años se conocería como el "modelo Irizar". Se apostó claramente por intensificar la relación con los clientes y responder mejor a sus necesidades. Se constató la excesiva dependencia de IRIZAR del mercado español y se plantearon: *Si somos capaces de fabricar buenos autobuses aquí y de venderlos, ¿Por qué no podemos hacer lo mismo en el exterior?* Y así comenzó el plan de expansión internacional de IRIZAR. Con socios locales montaron una planta productiva en China y en India. En América montaron las plantas de México y Brasil, en África la planta de Marruecos. Además llegaron a acuerdos con distribuidores para la venta de sus autobuses en innumerables países. Los resultados empresariales

[342] Se puede hacer un seguimiento pormenorizado de su historia en la página web de la cooperativa www.irizar.com (enero 2014)
[343] Todo ello está muy bien recogido en el libro ya mencionado de UGARTE, Luxio, *¿Sinfonía o Jazz?*

acompañaron estas apuestas e IRIZAR vivió los mejores años de su historia empresarial hasta entonces con crecimientos en todos los apartados.

A mediados de la década pasada, Koldo Saratxaga deja IRIZAR pero la empresa sigue cosechando buenos resultados en parte llevados por la inercia de las estrategias desplegadas anteriormente. La crisis iniciada el 2008 también afecta a IRIZAR y su facturación baja considerablemente en 2009. Otro equipo, liderado por José Manuel Orcasitas, se hace cargo de IRIZAR y comienzan a desplegar nuevas estrategias. Retoman con fuerza la relación con los clientes en parte diluida por una cierta autocomplacencia por los éxitos anteriores. Apuestan por la diversificación empresarial mediante la adquisición de empresas. En parte para aminorar el riesgo de la excesiva dependencia del autobús y en parte por adentrarse en sectores complementarios que pueden ayudar a las apuestas estratégicas de futuro de IRIZAR. Y estas son las apuestas estratégicas de futuro:

- Convertir a IRIZAR en marca global de autobuses. Pasar de ser carroceros a fabricantes integrales de autobuses.
- Esa apuesta implica un salto tecnológico importante. Para ello se decide la creación de CREATIO, el centro tecnológico y de investigación aplicada de IRIZAR.
- Siguiendo con la diversificación empresarial, se compran las empresas JEMA, dedicada, entre otras cosas, a la electrónica de potencia y ALCONZA, especializada en la fabricación de motores eléctricos, que se suman a las que ya forman parte del grupo IRIZAR: HISPACOLD, aire acondicionado para autobuses y trenes, MASATS, puertas automáticas para autobús y tren y DATIK, software para transporte.
- Apostar estratégicamente por el autobús eléctrico urbano, participando en el programa europeo de despliegue e integrando todas las tecnologías y componentes clave que en él concurren dentro del grupo IRIZAR.

Los resultados empresariales también acompañan y al cierre del 2012 y en 2013 IRIZAR se encuentra batiendo records históricos en sus parámetros empresariales principales. Estos son algunos de ellos al cierre del 2012:

Tabla 6.11: Parámetros descriptivos de Irizar

- Ventas 550 millones
- Activos 720 millones
- Nº de trabajadores 3.500

- Fondos propios 400 millones

6.3.2. Visión del Director General del Grupo IRIZAR

En este caso la persona elegida fue José Manuel Orcasitas, Director General del Grupo IRIZAR. Previo a la entrevista realizada el 20 de noviembre del 2013, se le envió un pequeño resumen del proyecto de tesis y las preguntas-bloque sobre los que giraría la entrevista y se le informó que esta se efectuaría con grabadora. Los bloques y los puntos más significativos de la entrevista son los siguientes. La entrevista íntegra con las anotaciones correspondientes se encuentra en el anexo 3 que acompaña a esta tesis.

1.- Pregunta-Bloque: IRIZAR S.Coop acaba de celebrar el 50 aniversario de su transformación en cooperativa convertida en una empresa con plantas productivas en 4 continentes, cabecera de un grupo empresarial diversificado y creciente, líder en su segmento de mercado… Parece que las cosas van muy bien. ¿Cuál sería un primer balance de fuerzas y debilidades de estos años, las decisiones acertadas, las equivocaciones, las claves que explican que IRIZAR haya llegado hasta donde está actualmente?

- Una de las claves del éxito de IRIZAR es para mí la diversificación geográfica. Somos de las primeras empresas que vamos a China, la India… Luego salen oportunidades en Marruecos, Brasil, etc.

- Si somos buenos aquí con un producto, ¿Por qué no ser buenos también con ese producto en los mercados internacionales?

- México va fortísimo. Somos líderes, tenemos un 60% de cuota. Brasil también sobre todo para exportación, exportando a Australia, exportando a Chile, estamos fabricando muchísimo en Brasil. Marruecos también va muy bien, es un mercado pequeño pero somos líderes pero además nos viene muy bien como base de fabricación para exportar a Europa.

- Segunda clave importante en 2009, viendo la evolución de los mercados, viendo la evolución de la competencia vimos que había que tomar una decisión que aunque al comienzo a algunos les daba miedo, vimos que era muy necesaria: hacer autocares integrales.

- El tercer gran paso, la diversificación industrial. Nuestra competencia, los carroceros españoles están prácticamente cerrados. Los clientes se han hecho grandes también, ha habido mucha concentración y nos hemos fortalecido.

- Tenemos una cuota del 40% en España más o menos. Tenemos claro que nuestra estrategia va por crecer en Europa, crecer en Europa con nuestra propia marca.

- La cuestión estaba ahí: ¿Sólo autocares? Y en 2009 tomamos la decisión de diversificar. Empezamos a ver sectores de interés con potencial de crecimiento. Estamos comprando empresas, esto sí que lo estamos haciendo por vía adquisición, de electrónica, motores… que nos pueden ayudar en nuestra próxima estrategia.

- Nosotros hemos ido pasando de ser unos carroceros que al final es chapa, metes unos cables y poco más… a tener autocares integrales que te lleva a plantearte por ejemplo, el diseño de los sistemas.

- Las empresas adquiridas son: Hispacold de aparatos de aire acondicionado para autobuses, trenes, etc. Masats de sistemas automáticos de puertas para autobuses, Datik de software para sistemas de transporte, Jema de electrónica de potencia y Alconza, que es la última adquirida, fabricante de motores eléctricos.

- Hemos puesto en marcha CREATIO que es nuestro centro para desarrollar investigación aplicada a medio y largo plazo aprovechando el potencial de todas las empresas del grupo.

- Primer paso carroceros. Segundo paso fabricantes de autocares integrales, sí pero los motores siguen siendo de DAF, VOLVO, etc… Siguiente paso, producto IRIZAR 100%, hecho y desarrollado por las empresas del grupo IRIZAR.

- Yo te entrego este autobús pero te lo entrego con la financiación, con mantenimiento por 15 años y lo hago porque yo soy el fabricante integral del mismo. Esto ya es lo máximo, es como un sueño y estamos a punto de lograrlo con el autobús eléctrico.

- Este es nuestro plan a dos o tres años. El primer autobús eléctrico lo entregamos a Donostia y dos más a Barcelona. Para nosotros la diversificación va a ser clave para no depender de un único producto o de una coyuntura concreta.

- Tenemos muy claro que estando aquí, en Ormaiztegi, o tenemos una marca muy fuerte o no somos competitivos. Mercedes fabricando en Turquía tiene dificultades. Esos productos nosotros los fabricamos en Marruecos.

- Aquí tenemos gama alta, pero en gama alta también hay que ser muy buenos, porque no vale con ser caros si no eres muy bueno. Quizás aquí estemos un poco acomodados. Ese es el hándicap que tenemos las empresas que durante la crisis hemos ido bien, el riesgo de acomodarse.

- Diría que la estrategia es muy importante. Implicar a las personas sí, pero sabiendo hacia dónde ir.

Bloque Nº2.- En su evolución, durante muchos años IRIZAR ha formado parte de la Experiencia cooperativa de Mondragón. Hoy sin embargo, está fuera de la Corporación Mondragón. A comienzos de los 90 adaptó un modelo basado en la Reingeniería de la Empresa de Hammer y Champy bajo el liderazgo de Koldo Saratxaga que se hizo casi popular como El modelo Irizar que le situó en los años de mayor crecimiento empresarial de su historia. Hoy, casi 10 años después, IRIZAR no está en MCC ni en NER Group y parece apostar por el desarrollo de un proyecto autónomo. ¿Es esta la apuesta de IRIZAR, ser la cabeza de un grupo empresarial independiente?

- Si nosotros nos sentimos capaces de llevar adelante nuestra estrategia, de plantear la diversificación industrial y de llevarla a cabo. Si a eso añadimos que nos encontramos en una situación financiera saneada y sólida, pues nos sentimos fuertes, no sentimos la necesidad de estar en ningún grupo.
- Nosotros tenemos mucho cuidado con la comunicación, pero no solo aquí en Ormaiztegi sino en todas las empresas del grupo. Somos bastante asamblearios.
- Cada 3 años, dedicamos muchísimas horas y días a desarrollar un proceso de reflexión estratégica en profundidad. Además cada dos meses, yo personalmente explico a todo el mundo cómo va la cartera de pedidos, la situación en los diferentes países, etc. Y con todo ello se percibe un grado de consenso muy alto.
- No hacemos ni PLP (Planes a Largo Plazo) ni planes de gestión. Lo que sí hacemos es una revisión estratégica cada dos o tres años o cuando lo vemos necesario. Cuando hay algún cambio o una nueva apuesta o hay que implicar a un colectivo, etc.
- En la última, hace 2 años, incorporamos bastantes cambios porque hasta entonces teníamos un enfoque en la organización bastante endogámico, muy de mirar hacia dentro: la gestión, el modelo de gestión… Y yo no estaba convencido que ese fuera el mejor enfoque que podríamos tener. Y lo modificamos hacia un enfoque mucho más centrado en los clientes.
- Necesitamos mejorar muchísimo porque estamos jugando en una liga diferente, en cuanto a producto, tecnología, etc. Y había que convencer a todo el mundo de que ya está bien de andar mirándonos todo el rato el ombligo y mirar mucho más al cliente y darle a este lo que realmente necesita.

- Insistimos mucho en dar un enfoque de grupo porque en estos momentos la cooperativa Irizar de Ormaiztegi, somos solamente el 30% de la facturación del grupo Irizar. Somos 12 compañías y Ormaiztegi es una de ellas. Realmente la importancia de Ormaiztegi es cada vez menor… Gracias a Dios, porque estamos cada vez más diversificados técnica y comercialmente.
- Esta es la única cooperativa de las 12 porque las demás son todas sociedades anónimas de las cuales, obviamente, el dueño es IRIZAR.
- Sobre todo es importante que todos compartamos un mismo pensamiento en cuanto a lo que estamos haciendo y el por qué.
- Lo que sí hacemos es hacia finales de año, yo recabo información de todas las plantas y esta sí es numérica y veo cómo vamos a andar en pedidos, exportaciones, etc. Lo relevante es la evolución y eso sí lo hacemos, compararlo con los años anteriores. Eso nos da una pista clara sobre las desviaciones y las analizamos cuando se dan. Pero lo que sí priorizamos es el cumplimiento de las estrategias, una vez que las hemos trazado, intentamos cumplirlas lo máximo posible.
- Nosotros tenemos la suerte de trabajar todavía como pequeños. Empezamos a ser un poco grandes pero entre unos pocos llevamos todo en la dirección. Estamos muy cerca de los problemas, de las desviaciones, un poco de todo. Cuanto más cerca estemos de los clientes mejor.
- Desde que se fue Koldo Saratxaga hasta el año 2009-2010, Irizar ha ido un poco a la deriva. Irizar yo creo que perdió casi una década. Hasta que unos cuantos decidimos que ya estaba bien de transiciones, cogimos el toro por los cuernos y empezamos a trabajar en tecnologías, diversificación y demás que es lo que nos ha vuelto a refortalecer.
- En el tránsito, más o menos entre el 2005 y 2009 ha habido como una cierta sensación de orfandad, nos ha dejado el aitatxo.
- Como entendimos en su momento que estábamos mejor sin Mondragón hacia el 2010 entendimos también que estábamos mejor sin NER Group.
- En la celebración del 50 aniversario el otro día, ya todo el mundo pudo ver la nueva ampliación en la que la mitad va a ir para Showroom y la otra mitad para I+D. La gente está contenta y comparte el proyecto en el que estamos.

Bloque 3.- IRIZAR es en estos momentos cabecera de un grupo empresarial importante con empresas como: Hispacold, Masats, Jema, Datik sin contar las empresas que la propia

Irizar ha creado en diferentes partes del mundo: Marruecos, Brasil, Mexico, India, Sudáfrica, etc. Por un lado cooperativa de trabajo asociado, por otro lado dueños de empresas con trabajadores por cuenta ajena… ¿Cómo se compatibiliza todo esto? En vuestra misión decís: *"Todo esto lo hacemos en el marco cooperativo de Irizar S. Coop y en un entorno de participación en la gestión y en los resultados del resto de las empresas del Grupo"* Y en vuestros compromisos: *"La Organización fomentará la comunicación, la participación, la autogestión y el trabajo"*. ¿Cuál es el modelo de gestión que hace posible compatibilizar realidades tan distintas?

- En las empresas participadas lo que sí hacemos es aplicar el mismo modelo de gestión que tenemos aquí en Ormaiztegi, quizás no con tanta intensidad pero el mismo modelo. Estas empresas son todas Sociedades Anónimas. En todas ellas hay participación en resultados.
- Lo hemos dejado por escrito en nuestras reflexiones estratégicas. Nosotros somos cooperativa y como tal, las empresas que forman parte del grupo tendrán un modelo de gestión similar a la nuestra y además en todas ellas los trabajadores tendrán una participación en los resultados.
- Desde hacer el plan estratégico, marcar las estrategias, la información a todas las personas de cómo se va, porque obviamente, si va a haber una participación en resultados, la gente necesita saber cómo van las cosas. Todos esos sistemas de comunicación y participación son muy similares.
- Evidentemente somos nosotros los que estamos en el Consejo y los que tomamos, junto con el director general, las decisiones estratégicas. Pero una vez adoptadas, es el gerente de allí el que hace el mismo papel que hago yo aquí en Ormaiztegi. Nosotros no interferimos en el día a día de la empresa.
- El reparto de beneficios en las SA es de un 10% por cien sobre resultados y proporcional a la base imputable de cada uno.
- Se reparte el 10% sobre el resultado y vemos que funciona bastante bien. Las empresas están ganando bien, con ese porcentaje la gente se lleva un buen dinerito y están contentos.
- En las factorías de México, Marruecos y Brasil se reparte el mismo porcentaje, lo que pasa que en esos países se nota más. Cuando repartes en esos países suele suponer sobre el salario bastante más que aquí. Como el porcentaje es el mismo,

pero los salarios en esos países son muchísimo más bajos, lo que supone ese reparto es muchísimo más.

- IRIZAR Ormaiztegi somos actualmente el 30% del grupo. Las plantas que tenemos fuera, Brasil, México y Marruecos, son el 50% del grupo y el otro 20% son las empresas que hemos adquirido últimamente. Este 20% irá subiendo porque este año con la incorporación de Alconza será un 20 y…
- A los socios por mucho que les hablemos del grupo y eso que están encantados porque aporta mucho y todo eso… Ellos tienen la visión de IRIZAR Ormaiztegi, de la cooperativa. La visión de fuera la tenemos más nosotros, los directivos que estamos con esto y con aquello. Desde aquí lo que ven es el resultado y como es bueno pues dicen esto va bien.
- Yo estoy machacando constantemente lo de grupo porque entiendo que para los 600 socios de la cooperativa aquí en Ormaiztegi es muy difícil y por ello creo que hay que insistir mucho. Que no nos creamos el ombligo del mundo, que somos el 30% del grupo y que si no llega a ser por el grupo, a ver dónde hubiéramos estado nosotros ahora. Ese es el mensaje.
- Una sociedad anónima bien gestionada con participación en la gestión y en resultados, también puede funcionar muy bien. Incluso con la boca pequeña te diría que es más fácil gestionar una SA que una cooperativa. Porque en ésta el esfuerzo interno es enorme.
- No podemos dedicarnos al tema interno, que nos tenemos que dedicar a los clientes, que nos tenemos que dedicar a crecer, que esto tiene que ir solo.
- No podemos desgastarnos en temas internos, ese es el riesgo que tiene una cooperativa. Si no tienes resuelto eso, se complica mucho la gestión, la capacidad de decidir, la capacidad de cambiar estrategias. Los directivos tienen que dedicar tanto tiempo a que el rebaño esté a gusto que no dedican tiempo a lo que tienen que dedicar.
- Los que sabemos lo que es una cooperativa, sabíamos que FAGOR Electrodomésticos era el modelo de lo que no hay que hacer. Nadie quería ir a dirigirla porque ha sido una cooperativa absolutamente dirigida por el Consejo Rector y por el Consejo Social. Y eso, es inviable a largo plazo.
- Si yo estuviera aquí y para hacer cualquier cosa tuviera que discutir con unos y con otros y uno no está de acuerdo y el otro sí… Pero ¿adónde vamos? Si no se puede

gestionar así… Hay que tener las ideas claras. O confiáis en mí o no confiáis en mí, así de claro. Ese es el gran problema que puede tener una empresa en la que todos son dueños.

- Una cooperativa en que la relación entre el director y el presidente no funcione, olvídate… El equipo directivo tiene que funcionar como equipo directivo y el Consejo Rector debe de tener plena confianza en el Dtor. General. De tal modo que cuando te preguntan les explicas todo, ven que los resultados van bien y ya está. Te dejan tranquilo, cada uno a lo suyo.

Bloque 4.- ¿Cuáles son las apuestas de futuro de IRIZAR? Habéis puesto en marcha CREATIO, vuestro centro de innovación tecnológica en el que desarrolláis una de vuestras apuestas de futuro, el bus eléctrico. Pero más allá de los elementos técnicos o comerciales… ¿Cómo podemos visualizar la IRIZAR de dentro de 10 años?

- Nosotros estamos absolutamente implicados en la captación de tecnología. El cambio que hemos dado es empezando casi de 0. Este año hemos incorporado a una docena de personas y hemos creado el ITP (Irizar Training Program). La apuesta de futuro viene por seguir diversificando y por seguir aprovechando las sinergias para poder hacer productos propios.
- Nosotros vamos a crecer en marca, en tecnología y en producto propio. No te voy a decir que vamos a ser un Mercedes porque ellos tienen todo el campo de los camiones y demás, pero en autocares y en los productos de las empresas que tenemos, sí queremos ser una referencia en marca y tecnología.
- A la apuesta por el autobús eléctrico le prevemos un potencial enorme. La decisión política en Europa está tomada, la decisión de ciudades con 0 contaminación está tomada.
- El autobús eléctrico va a llegar relativamente rápido, pueden ser 3 o pueden ser 5 años, nos da igual. Va a ser el máximo exponente de producto propio de IRIZAR. Una inmensa mayoría de lo que lleve dentro va a ser nuestro, fabricado por nosotros o dominado por nosotros, pero que no dependamos de nadie.
- IRIZAR en lugar de ser la empresa de autobuses de Ormaiztegi va a ser un grupo que hace otras cosas por las que también va a ser conocido. Y que la cooperativa IRIZAR dueña de todo eso va a ser más pequeña pero con un grupo mucho más extenso.

- CREATIO, nuestro centro de investigación, tiene que crecer y mucho. Donde estamos, en Irizar Ormaiztegi, veo más el crecimiento en ingeniería e investigación que en producción. Yo la producción la veo más creciendo en otros sitios y aquí más el conocimiento, la tecnología y el producto de alta gama.
- Hay mercados como EE.UU. donde empezamos el año que viene, de buenas rentabilidades pero que necesitan de productos muy buenos y productos integrales.
- Nosotros ya estamos llevando a JEMA y a otros a Estados Unidos y otros países. Aquellos países con potencial de crecimiento como ya estamos allí, Brasil, México… nos es fácil llevar a las otras allí.
- El pobre, la empresa pequeña que va a una charla y le dicen que hay que estar en Brasil o en China, ese se va a pegar un leñazo enorme. Porque es complicadísimo estar allí.
- En Brasil los temas fiscales por ejemplo son una locura pero como la conocemos pues es más fácil. De hecho, la plataforma para todas las empresas del grupo la tenemos hecha. Las oficinas de las otras empresas del grupo las hemos puesto en nuestras plantas. Luego si van creciendo ya veremos donde ir pero de momento ya están allí instaladas.

6.3.3. S.Coop liderando un grupo empresarial propio

El Grupo IRIZAR actual ha evolucionado de ser una actividad familiar hasta convertirse en empresa de autobuses. De empresa de autobuses a cooperativa. De cooperativa a ser punto de referencia, objeto de estudio y experiencia innovadora a través del "Modelo Irizar" impulsado por Koldo Saratxaga. De ser un punto de referencia impulsado por el carisma de un líder, a convertirse en un grupo empresarial diversificado, sólido financieramente y con vocación de ser autónomos como proyecto e independientes en todos los ámbitos posibles.

Autónomos como proyecto empresarial sin pertenecer a ningún otro grupo como MCC o NER Group y además con capacidad de ser los líderes de un grupo propio. Independientes financieramente, con unos recursos propios que le permite desarrollar su estrategia sin prisas, esperando las mejores oportunidades y cuando se presentan comprando la empresa que pueda contribuir a reforzar su posición estratégica. Independiente tecnológicamente para lo que invierte recursos en CREATIO, su centro tecnológico y al mismo tiempo, adquiere las empresas que puedan aportar las tecnologías necesarias. Independiente en el

desarrollo y proyección de la marca IRIZAR como fabricante de autobuses integrales con tecnología propia.

IRIZAR ha acumulado muchas experiencias a lo largo de su historia y de todas ellas ha extraído su modo de ser y de hacer actual. Tiene vocación de ser la cabeza de un grupo empresarial importante. En este momento ese grupo lo forman 12 empresas y de ellas solamente la matriz es cooperativa, las 11 restantes son sociedades de capital. Esto no genera ningún tipo de problema y es más, es su apuesta estratégica para ir creciendo, diversificando y consolidándose.

El modelo de gestión que aplica es similar tanto en la cooperativa matriz como en todas las demás empresas del grupo. Se caracteriza por hacer partícipes a todas las personas en el ámbito estratégico, en lo que ellos llaman "reflexiones estratégicas" y después otorgando una gran autonomía a cada empresa del grupo en su gestión del día a día. Esto se combina con un liderazgo muy claro empezando por el propio Director General. La empresa la dirige el director y los ejecutivos y el Consejo Rector la respalda. El Consejo Rector puede requerir al Director todas las explicaciones necesarias y este se las dará con total claridad y transparencia. El Consejo Rector tiene la potestad de destituir o cambiar al Director, pero mientras no lo haga, no deberá interferir en su gestión. En IRIZAR los dos ámbitos se distinguen muy bien, el Director y los ejecutivos a dirigir la empresa y el Consejo Rector a supervisar y apoyar, nunca a interferir en la gestión.

Las empresas propiedad de IRIZAR no participan en la propiedad, pero sí en la gestión y en los resultados. La propiedad queda en exclusiva para la cooperativa. El modelo de gestión ya hemos señalado que es muy similar al de la propia cooperativa y los trabajadores de las mismas están informados sobre la marcha de su empresa y del grupo. Hay equipos de trabajo mixtos con técnicos de diferentes empresas del grupo para el desarrollo de las diferentes líneas estratégicas. En todas las empresas se participa en los resultados, todos cobran el 10% de los resultados obtenidos por su empresa. Eso en algunas empresas supone una cantidad importante y los trabajadores parece que están cómodos con dicha participación.

El modelo del Grupo IRIZAR actual es también un claro exponente de capitalismo cooperativo tal como lo describíamos en el capítulo 5º de esta tesis refiriéndonos a MCC. La cabecera del grupo es IRIZAR S.COOP, que es la propietaria de todas las demás empresas. Los resultados obtenidos por todas ellas, descontando el 10% que se distribuye

entre los trabajadores, vuelve a IRIZAR S.COOP. Pero como esta es cooperativa, el tratamiento del capital es 100% cooperativo: una parte para reservas, otra para retornos y otra para fondos sociales. Pero en conjunto, la mayor parte de los resultados obtenidos por el grupo, vuelven a la cooperativa para consolidar, en primera instancia, su solvencia financiera y para dotarla de una capacidad inversora de primera magnitud sin necesidad de acudir al crédito o de sufrir otras servidumbres financieras. La única condición para que esto funcione es que tiene que mantener un nivel muy alto de calidad de gestión para que los resultados empresariales crezcan.

6.4. Aportaciones de ORKLI S.COOP

ORKLI S.COOP es una cooperativa con sede central en Ordizia (Gipuzkoa). Tiene 3 líneas de negocio: Seguridad termoeléctrica (Grupos magnéticos de seguridad y termopares), Calentamiento (Componentes para sistema de generación de agua caliente y quemadores de fibra cerámica) y Calefacción (Componentes para calefacción y agua caliente sanitaria, solar térmica y suelo radiante y refrescante). Actualmente ORKLI evoluciona hacia su configuración como grupo empresarial. Son 4 las factorías que lo forman: ORKLI S.COOP en Ordizia, ORKLI Kunshan en China, ORKLI do Brasil y CERAMAT S.COOP. Además de su propia evolución empresarial, ORKLI forma parte de la Corporación MCC.

6.4.1. De spin-off a líder mundial en grupos magnéticos

ORKLI nace oficialmente como cooperativa el año 1982. Pero antes de su nacimiento formal, llevaba varios años funcionando como una planta productiva de COPRECI S.COOP dedicada a la fabricación de componentes para electrodomésticos con sede en Aretxabaleta (Gipuzkoa) y perteneciente también a MCC. La iniciativa partió de un grupo de personas inquietas y promotoras de la comarca de Goierri que estaban buscando proyectos empresariales para la creación de puestos de trabajo, especialmente para mujeres. Este grupo se puso en contacto con Caja Laboral que en aquellos años impulsaba la creación de cooperativas en diferentes comarcas y esta les puso en contacto con COPRECI que tenía en proyecto la construcción de una nueva planta productiva para la fabricación de grupos magnéticos de seguridad y termopares en la zona de Mondragón. Convencieron a COPRECI para que esa planta se construyese en Ordizia y así comenzó la

historia de esta spin-off que en 1982 se transformaría en la cooperativa independiente ORKLI.[344]

La nueva cooperativa comenzó con 3 líneas de productos, grupos magnéticos, termopares y componentes de calefacción. En 1987 comienza el proceso de automatización integral de termopares y continuaría con la de grupos magnéticos. Este proceso le permitió dar un salto importante en desarrollo tecnológico, capacidad productiva y procesos de calidad que con el paso de los años no ha hecho más que mejorar. Pero este proceso tiene una particularidad en ORKLI, el proceso de automatización se ha fraguado con proveedores del mismo grupo MCC que han trabajado conjuntamente con los técnicos de ORKLI y el resultado es que ORKLI no solo dispone de la tecnología de sus productos sino que también dispone de la tecnología de los procesos de fabricación así como de las máquinas que han sido diseñadas específicamente para ORKLI. Esto, supone una ventaja competitiva de primerísimo nivel porque la competencia tendrá que desarrollar los procesos y diseñar y fabricar las máquinas para producir los productos con los que competir con ORKLI. Esa apuesta le ha permitido convertirse en líder mundial en grupos magnéticos y termopares y hoy día mantiene esa posición con holgura.

En 2002 abre su primera planta productiva en el exterior, en China conjuntamente con un socio local. En 2005 lanza su nueva línea de negocio de suelo radiante "Lurbero". En 2006 pone en marcha su segunda factoría en el exterior, en este caso en Brasil y 100% propiedad de ORKLI. En 2007 pone en marcha una nueva plataforma logística en Irura (Gipuzkoa). Lanza la nueva actividad de quemadores cerámicos de gas CERAMAT. En China, traslada su planta productiva de Ningbo a su ubicación actual de Kunshan además de hacerse con el control del 100% de la misma.

En 2008 estalló la crisis y por supuesto que afectó a ORKLI pero no de forma importante. Afectó sobre todo a las actividades de calefacción y agua caliente sanitaria más focalizadas en el mercado español y europeo. Pero ORKLI exporta casi el 80% de su producción y su actividad principal, con diferencia, son los grupos magnéticos de seguridad y los termopares que fueron los que menos se vieron afectados por la crisis porque los países asiáticos y emergentes en general, han seguido tirando con fuerza.

[344] www.orkli.com (diciembre 2013)

2013 ha sido un año generoso para ORKLI porque ha recibido diversos reconocimientos. Fue reconocida como la mejor fábrica del año 2013 en España. El Premio a la Excelencia Industrial reconoce la labor de compañías industriales españolas que, gracias a su excelencia operativa y calidad de gestión, contribuyen a la competitividad económica del país. Este premio corresponde a la edición estatal de los Premios europeos Industrial Excellence Award donde ORKLI finalizó entre los 4 finalistas, organizados por IESE, junto a las escuelas INSEAD de Francia, RSM de los Países Bajos y WHU de Alemania. Así mismo, fue nombrada por la Cámara de Comercio de Gipuzkoa como la "Empresa de Gipuzkoa" del año. Los datos más relevantes de ORKLI son:

- Facturación: 150 millones
- Nº de Trabajadores 800 millones
- Exportación 80%

6.4.2 Visión del presidente del grupo ORKLI

En este caso la persona elegida fue José Luis Pérez, Presidente de ORKLI S.COOP y como tal presidente también del Grupo ORKLI. Previo a la entrevista realizada el 2 de diciembre del 2013 en las oficinas centrales de ORKLI en Ordizia, se le envió un pequeño resumen del proyecto de tesis y las preguntas-bloque sobre las que giraría la entrevista y se le informó que esta se efectuaría con grabadora. Los bloques y los puntos más significativos de la entrevista son los siguientes. La entrevista íntegra con las anotaciones correspondientes se encuentra en el anexo 3 que acompaña a esta tesis.

Pregunta-Bloque 1.- En los poco más de 30 años que ORKLI lleva como cooperativa independiente se ha convertido en una empresa mundializada con plantas productivas aquí, en China y en Brasil, con cerca de 800 personas en plantilla, en posiciones de liderazgo mundial en alguno de sus productos… Parece que las cosas van bien. ¿Cuál sería un primer balance de fuerzas y debilidades de estos años, las decisiones acertadas, las equivocaciones, las claves que explican que ORKLI haya llegado hasta donde está actualmente?

- Hemos tenido algunos reconocimientos muy importantes de algunos clientes. Por ejemplo de BOSCH-SIEMENS fabricantes de calderas, calentadores, cocción y demás…

- El premio de IESE en Alemania iba orientado básicamente a la excelencia industrial. Lo que nosotros decíamos era cual era el camino que habíamos recorrido para ser merecedores del premio. Nosotros no hacemos las cosas buscando un premio, sino que el premio es consecuencia de una manera de hacer las cosas.
- En los años 80 aquí se trabajaba con el modelo Taylorista puro y duro. La persona era, no voy a decir un robot pero casi, la cuestión era productividad, productividad, productividad.
- El primer proceso de automatización en ORKLI que fue en termopares, fue debido a la calidad más que a la productividad.
- La gente tenía miedo. Se generaron muchas discusiones internas porque sobraban 50 personas. Era muy difícil hacer ver lo que había que hacer. Son decisiones impopulares pero para eso está la Gerencia y el equipo directivo que pueden ver lo que el que está en la máquina, que está preocupado que va a pasar en 6 meses cuando venga la máquina automática, no ve.
- Ese fue un hito importante en Orkli, en el que también se ve el compromiso de los socios. Al final se apoyó la decisión sabiendo que X personas se tendrían que ir reubicadas a otras cooperativas y el tema se aceptó. En aquel momento era una decisión dura porque afectaba al 25% de la plantilla.
- Para abordar la automatización, la cooperativa abordó también todo un proceso de formación. Aquí somos una cooperativa y nosotros apostamos por los socios y no sobra nadie. Había que formarse y nosotros apostamos por subir un nivel el grado de formación para poder abordar el proceso de automatización que ya se empezaba a ver.
- Otro hito importante han sido los proveedores de tecnología, hablamos esencialmente de grupos magnéticos y termopares. El poder tener un proveedor único de automatización y que ese proveedor sea alguien del propio grupo de MCC, hace que todo ese conocimiento que tú le tienes que dar de tus procesos para que él pueda desarrollar la automatización, hace que se quede en casa.
- No hay ningún cliente que pueda ir a donde ese proveedor y pedirle una máquina como la de Orkli. Estas máquinas, al nivel que estamos, el concepto de las mismas y los puestos de trabajo los hacemos nosotros, no hay nadie que los haga en el mundo. Son tan punteros, tan innovadores, tan específicos que en principio nadie más los hace. Eso nos otorga una ventaja competitiva muy importante.

- En los años 90 más del 70% de las ventas de Orkli eran ya internacionales. En ese sentido es fundamental la visión exterior.
- También señalaría como relevante el de la estructura plana que es propio del mundo cooperativo. La diferencia entre el que menos gana y el que más gana está entre 1 y 4,5.
- Desde aquí solo no tienes elementos de contraste y en el ámbito salarial por ejemplo, cualquier cosa te parece mucho. Y luego te das cuenta que un gerente por ejemplo, puede ganar en cualquier empresa el doble tranquilamente.

Bloque 2.- Desde los inicios como planta de COPRECI hasta el nacimiento de ORKLI como cooperativa independiente, siempre habéis formado parte de las cooperativas de Mondragón. En su día, del grupo comarcal GOILAN y hoy de la división de componentes dentro del área industrial de MCC. No podemos obviar el terremoto que ha supuesto el caso de Fagor Electrodomésticos estos últimos días porque está en candelero en los medios de comunicación pero… Viendo vuestra propia experiencia de todos estos años ¿Crees que la democracia empresarial está reñida con la eficacia empresarial?

- Yo creo que en el mundo cooperativo y en Orkli en particular, la democracia sí existe. Otra cosa es y sobre eso debatimos internamente, ¿qué es participar?
- ¿Que yo tenga órganos de participación donde yo pueda llevar mis reivindicaciones y donde sean tenidas en cuenta hasta mis opiniones a la hora de tomar las decisiones? ¿O participar es que yo tengo que decidir hasta lo que el gerente tiene que decidir mañana? En este sentido yo sí creo que hay, no sé si llamarlas confusiones sobre lo que es la participación.
- Desde el punto de vista de gestión de la cooperativa, si yo participo activamente en los órganos de gestión que se crean o algunos otros que se puedan crear, yo puedo dar mi opinión. Y desde mi punto de vista participar es que lo que yo opino sea escuchado, igual no tiene por qué ser hecho, pero sí escuchado.
- Yo puedo dar mi opinión, hay foros para hacerlo y esa opinión se puede recoger y llegar hasta quien debe de tomar la decisión. Pero alguien debe de tomar la decisión y este podrá escuchar todo pero al final él tiene que tomar la decisión.
- Si entendemos que la participación es que lo que yo te he dicho, no has hecho y por tanto aquí no hay participación, no estoy de acuerdo.
- Si la participación es que allí donde no me corresponde a mí tomar la decisión, tengo canales para que mi opinión sea escuchada y tenida en cuenta y si el que tiene

que tomar la decisión lo cree oportuno o no, entonces yo considero que sí hay participación.

- El equilibrio entre liderazgo y participación puede ser uno de los puntos débiles de las cooperativas. Es un tema que genera debate interno y que influye en eso que llamamos clima organizativo. Tiene que haber un equilibrio entre aquel que tiene que tomar las decisiones y la consulta sobre esas decisiones.
- Si pensamos que todo tiene que ir por asamblea y nos vamos al otro extremo, la cooperativa no es operativa.
- Los órganos sociales, no lo olvidemos, son la representación de los socios y han sido elegidos en una asamblea por todos. Si cada decisión que toman, tú la cuestionas como socio, el problema igual no es si el modelo funciona o no, sino que igual has elegido unas personas en las que no tienes confianza.
- Que el órgano social o la gerencia toman decisiones que les tocan, X socios no están de acuerdo y luego internamente montan el lio. Este es uno de los puntos frágiles de la estructura cooperativa.

Bloque 3.- ORKLI es en estos momentos cabecera de un grupo empresarial importante, con plantas productivas aquí, en China y en Brasil, con sociedades comercializadoras, etc. Por un lado cooperativa de trabajo asociado, por otro lado dueños de empresas con trabajadores por cuenta ajena… ¿Cómo se compatibiliza todo esto? ¿Cuál es el modelo de gestión que hace posible compatibilizar realidades tan distintas? ¿Cómo articuláis la participación y la autogestión en vuestra empresa?

- Sobre la posibilidad de que los trabajadores de allá puedan convertirse en socios cooperativistas hemos chocado con lo mismo, que culturalmente lo que aquí nos parece bien, bueno y normal en otros lugares no lo entienden y además les parece mal, es otro mundo.
- En China por ejemplo, a un trabajador manual que está en su puesto de trabajo tú le pides opinión sobre algo y se te queda paralizado. No entiende que tú a él le puedas pedir opinión.
- En el plan estratégico 2013-2016 que ya lo hemos hecho, hablamos de renovar la visión, misión, valores… Y por primera vez hablamos de un grupo integral. La visión es que ORKLI es un grupo, ya no es solo una empresa cooperativa. Es un grupo en el que los valores cooperativos pueden ser aplicables a todo el grupo.

- Los trabajadores de las plantas de fuera no participan en los resultados. También son plantas que los resultados que obtienen son muy modestos todavía. Pero no, hasta ahora no participan.
- Cada uno busca su camino. Antes mandabas a las plantas exteriores a un "chavalito" que estuviera dispuesto a pasarse 4 o 5 años allí. Ahora, no se trata de mandar "misioneros", estamos en otra fase en la que cualquier persona de ORKLI que vaya a la planta de China o de Brasil, reconozca a ORKLI allí. En ese sentido estamos haciendo cambios importantes.
- Estamos mandando directivos. Estamos atando empresarialmente las filiales y teniendo ya el modelo de gestión corporativa de ORKLI y teniendo recién hecho el plan estratégico en el que hablamos ya de misión y valores de ORKLI Group, creo que tenemos que empezar a abordar la participación en resultados.
- Estamos a punto de comprar una empresa que amplíe nuestro catálogo y nos dé un poco más de punch. Explicamos a los socios la empresa de arriba abajo y porqué la vamos a comprar. Al final, todos los socios están informados y si hubiera algún cambio importante se volvería a informar.
- ¿Que algún día no estemos de acuerdo? Pues con 100 firmas convocas una asamblea general. El socio tiene foros para participar y para recabar información y si no está de acuerdo, foros para cambiar la decisión. Los canales los tenemos. Si el socio cree que tiene que participar en algo, tiene los canales. En una SA te va a costar mucho más, no tienes esos canales.
- Cambiar un modelo hacia uno más participativo en el que la persona va a estar mejor pero en el que se resta poder a los sindicatos y demás, es abrir la puerta a poner en tela de juicio la propia existencia y se van a rebelar.
- Lo poco que conozco del grupo NER es que es el terror de los sindicatos. Cuando entran a una empresa creo que lo dicen claramente, aquí los sindicatos fuera.
- Los sindicatos han jugado un papel importante para conseguir cosas de las que hoy disfrutamos todos. Pero lo mismo que las cooperativas, las empresas y también los sindicatos, tienen que evolucionar, evolucionar hacia otro tipo de diálogos.

Bloque 4.- ¿Cuáles son las apuestas de futuro de ORKLI? Sois líderes mundiales en grupos magnéticos y vais avanzando en otras áreas: calefacción y agua caliente sanitaria, suelo radiante, etc. Pero más allá de los elementos técnicos o comerciales… ¿Cómo podemos visualizar a la ORKLI del futuro, dentro de unos años, tal vez en el 2020?

- Visión 2.020, ser un grupo integrado con presencia global.
- Lograr, poco a poco, que todas las plantas y negocios que forman Orkli Group tengan una identidad común, una forma de hacer común… Con presencia global.
- Lo que tenemos hoy tenemos que hacerlo evolucionar, pero tenemos que pensar en nuevas actividades, nuevos sectores, etc… ¿En base a qué? En base a nuestras capacidades, crecimiento orgánico, contrataciones, etc., pero también pensando en alianzas o compras de empresas.
- En grupos magnéticos y termopares somos claramente líderes mundiales. El riesgo que podemos tener ahí es el de un cambio tecnológico por lo que tenemos que mantenernos vigilantes.
- Lo que tenemos claro es que tenemos que reforzar nuestras actividades fuera, tanto en Brasil como en China. Estamos viendo que España está en crisis, Europa está en crisis pero el mundo no está en crisis. China para nosotros es un mercado muy importante, Japón también y estos mercados no van a decrecer, de hecho están creciendo.
- Si todo Euskadi junta no llegamos ni a un barrio de cualquier ciudad china. Por eso hablamos de ser un grupo integrado con presencia global. El espíritu de ORKLI que esté en todos los sitios que estamos. La competencia para nosotros no está en Europa, está prácticamente fuera de Europa. O compites de igual a igual o vamos a tener problemas. Hace mucho que ya no somos un país de bajo coste.

6.4.3. Cooperativa de éxito perteneciente a MCC

ORKLI ha desarrollado un modelo empresarial y de gestión de mucho éxito. Durante muchos años ha sido de las empresas con una tasa de rentabilidad por operario de las más altas en la industria. Esto le ha permitido alcanzar una solidez financiera y unos excedentes con los que ha podido financiar su expansión internacional y otras inversiones sin menoscabar la misma. En estos momentos ORKLI se encuentra en pleno proceso de cambio generacional porque la generación de sus fundadores está jubilándose. Desde su fundación en 1982 hasta hoy, la plantilla de ORKLI se ha multiplicado por 8 aproximadamente. Sin embargo, su productividad se ha multiplicado por 40. Ahí está el resultado de su proceso de automatización y es la base en la que se ha sustentado su alta tasa de rentabilidad.

El modelo de gestión de ORKLI[345] es un modelo propio desarrollado a partir del modelo de gestión de MCC. Da el salto de ser un modelo de gestión de una cooperativa, a ser el modelo de gestión de un grupo empresarial. Unido a su Plan Estratégico[346] intenta generar una identidad ORKLI. No solo una marca ORKLI que ya está consolidada en el mercado, sino una cultura, una manera de relacionarse entre las diferentes personas y colectivos del grupo que vayan generando una "identidad" ORKLI de tal modo que alguien de Ordizia que vaya a China o a Brasil, perciba que a pesar de estar en otro país, otro idioma, etc., está en territorio ORKLI y lo mismo para los que desde allí lleguen a Ordizia. Para ello en su plan estratégico ha definido su misión como: *Generar confort mediante soluciones que aporten bienestar a las personas en sus espacios habitables, en clave de cooperación.* Su visión 2020 la formulan como: *Ser un grupo integrado con presencia global, con vocación de desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, tanto en base a nuestras capacidades como a alianzas estratégicas.* Y los valores en los que sustentar dicha misión y visión son: *Integridad, orientación al cliente, compromiso, afán de superación y búsqueda del bien común.*[347]

Su modelo de participación es un modelo en tensión permanente. Tensión entre una participación formalmente muy bien regulada a través de los órganos de gobierno y participación (Asamblea general, junta rectora y consejo social) con brotes esporádicos de protesta por parte de algún sector de la cooperativa por poca participación o por desacuerdo con alguna decisión de gestión. Normalmente estos brotes se encauzan de nuevo a través de los órganos sociales pero obliga a que estos se mantengan vigilantes.

En las empresas del exterior, hasta ahora sus trabajadores no han participado ni en la propiedad ni en los resultados y muy poco en la gestión. En el nuevo plan estratégico sí se percibe un cambio significativo en ese ámbito. El propósito de hacer el plan como grupo, es precisamente irradiar el modelo de gestión a todas las empresas del mismo. Esto seguramente provocará que la interrelación entre las personas de las diferentes plantas se acentúe que interactúen juntos, que la participación en gestión sea más intensa y como consecuencia probable que la cooperativa aborde la participación en los resultados de los trabajadores de estas empresas.

[345] *Modelo de Gestión del Grupo ORKLI*, Edit. ORKLI S.COOP, agosto 2012.
[346] Plan Estratégico 2013-2016 del Grupo ORKLI.
[347] Plan Estratégico, pp.29-35.

ORKLI pertenece a MCC desde su fundación. El caso del ere de FAGOR Electrodomésticos les ha afectado pero más a nivel ambiental que estructural. La percepción general es más bien de enfado con comentarios como *"pero que han estado haciendo hasta ahora" "¿Por qué no han tomado las decisiones que había que tomar?"…* y otros similares. Económicamente les ha afectado pero no de manera significativa porque cada cooperativa o grupo es independiente financieramente dentro de MCC. Antes del concurso, contribuyeron económicamente para ayudarles y después del concurso han tenido que subir su aportación a LAGUN-ARO para sufragar el exceso de gasto que supone la reubicación y la ayuda al empleo de los excedentes de FAGOR Electrodomésticos. Pero dada la situación financiera saneada y holgada de ORKLI, estas ayudas, además de entrar dentro del ámbito de solidaridad entre las cooperativas del grupo, no han supuesto ningún otro problema mayor.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

Comenzábamos esta tesis anunciando que acabaríamos la misma con la defensa de la **Empresa Participativa Integral**. Para ello hemos realizado un viaje en el que hemos ido desbrozando el camino para poder llegar hasta aquí. En ese camino hemos ido desgranando argumentos basados en el trabajo de muchos autores y en la rica experiencia de las cooperativas y empresas que hemos seleccionado como trabajo de campo para fundamentar esta tesis. Los puntos más significativos y relevantes de ese viaje los presentamos aquí a modo de conclusiones antes de finalizar este trabajo.

- Cuando hablamos de participación en relación a la Empresa Partipativa Integral, hablamos de 3 modalidades específicas de participación en la empresa y de todas las combinaciones posibles que entre las tres puedan darse: Participación en la propiedad, participación en los resultados y participación en la gestión
- Cuando hablamos de empresa integral hablamos de la empresa en que el trabajador ha pasado de ser sinónimo de máquina y factor de coste, a ser persona con capacidad creativa y por tanto con capacidad de generar valor. Esa empresa debe propiciar la participación de esa persona no por una especie de voluntarismo ético, sino porque de no hacerlo, perderá una de sus fuentes para aumentar el valor añadido de sus productos.
- El modelo tradicional de gestión basado en la confrontación entre A (empresario) y B (trabajador) es un modelo obsoleto, no es bueno para el empresario, no es bueno para el trabajador y en definitiva no es bueno para la empresa. El que invierte capital querrá obtener beneficio y el trabajador querrá mejorar su salario o sus ingresos. Pero si algo han demostrado las experiencias que hemos analizado en esta

tesis es que el beneficio potencial a obtener por las dos partes es mucho mayor si se basa en la colaboración que en la confrontación. En ese sentido la EPI es una plataforma óptima para el empresario y el trabajador.

- La rentabilidad de una empresa no depende de que la relación entre empresarios y trabajadores sea buena, de que sean más o menos simpáticos, de que la empresa sea una SA o una cooperativa. La rentabilidad de una empresa depende del factor CP, de su competitividad. Si la empresa se olvida de esta perspectiva, aumentarán considerablemente las probabilidades de fracasar.
- Los empresarios temen a los sindicatos y su conflictividad. Los sindicatos desconfían de los empresarios y sus intenciones. Resultado: la empresa tiende a la parálisis o al conflicto. Pero como decíamos, la rentabilidad de la empresa depende de su competitividad y esta evoluciona tan rápido y es tan cambiante, que si empresarios y sindicatos no encuentran la forma de colaborar y participar conjuntamente en mejorar los atributos de competitividad de su empresa, esta padecerá un lastre tal que puede poner en cuestión el futuro y la viabilidad de la empresa.
- La perspectiva ética es enormemente positiva para la empresa. El que todos los miembros de la empresa compartan los mismos valores éticos es un capital de enorme valor. Pero si algo ha enseñado la experiencia de Mondragón es que los valores solos no son suficiente. Tienen que ir acompañadas de una gestión excelente que mantenga alta la guardia en relación al factor CP.
- Todas las empresas que hemos analizado han desarrollado experiencias de participación y todas ellas son rentables. Pero además, este tipo de empresas tiene mejores posibilidades de garantizar su éxito a largo plazo que una sociedad de capital sin más. La razón es que en una EPI, los trabajadores tienen invertido su capital en la empresa y además parte de sus ingresos dependen de los resultados de la empresa. Estarán mucho más motivados que en otro tipo de empresa para participar en el crecimiento y mejora de los resultados de su empresa.
- Todas las empresas a las que hemos visitado para esta tesis, han obtenido magníficos resultados, algunas incluso en pleno período de crisis. Las evidencias son por tanto irrefutables, la participación es perfectamente compatible con la eficacia empresarial.

- El liderazgo y la participación tienen que convivir en la EPI. Pero su gestión es compleja. De los testimonios recogidos podemos concluir que es importante la buena relación entre el Director-Gerente y el Presidente, entre el responsable de la gestión empresarial y el máximo responsable institucional para la buena marcha de la empresa, pero sin interferir cada uno en el papel del otro.
- Los dos extremos de la ecuación son, por un lado, el ordeno y mando sin ningún tipo de participación. Y por el otro, la asamblea para todo, desde las decisiones estratégicas hasta para decidir la mayor nimiedad. Los dos extremos son nocivos y perjudiciales para la empresa. Todos los miembros de la empresa deben conocer y poder participar en las decisiones estratégicas. Pero a partir de ahí, la participación de las personas debe concretarse a partir del puesto de trabajo de cada uno y los órganos decisorios o consultivos de la empresa que jueguen su papel.
- La empresa la dirigen el director-gerente y los ejecutivos que para eso han sido nombrados. El consejo rector en un caso o el de administración en otro, debe respaldar en todo momento su gestión. Si pierden su confianza en ellos, es mejor destituirlos y cambiar a las personas en lugar de socavar su trabajo y decisiones. Con esto último, lo único que se consigue a largo plazo es perjudicar a la empresa en su conjunto.
- La forma jurídica de una empresa es importante pero no determinante para el desarrollo de la EPI. Una empresa participativa integral se puede crear a partir de una cooperativa o a partir de una sociedad anónima, probablemente sea más fácil en el primer caso pero lo determinante es la voluntad de las partes.
- El modelo de gestión es el instrumento más importante para articular la participación en la empresa. Es el que marcará el estilo, la forma de ser y la manera de hacer de la empresa.
- Si el modelo de la Empresa Participativa Integral (EPI), se extendiese en la economía, podría tener efectos macroeconómicos positivos en la economía. Por un lado sería un freno eficaz a la tendencia de destrucción de empleo en épocas de recesión y por otro podría resultar un instrumento útil como receta frente a la estanflación.
- El modelo de empresa de trabajo-capital de James E. Meade es muy cercano en su intención al de la EPI. Pero a diferencia de Agathotopia, su laboratorio de ideas, Mondragón ha inventado y experimentado en la empresa real un sin número de elementos muy eficaces que han superado las inquietudes de Meade: un sistema de

remuneración original, un sistema que resuelve eficientemente las necesidades de prevención (enfermedad, ILT, jubilación, etc…), un sistema que resuelve la participación en resultados sin que ello suponga la descapitalización de la empresa, un sistema de solidaridad entre las empresas que les permite, por un lado, defenderse en época de crisis apoyándose unas a otras y por otro crecer más rápido aprovechando las sinergias latentes.

- Las instituciones europeas, Comisión, Parlamento y Consejo Económico y Social, apoyan el fomento de la participación financiera de los trabajadores en la empresa. En algún caso incluso señalan las ventajas de combinar los 3 tipos de participación: en la propiedad, en resultados y en la gestión. Pero en general, se constata una falta de liderazgo europeo a este nivel.
- El informe Pepper IV muestra una radiografía de la participación financiera en la empresa en todos los países europeos. El resultado no es muy estimulante, aunque haya países que han avanzado más que otros. Ningún gobierno ni organización empresarial ni organización sindical ha tomado esta bandera y la ha hecho su apuesta prioritaria.
- El modelo de Estados Unidos y sus ESOP está presente en cualquier documento que habla de participación de los trabajadores en la empresa. Europa necesita una legislación equivalente a nivel Europeo, que la Comisión y el Parlamento lo incluyan entre las prioridades y que se le adjunte un paquete económico importante condicionado a que cada país europeo adopte dicha legislación e impulse medidas para que sus empresas se encaminen en esa dirección.
- La experiencia cooperativa de Mondragón nació bajo el impulso de J. M. Arizmendiarrieta tras la búsqueda de una empresa en la que el trabajador no estuviese bajo el dominio del capital y en el que las decisiones las tomasen las personas que en ella trabajaban y no los dueños del capital.
- La creación del banco cooperativo que hoy se llama LABORAL KUTXA y que nació por el empeño personal de Arizmendiarrieta, es la decisión más brillante de toda la historia de las cooperativas de Mondragón. Sin el banco, sería inimaginable la dimensión empresarial y financiera alcanzada hoy por MCC.
- LAGUN-ARO es el resultado del mejor laboratorio de ideas que ha existido para encontrar soluciones viables empresarial y financieramente a todo el ámbito de la previsión social de los socios-trabajadores de las cooperativas basados en criterios

de solidaridad: atención sanitaria, farmacia, hospitalización, incapacidad laboral transitoria, jubilación, pensiones varias, coordinación y gestión de las reubicaciones, ayuda al empleo, etc.

- El proyecto cooperativo de Mondragón siempre fue más allá que la fundación de una o varias cooperativas. La creación primero de los grupos comarcales es un exponente de ello. Se trataba de crear vínculos de solidaridad entre las cooperativas y de aprovechar sus sinergias. Su evolución después hacia los grupos sectoriales y su estructuración por divisiones en una única corporación, en MCC, fue la consolidación de ese proceso.
- La diferencia esencial entre una cooperativa y una SA tiene que ver con el poder y el control, en una deciden las personas y en la otra solo los propietarios del capital. Pero a partir de ahí, a ambas empresas el mercado les va a medir con la misma vara, el factor CP. Por mucha participación que haya en una empresa, si esta no es capaz de mantener su nivel de competitividad, fracasará. El objetivo de una empresa no es la participación sino la rentabilidad. La diferencia está en que en una EPI, la participación bien articulada puede ser un arma muy poderosa para mejorar los ratios de competitividad de la empresa.
- El salario es el precio por el trabajo en una empresa privada y el anticipo un adelanto de los resultados que se esperan obtener en una cooperativa. El vincular una parte de los ingresos del trabajador con los resultados de la empresa es importante para la EPI. Si los resultados son buenos el empresario gana, pero el trabajador también. Si son malos ambos pierden, pero en este 2º caso, el trabajador estará bien predispuesto a adoptar las medidas necesarias para revertir la situación ya que parte de sus ingresos dependen de ello.
- En una empresa mandan los resultados empresariales con independencia de que esa empresa sea privada o cooperativa. La experiencia de Mondragón muestra claramente que, si una empresa para su desarrollo ha de tomar decisiones empresariales que pudiesen cuestionar alguno de sus principios, siempre es mejor tomar esas decisiones y ver a posteriori como encajarlas. Si se paralizan decisiones hasta no resolver su encaje con los supuestos principios cooperativos, se corre el riesgo de poner en cuestión el futuro de la empresa. Y sin empresa, de nada valen los principios ni los valores cooperativos.
- Más allá del principio cooperativo de "interés limitado del capital", Mondragón ha sabido crear mecanismos para su gestión y multiplicación que explican el gran

crecimiento alcanzado por las empresas de MCC en su historia. En ese sentido, los mecanismos desarrollados por Mondragón han ido mucho más allá que las cuestiones planteadas e imaginadas por James E. Meade en su laboratorio de ideas Agathotopia.

- Los mecanismos de capital creados por Mondragón han logrado que aquellos recursos que generaban las cooperativas se convirtiesen en un eficaz instrumento de capitalización de las mismas y dotarlas con ello de una capacidad inversora de primer nivel. Todo ello además con criterios de solidaridad. Al establecer que los retornos (los excedentes logrados por la cooperativa que se distribuyen entre los socios), no salen de la cooperativa hasta que el socio se vaya o se jubile, ha convertido a estos en un mecanismo eficaz de capitalización, de fortaleza financiera y de capacidad inversora.
- Capitalismo Cooperativo es el término que mejor define el sistema creado por Mondragón por el que todo el capital generado por las empresas del grupo, las cooperativas y todas las sociedades de capital propiedad de ellas, al final retorna a la cooperativa matriz dueña de esas empresas. Al volver a la cooperativa, ese capital tiene un tratamiento 100% cooperativo por lo que en ningún caso sale de la cooperativa y vuelve a entrar en el mecanismo generador de riqueza a través de inversiones, propio de las cooperativas de Mondragón.
- Los líderes de Mondragón en 1994, tanto los líderes en gestión como los sociales, a la hora de elegir los puntos fuertes de la experiencia hasta ese momento eligen dos: 1) la solidaridad y 2) la adopción del modelo cooperativo.
- Al elegir los puntos débiles en 1994: 1) A la hora de crear MCC, había demasiadas cooperativas débiles y dispersas. 2) La escasa internacionalización de las mismas.
- A la hora de valorar las razones para la creación de la nueva Corporación todos los líderes de 1994 eran unánimes en la 1ª de sus razones: 1) MCC responde a la necesidad de ser más eficientes organizativamente en relación al mercado. 2) El cambio de la organización comarcal a la sectorial era imprescindible, aunque el cambio fuese duro y difícil. Lo comarcal había tocado techo. 3) En España líderes del mercado pero en Europa se bajaban muchos enteros, por eso se adoptó la organización sectorial y se creó MCC, aunque la tardanza fue mucha, el cambio se tenía que haber hecho antes.

- Al valorar si la democracia empresarial está reñida con la eficacia empresarial: 1) Las diferentes velocidades de percepción entre los líderes o ejecutivos que están en el mercado todos los días y los socios en la cadena de producción, condiciona la velocidad en la toma de decisiones y puede convertirse en una fuente de problemas importante. 2) No se crea MCC para un mayor control del día a día de los negocios, sino para desarrollar el control estratégico, la visión a largo plazo. Por ello también, las estrategias de negocio no se deciden en cada cooperativa, sino en la agrupación.
- A la hora de abordar los problemas que pudiese crear en la identidad cooperativa la adquisición de sociedades anónimas, así lo veían los líderes en 1994: 1) Hacer un desarrollo solo con la fórmula cooperativa plantea problemas irresolubles, el primero el financiero. La cooperativa no la forman señores con capital, la forman señores con ganas de trabajar. Nuestro desarrollo se va a dar más a través de sociedades tipo SA aunque conlleve contradicciones como que una parte serán socios trabajadores propietarios y otra solo trabajadores por cuenta ajena. 2) Tenemos vocación para la creación de empleo y que este sea cooperativo. Pero, frente a la alternativa de o no crear empleo porque no puede ser cooperativo o crear empleo renunciando a que sea cooperativo, optamos por la alternativa de crear empleo aunque no sea cooperativo.
- Al abordar los problemas de la expansión internacional así lo veían en 1994: 1) Está claro que el modelo de crecimiento tiene que soportarse en acuerdos con terceros y que en la mayor parte de los casos vamos a tener que aceptar que esos acuerdos sean en forma de sociedad anónima, porque es lo que va a entender el partner correspondiente. 2) No es fácil presentar un plan ambicioso en las cooperativas y eso es un freno para su expansión internacional. Además, los planes de expansión tienen también su tiempo porque el mercado no se para a esperarnos. Para la financiación de los mismos antes acudíamos a CAJA LABORAL pero las normativas del Banco de España han limitado este cauce y nos obliga a acudir al capital privado.
- A la hora de analizar las perspectivas de futuro de MCC en 1994, así lo veían: 1) Nuestro sistema cooperativo ha demostrado saber adaptarse a los cambios y la muestra está en la historia. De nada sirve apelar al purismo de determinados principios si no hacemos una empresa rentable. No se puede hipotecar la competitividad por agarrarte a unos valores o más bien a una serie de palabras. 2) El riesgo es inherente a la función de empresario. El desafío de MCC es aprovechar

nuestra experiencia para optimizar el conocimiento, aprender mejor y ser más eficaces. Una cierta competitividad entre las cooperativas del grupo es buena, si tu cooperativa tiene una tasa de rentabilidad superior a la media es un estímulo importante y un acicate para que las otras mejoren sus resultados.

- La evolución de una SA hacia la EPI es más difícil que en una cooperativa. En CAF hay participación en propiedad, los trabajadores poseen el 30% de las acciones. Hay participación en la gestión, pero el modelo de relaciones laborales sigue enquistado en el siglo XX con un ambiente de tensión latente y permanente entre dirección y sindicatos.
- CAF resolvió la financiación de la adquisición de acciones por parte de los trabajadores a través de su holgada tesorería en aquel momento y por un acuerdo con los trabajadores que detraía el 2,5% de su salario durante 7 años. Para ello utilizó mecanismos que la propia ley de SA permitía y contó con la complicidad de la hacienda Gipuzkoana. Pero en cualquier caso es evidente que, si hubiera existido una legislación tipo ESOP, hubiera facilitado mucho las cosas. Si se quiere que otras empresas vayan en esa dirección, la necesidad de esta legislación es urgente.
- El desarrollo de un modelo de gestión muy participativo puede ser el mecanismo para la reactivación empresarial. AMPO-POYAM apuesta claramente por ello y sus resultados empresariales son excelentes.
- NER Group desarrolla un modelo participativo exigente. Su implantación en una empresa representa una pequeña revolución en la misma y exige un acuerdo mayoritario entre todas las partes. Pero los resultados que consigue a corto plazo son espectaculares.
- IRIZAR desarrolla un modelo de participación como cabecera de un grupo propio. Irradia su modelo de gestión a todas las empresas de su propiedad. Los trabajadores de todas ellas participan en los resultados distribuyendo entre ellos el 10% de los resultados obtenidos por su empresa. No tienen previsto su participación en la propiedad.
- El modelo de crecimiento de IRIZAR es el de una cabecera cooperativa pero desarrollándose a través de empresas de capital. La participación de la cooperativa en el negocio del grupo es progresivamente menor. Sin embargo, el modelo es un fiel reflejo de capitalismo cooperativo, el capital generado por todas las empresas

del grupo vuelve a la matriz cooperativa y a partir de ahí comienza el mecanismo generador de riqueza.

- ORKLI es una cooperativa de éxito dentro de MCC. Ha desarrollado un producto muy avanzado tecnológicamente en el que es líder mundial y a partir de los resultados que ello genera desarrolla su expansión en nuevos sectores y diferentes países.
- El modelo de gestión de ORKLI es un modelo propio desarrollado a partir del modelo de gestión de MCC. Hasta ahora las plantas de China y Brasil no participan ni en la propiedad ni en resultados y poco en la gestión. Pero en su plan estratégico tienen previsto integrarlas en la cultura ORKLI desarrollando allí el modelo de gestión de aquí y probablemente ello conlleve abordar su participación en resultados.

Una vez llegados a este punto del viaje, vamos a acabar señalando el perfil de la Empresa Participativa Integral (EPI).

La EPI es aquella empresa en la que todos los que trabajan en ella toman parte en los 3 ámbitos de participación: propiedad, resultados y gestión. Esta participación no es fruto de ningún voluntarismo ético ni de planteamiento ideológico ni de imposición de parte. Este modelo de participación es la palanca más poderosa que disponen las empresas para la revitalización de sus negocios y para aumentar el valor añadido de sus productos o servicios. Beneficia a todas las partes afectadas: empresario, trabajador y sociedad.

- **Empresario**: Va a poder contar con la complicidad de sus trabajadores para desarrollar su empresa. Va a poder garantizar la transmisión de su empresa vendiendo una parte de la misma a precios de mercado a sus propios trabajadores.
- **Trabajador**: Aparte de trabajar, va a poder ser partícipe del proyecto empresarial. Va a poder participar en la propiedad de la empresa. Va a poder participar en los resultados de la empresa. Va a poder aumentar su nivel de ingresos más allá de su salario.
- **Sociedad**: Si el empresario se beneficia y el trabajador también, es evidente de que las posibilidades de que la empresa vaya bien aumentan. El resultado siempre será beneficioso para la sociedad, porque aumentarán los ingresos de los que en ella trabajan, sus impuestos, la posibilidad de nuevas inversiones, los servicios derivados de ello…

La participación en los 3 ámbitos puede ser enormemente flexible:

- **Participación en Propiedad**: No podemos establecer aquí un porcentaje idóneo de participación, lo que sí podemos decir que esa participación deberá ser significativa. La participación en propiedad depende de cada empresa, de su tamaño, dimensión, número de trabajadores, etc…
- **Participación en resultados**: Aquí tampoco podemos establecer un porcentaje. En IRIZAR por ejemplo lo han resuelto con una participación en el 10% de los resultados. Las posibilidades son muchísimas: participación monetaria en los resultados, participación en los resultados que financian un fondo de pensiones, participación en resultados convertibles en acciones, etc. En NER Group lo han resuelto con una participación en el 20% de los resultados. Lo que sí podemos decir es que la participación en resultados tiene un enorme poder motivacional, uno se siente partícipe de un proyecto y percibe los resultados, si son buenos se beneficia y si son malos, trabajará para revertirlos.
- **Participación en Gestión**: Aquí las posibilidades y modelos de gestión también son amplísimos. Desde el de participación muy intensa como el de NER Group, al de participación más sosegada como MCC.

Para el desarrollo de la EPI resultaría enormemente beneficiosa la elaboración de una legislación específica similar al modelo ESOP de Estados Unidos. Esta legislación debería promoverse en la Unión Europea acompañada de un paquete de estímulos económico para promover su implantación en toda la unión.

Una vez finalizada la tesis, quisiera dejar constancia al final de la misma de la importancia de avanzar en dos líneas de investigación que por las limitaciones propias de una tesis, no ha sido posible abordar aquí:

- La relación de los sindicatos con la participación. Es evidente la necesidad de una investigación en profundidad sobre el tema. Los sindicatos en Europa y aquí son muy recelosos para el desarrollo de estrategias de participación en la empresa. Sin embargo, hay un dato estructural difícilmente soslayable: en esta última crisis originada en 2008 y que todavía padecemos en 2014, las condiciones de vida de los trabajadores en general han empeorado. Unas organizaciones nacidas para la defensa de los intereses de los trabajadores ¿Qué han aportado –además de protestas- para evitar ese deterioro? Tal vez haya llegado el momento de cuestionar

ciertas estrategias. La EPI podría ser un punto de inflexión al respecto. Creo firmemente que la Empresa Participativa Integral es la mejor estrategia para defender los intereses de los trabajadores. El desarrollo y despliegue de la EPI sería mucho más fuerte y rápida con el apoyo abierto de los sindicatos. Kelso creía que el papel de los sindicatos era importante en la defensa y asesoría de los intereses de los trabajadores a la hora de negociar el plan ESOP de una empresa. ¿Por qué no podrían jugar aquí los sindicatos un papel similar a la hora de negociar un plan EPI para su empresa?

- La Empresa Participativa Integral necesita seguir investigando en la concreción de sus parámetros. Si abogamos porque Europa plantee una legislación fuerte para la promoción de la EPI y un paquete de medidas económicas para apoyarlo, cuando hablemos de EPI en España, Alemania o Italia, tendremos que hablar con parámetros similares. Es cierto que se ha avanzado en unificar legislación, por ejemplo en el ámbito contable para las empresas, pero queda todo un territorio para avanzar en equiparar parámetros. Cuando hablemos de participación en propiedad, resultados y gestión el lenguaje tiene que ser similar en todos los países europeos. Para ello será importante que las instituciones comunes avancen con más fuerza en lo hecho hasta ahora y que se creen grupos de investigación y trabajo paneuropeos para elaborar propuestas.

BIBLIOGRAFIA

Addison, J. (2000). The impact of financial participation and employee involvement on Financial performance: A Re-Estimation using the 1998 wers. *Scottish Journal of Political Economy, Vol. 47 (5)*, 571-583.

Alcaide Castro, M. (1983). *Las nuevas formas de organización del trabajo.* Madrid: Akal-Universitaria.

Alguacil, P. (2008). El cuestionamiento del régimen fiscal de cooperativas: razones y sujetos. *CIRIEC, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa Nº 19.*

Alguacil, P. (2008). El cuestionamiento del régimen fiscal de cooperativas: razones y sujetos. En G. M. Pons, *La Economía social. Desarrollo humano y económico.* San Sebastian: GEZKI-Marcial Pons.

Alguacil, P. (2003). Tratamiento fiscal de las cooperativas a la luz del régimen europeo de Ayudas de Estado. *CIRIEC, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa, Nº 4*.

Alonso Rodrigo, E. (2005). Las sociedades laborales y los ESOP, ejemplo de participación de los trabajadores. *Gatza Nº 113*.

Álvarez de Mon, S. (1998). *La Empresa Humanista y Competitiva.* Bilbao: Universidad de Deusto.

Alzola Berriozabalgoitia, I. (2013). Junior cooperativas. Una propuesta para la transferencia del modelo de empresas constituidas por los estudiantes de Team

Academy en Finlandia a la legislación de cooperativas de Euskadi. En S. G. Arando, *Mondragon Bilduma* (págs. 41-56). Arrasate-Mondragón: Servicio Editorial de Mondragon Unibertsitatea ISBN 978-94-616-5471-0.

Alzola Berriozabalgoitia, I. (2014). The financing of Mondragon cooperatives: a legal analysis. En T. R. Mazzarol, *Research Handbook on Sustainable Co-operative Enterprise* (págs. 341-356). Cheltenham (Reino Unido) y Northampton (Massachusetts, EE.UU.): Edward Elgar Publishing Limited ISBN 978-0-85793-777.

Alzola Berrizabalgoitia, I. (2009). Mondragón ante la crisis. *Projectics / Proyéctica / Projectique ISSN : 2031-9703*, 31-53.

www.mondragon-corporation.com. (2013). Mondragon: MCC.

AMPO S.COOP. (2013). *AMPO Foundry - Company Brochure.* Idiazabal: AMPO S.COOP.

Anchustegui, E. (2008). Los derechos sociales y la solidaridad. En X. I. Ignacio Ayestarán Uriz (ed. lit.), *Filosofía en un mundo global* (págs. 173-180). ISBN 978-84-7658-852-9.

Anchustegui, E. (2010). Ciudadanía y derechos sociales. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales ISSN 1575-7048*, 151-165.

Anchustegui, E. (2013). La convivencia social y el neoliberalismo. En E. A. (coord.), *Economía, democracia y valores en un mundo global* (págs. 91-102). Plaza y Valdés ISBN: 978-84-15271-66-6.

Andersen, A. (1998). *La Participación de los trabajadores en la empresa.* Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

Anuarios del Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de Deusto. (2 de 04 de 2014). *Anuario de Estudios Cooperativos*. Obtenido de http://deustoestudioscooperativos.deusto.es/servlet/Satellite/Page/1342443405576/_cast/%231342443375323%231342443405576/UniversidadDeusto/Page/PaginaCollTemplate

Aoki, M. (1990). Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of Economic Literature, Vol. 28 (1)*, 1-27.

Aragón Sánchez, A. (1998). *La Participación de los empleados en la empresa: Factores condicionantes para la gestión y resultados.* Madrid: Consejo Económico y Social, Colección de estudios Nº 60.

Arando, S. G. (2011). *Efficiency in Employee-Owned Enterprises: An econometric case study of Mondragon.* Bonn - Germany: IZA - Discussion Paper Nº 5711.

Aranzadi Tellería, D. (2002). *El arte de ser líder empresarial hoy.* Bilbao: Universidad de Deusto.

Aranzadi Tellería, D. (1992). *El arte de ser empresario.* Bilbao: Universidad de Deusto.

Aranzadi Tellería, D. (1992). *La Experiencia Cooperativa: Misión y Renovación.* Mondragón: Fundación Gizabidea.

Aranzadi Tellería, D. (1990). Participación y doctrina social de la Iglesia. En VV.AA., *Anuario de estudios cooperativos.* Bilbao.

Aranzadi Tellería, D. (1988a). Hombre y Empresa. En VV.AA., *Hombre y Empresa.* Bilbao: Universidad de Deusto.

Aranzadi Tellería, D. (1988b) *Orígenes históricos y asentamientos ideológicos del asociacionismo socio-económicos*, en Congreso de Cooperativismo, Congreso Mundial Vasco, Bilbao: Universidad de Deusto

Aranzadi Tellería, D. (1976). *Cooperativismo Industrial como sistema, empresa y experiencia.* Bilbao: Universidad de Deusto.

Arthur Andersen (1998). *La Participación de los Trabajadores en la empresa (Resumen Ejecutivo).* Bilbao: Arthur Andersen.

Ashford, R. (2005). *Binary economics and the case for broader ownership.* Syracuse: Syracuse University College of Law working Paper.

Ashford, R. (1999). *Binary Economics: The New Paradigm.* Lanham, Maryland: University Press of America.

ASLE-Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi (2006). *La Participación de las Personas en la Empresa.* Bilbao: ASLE y Gipuzkoako Foru Aldundia.

ASLE (2005). *La Participación de las Personas en la Empresa.* Bilbao: Asociación de

Sociedades Laborales de Euskadi.

Ayestarán Sabino, A. A. (2006). Participación de los trabajadores en la gestión de la empresa: Análisis psicosocial de las empresas vascas. En A. (. Euskadi), *La participación de las personas en la empresa* (págs. 95-113). Bilbao: ASLE.

Ayestaran Sabino, B. N. (2013). *Facilitación de Equipos de innovación.* Bilbao: Editorial de la UPV/EHU.

Azua, S. (Julio de 2013). La apuesta por la participación de los trabajadores en la empresa. *El Economista*.

Azurmendi, J. (1984). *El Hombre Cooperativo - Pensamiento de Arizmendiarrieta.* Mondragón: Caja Laboral Popular.

Bakaikoa Azurmendi, B. (2009). Europaren gaitasunak krisialditik irteteko. *Europako Mugimenduaren Euskal Kontseiluaren aldizkaria Nº 13, ISSN 1578-7141*, 57.

Bakaikoa Azurmendi, B. E. (2013). Regeneración de empresas de la economía social: un reto en el País Vasco. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos Nº 112, ISSN 1135-6618*, 151-175.

Bakaikoa Azurmendi, B. M. (2012). El cooperativismo vasco y las políticas públicas. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía Nº 79, ISSN 0213-3865*, 234-263.

Bakaiokoa Azurmendi, B. E. (2013). Crisis económica actual y sus posibles repercusiones en la economía social. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos Nº 113, ISSN 1135-6618*, 28-29.

Bakaikoa, B., Errasti, A., y Mendizabal, A. (1995) Aproximación a la economía social de Euskal Herria. Presente y retos de futuro. *Ekonomiaz* nº33

Bakaikoa Azurmendi, B. (s.f.). La Ley de Say en la historia del pensamiento económico. *History of Economics Thought.* Illinois (USA).

Bakan, I. S. (2004). The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes. *International Journal of Human Resource Management 15 (3)*, 587-616.

Banco Mundial (16 de Marzo de 2012). *World Bank World Development Indicators & Global Development Finance*. Obtenido de http://databank.worldbank.org/ddp/home.do

Banco Mundial (16 de Marzo de 2012). *Worldwide Governance Indicators*. Obtenido de http://www.govindicators.org

Barandiaran Contreras, M. (2000). *AMPO-POYAM Elkarlanean, Un recorrido en cooperativa.* Idiazabal: AMPO-POYAM.

Barea, J. (1992). *Libro Blanco de la Economía Social en España.* Madrid: Ministerio de Trabajo y SS.

Barea, J. (1991). La Economía Social en España. *Revista de la Economía y Sociología del Trabajo Nº 12*, 8-16.

Barea, J. (1990). *Concepto y Agentes de la Economía Social en España.* Valencia: CIRIEC-España, Nº 8.

Barreto, J. (1998). Portugal: Industrial Relations under Democracy. En A. Ferner, *Changing Industrial Relations in Europe* (pp. 395-425). Oxford: Blackwell Publishers.

Bartkus, B. (1997). Employee ownership as Catalyst of organizational change. *Journal of Organizational Change Management, Vol. 10 (4)*, 331-344.

Bayo Moriones, A. (2001). La participación de los empleados: complementariedades e impacto sobre los resultados. En VV.AA., *La Empresa participativa: una visión sobre el papel de las personas en las organizaciones.* Bilbao: Cluster del Conocimiento.

Beatty, A. (1995). Cash Flow and Informational effects of employee stock ownership plans. *Journal of Financial Economics, Vol. 38 (2)*, 211-240.

Becker, G. S. (1983). *El Capital Humano.* Madrid: Alianza Editorial.

Bel Durán, P. L. (2013). El emprendimiento colectivo como salida laboral de los jóvenes: análisis del caso de las empresas de trabajo asociado. *REVESCO: revista de estudios cooperativos Nº 112, ISSN 1135-6618*, 36.

Bel Durán, P. M. (2013). Necesidad de medidas para impulsar la creación de las empresas de participación desde los diferentes niveles de enseñanza. *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa Nº 78, ISSN 0213-8093*, 71-100.

Bel Durán, P. y. (2008). Criterios de eficiencia y buenas prácticas en los procesos de concentración de las organizaciones de participación. *REVESCO - Revista de*

Estudios Cooperativos, Nº 95, 9-43.

Bel Durán, P. (2008). Criterios de eficiencia y buenas prácticas en los procesos de concentración de las organizaciones de participación. *REVESCO - Revista de Estudios Cooperativos, Nº 95*, 9-43.

Benner, A. (1995). Employee participation, ownership and productivity: A theoretical framework. *Industrial Relations, Vol. 34 (4)*, 532-554.

Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder.* Barcelona: Norma.

Beyster, J. (2007). *The SAIC solution: How we built an 8 billion employer-owned technology company.* New York: John Wiley and Sons.

Blair, M. K. (2000). Employee ownership: an unstable form or a stabilizing force? En M. Blair, *The New Relationship - Human Capital in the American Corporation* (págs. 241-298). Washington DC: Brooking Institute Press.

Blasi, J. (2010). Shared Capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing and broad-based stock options. *The Journal of Employee Ownership Law and Finance, Vol. 22 (3)*, 43-79.

Blasi, J. (1991). *The new owners: Employee ownership in public companies.* New York: Harper Collins.

Blasi, J. (1987). *Employee ownership through ESOPs; Implications for the public corporation.* New York: Pergamon Books.

Blasi, J. C. (1996). Employee stock ownership and Corporate performance among public companies. *Industrial and Labor Relations Review, Vol. 50 (1)*, 60-79.

Blasi, J. K. (2003). *In the company of owners: The truth about stock options and why every employee should have them.* New York: Basic Books.

Blasi, J. R. (1988). *Employee Ownership: Revolution or Ripoff?* Cambridge, MA: Ballinger Pub Co.

Blinder, A. (1990). *Paying for productivity: A Look at the Evidence.* Washington: Brookings Institution.

Bova, F. (2011). Shared Capitalism, Corporate Disclosure, and Management's Incentive to Signal a Positive Outlook. En E. Carberry, *Employee Ownership and Shared Capitalism: New Directions in Research* (pp. 91-112). Champaign, Illinois:

University of Illinois.

Bova, F. Y.-K. (2011). *Employee Ownership and Firm Disclosure.* University of Toronto: Rotman School of Management.

Bozal Uranga, J. C. (2007). *La Participación en la Empresa.* Bilbao: GEZKI, Gobierno Vasco-Eusko Jaurlaritza-Dirección de Economía Social.

Brown, M. (2008). Why do Employees Participate in Employee share plans? A Conceptual Framework. En M. Browun. Melbourne.

Buchko, A. (1992). Effects of employee ownership on employee attitudes - A test of three theoretical perspectives. *Work and Occupations, Vol. 19 (1)*, 59-78.

Buckle, V. D. (2000). *Una perspectiva empresarial de la participación financiera en la UE: ventajas y obstáculos.* Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas.

Burgués, A. M. (2013). La Relación entre cooperativas transformadoras y desigualdades sociales en los territorios. *Scripta Nova, Universidad de Barcelona*.

Buschak, W. (2002). Financial participation for employees in the European Union - A pragmatic view. *Transfer: European review of labour and Research, Vol. 8 (1)*, 76-82.

Cable, J. (1980). Productive efficiency, incentives and employee participation: some preliminary results for west Germany. *Kyklos, Vol. 33 (1)*, 100-121.

Cabra de Luna, M. (2003). Las instituciones europeas y las organizaciones de la economía social. En M. Cabra de Luna, *La economía social y el tercer sector. España y el entorno europeo.* Madrid: Escuela Libre Editorial.

Cabral de Carvalho, R. A. (2011). *Participación de los trabajadores en el capital de la empresa: su implementación y viabilidad en Portugal: análisis de 14 países de la UE (Tesis Doctoral).* Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

CAF - Compañía Auxiliar de Ferrocarriles SA (2013). Osinberde. *Osinberde*, 1-12.

Caja Laboral Popular - Lan Kide Aurrezkia (1986). *Nuestra Experiencia Cooperativa.* Mondragón: Caja Laboral Popular.

Caja Laboral Popular (1984). *Estatutos Sociales de Caja Laboral Popular S. Coop. de crédito Ltda.* Mondragón: Caja Laboral Popular.

Caja Laboral Popular (1984). *Reglamento de régimen interno cooperativo de Caja Laboral Popular.* Mondragón: Caja Laboral Popular - Euskadiko Kutxa.

Calvo Ortega, R. (2005). Entidades de economía social: razones de una fiscalidad específica. En Thompson/Civitas, *Fiscalidad de las entidades de economía social.* Thompson/Civitas.

Calvo Ortega, R. (2005). Entidades de economía social: razones de una fiscalidad específica. En VV.AA., *Fiscalidad de las entidades de economía social.* Madrid: Thompson/Civitas.

Calvo Vergez, J. (2006). Sociedades laborales: consideraciones tributarias. En VV.AA., *Fiscalidad de las entidades de economía social.* Thompson/Civitas.

Cancelo, A. (1999). Mondragón Corporación Cooperativa 'Historia de una Experiencia'. *Revista Internacional de Estudios Vascos, Vol. 44 (2)*, 323-357.

Carberry, E. (2000). Employee involvement in companies with broad-based stock option programs. *NCEO, Oakland (USA)*.

Carey, R. (2004). *Democratic Capitalism.* Bloomington, IN: Author House.

Carley, M. (10 de febrero de 2013). *www.eurofound.europa.eu.* Obtenido de http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0804039s/tn0804039s.pdf

Celaya, A. (1991). *Glosa a la ley 20/1990 sobre régimen fiscal de las cooperativas.* Mondragón: Caja Laboral Popular - Otalora - Colección Oinarri.

Celaya, A. (1989). Sociedades cooperativas de trabajo y sociedades anónimas laborales: configuración societaria comparada. *Revista de Derecho Mercantil Nº 191*.

Center, E. (2011). *Acceso de los trabajadores al capital en España.* San Sebastian: Ekai Center, working paper.

CEPES - Confederación Española de la Economía Social. (21 de febrero de 2013). *www.gobant.gov.co.* Obtenido de http://www.gobant.gov.co/viva/7_mesas_perma_trab/COMISIONES/RED DE EMPRESARIOS/economia_solidaria/concepto y extension de la economía social.doc

Chang, S. (1990). Employee stock ownership plans and shareholder wealth: An empirical investigation. *Financial Management, Vol. 19 (1)*, 48-58.

Chaplinsky, S. (1994). The role of ESOPs in tkeover contests. *The Journal of Finance, Vol. 49 (4)*, 1451-1470.

Chaves Ávila, R. (2003). Economía Social. En A. Ariño Villaroya, *Diccionario de la solidaridad, Cuadernos de solidaridad Nº 2* (pp. 187-198). Valencia: Tirant lo Blanch.

Cherioux, J. (22 de febrero de 2013). *www.senat.fr*. Obtenido de http://www.senat.fr/rap/r98-500/r98-500.html

Cluster del Conocimiento (2001). *La Empresa participativa: una visión sobre el papel de las personas en las organizaciones.* Bilbao: Cluster del Conocimiento.

Colina Rojas, A. (2009). Un análisis comparativo de la productividad de las cooperativas industriales de Mondragón dentro del sector de la economía social española. *Revista Venezolana de Economía Social*.

Collat, D. (1998). Recent public company ESOPs and corporate performance. *NCEO, Oakland (USA)*.

Collins, D. (1998). *Gainsharing and power: Lessons from six scanlon plan.* Ithaca and London: Cornell University Press, ILR Press.

Comité Económico y Social Europeo. (2010). *Participación Financiera de los Trabajadores en Europa.* Bruselas: SOC/371 - CESE 1375/2010.

Comité Económico y Social Europeo (2013). *Participación e implicación de los trabajadores como elementos clave de buena gobernanza empresarial y soluciones equilibradas para salir de la crisis.* Bruselas: SOC/470 - CES2096-2012.

Conditions, E. F. (1997). *New forms of Work Organization: Can Europe realize its potential?* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (1986). *Simposio: Hacia el asociacionismo cooperativo vasco.* Bilbao: Servicio de Publicaciones del Gobierno Vasco.

Conte, M. (1998). Financial Returns of ESOPs and similar plans. *NCEO, Employee ownership and Corporate performance*.

Conte, M. B. (1996). Financial returns of public ESOP companies: Investor effects vs. manager effects. *Financial Analysts Journal, Vol. 52 (4)*, 51-61.

Conte, M. B. (1992). The New Owners: Stock Price Performance for Public Companies with Significant Employee Ownership. *Journal of Employee Ownership Law and Finance, Vol. 4, Nº 3*, 95-130.

Conte, M. (1990). The performance effects of employee ownership plans. En A. Blinder, *Paying for productivity: A look at the evidence* (pp. 143-181). Washington: The Brookings Institution.

Conyon, M. (2004). Shared Modes of compensation and firm performance: UK evidence. En D. B. Card, *Seeking a Premier Economy: The Economic Effects of British Economic Reforms 1980-2000* (pp 109-146). Chicago: University of Chicago Press.

Cooke, P. (2007). Social Capital, embeddedness, and market interactions: an analysis of Firm performance in UK regions. *Review of Social Economy vol. LXV, Nº 1*.

Cox, A. (2001). Achieving a sense of ownership among employees: a critical look at the role of reward systems. En C. Cooper, *Employee versus Owners Issues in organizations: Trends in organizational behavior.* (pp. 81-95). New York: John Wiley & Sons.

Craig, B. (1995). Participation and productivity: A Comparison of worker cooperatives and conventional firms in the playwood industry. *Brookings Papers on Economic Activity*.

Craig, B. (1992). The behavior of worker cooperatives: The Plywood Companies of the Pacific Northwest. *American Economic Review, 82*, 1083-1105.

CRANET (11 de Abril de 2013). *The Cranfield Network (CRANET)*. Obtenido de http://www.cranet.org

Dahl, R. (1985). *A preface to economic Democracy.* Berkeley: University of California Press.

Deal, T., y Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures.* Madrid: Addison-Wesley.

Defourney, J. E. (1985). The effects of worker participation on enterprise performance: empirical evidence from French cooperatives. *International Journal of Industrial Organization, Vol. 3 (2)*, 197-217.

Del Arco, J. L. (1984). *El Complejo Cooperativo de Mondragón.* Madrid: AECOOP-Asociación de Estudios Cooperativos.

Del Boca, A. D. (1999). *Descentralisation of Bargaining Systems and Financial Participation: A comparative anlysis of Italy, UK and US.* Lavoro e Relazioni industriali.

Dhillon, U. (1994). Employee stock ownership and corporate control: an empirical study. *Journal of Banking & Finance, Vol. 18 (1)*, 9-25.

Diez Argal, W. (1984). *El Socio Cooperativo.* Barcelona: Ceac.

Dorronsoro, I. (2012). *Las Ideas de José María Arizmendiarrieta hoy.* Ataun/Beasain: Sin Publicar.

Doucouliagos, C. (1995). Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms: A meta-analysis. *Industrial and Labor Relations Review 49 (1)1*, 58-77.

Dow, G. (2003). *Governing the firm: Workers control in theory and practice.* Cambridge: Cambridge University Press.

Drucker, P. (1987). *La Frontera de la Administración.* Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador.* Barcelona: Edhasa.

Drucker, P. (1986). *Las Nuevas Realidades.* Barcelona: Edhasa.

Drucker, P. (1980). *Doce Falsas creencias relativas a la investigación industrial.* Bilbao: Universidad de Deusto.

Drucker, P. (1979). *La Gerencia de Empresa.* Barcelona: Edhasa.

Ducy, M. I. (1998). A reexamination of the effect of ESOPs on the operating performance of publicly traded companies. *NCEO, Employee Ownership and Corporate Performance*.

Ducy, M. I. (1997). Employee Stock ownership plans and cash flow performance of publicly traded firms. *American Business Review, Vol. 15 (2)*, 31-36.

Durán López, F. (1997). *El papel de la participación en las nuevas relaciones laborales.* Madrid: Civitas.

Echaniz Barrondo, A. et al. (2012). Across boundaries. European Cooperative Societies. Study Case. *Revista TENDENCIAS, Vol. XII (2)*, 228-240.

Echaniz Barrondo, A. et al. (2011). Responsabilidad social en organizaciones de economía social: Tendencias destacadas. *Cooperativismo y desarrollo, Vol. 19 (99)*, 29-54.

Echaniz Barrondo, A. et al. (2010). Otra empresa es posible, propuestas y experiencias desde la economía social. *ICADE, Nº 80*, 53-94.

Echaniz Barrondo, A. M. (2012). Across boundaries. European cooperative Societies. Study Case. *Revista Tendencias*, 325-340.

Eco, U. (1989). *Cómo se hace una tesis (Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura).* Barcelona: Gedisa.

Edelman, P. (1999). Implementing participation participatively, Theory Q. *NCEO, Oakland (USA)*.

EFE, Agencia. (04 de 12 de 2012). La Huelga convocada en CAF paraliza todas las líneas de producción. *El Diario Vasco*.

EFES. (5 de marzo de 2012). *European Federation of Employee Share Ownership (EFES)*. Obtenido de http://www.efesonline.org

EKAI Group. (09 de 12 de 2013). Golpes anticrisis en las cooperativas europeas. *GARA.*

EKONOMIAZ-Revista Vasca de Economía Nº 33. (1995). *Economía de la Participación.* Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

Elortza, N. A. (2012). La gestión de la crisis en la Corporación Mondragón. *Ekonomiaz, Nº 79*, 58-81.

Emmott, B. (28 de June de 2003). Radical thoughts on our 160th birthday - A survey of capitalism and democracy. *The Economist, Vol. 367 (8330)*, 20.

Enciso Santocildes, M. (2012). La Economía Social en España. La ley 5/2011 de 29 de Marzo en *Retos del Derecho ante una economía sin fronteras*.

Enciso Santocildes, M. (2011). *La Participación de las personas en la empresa. Algunas relfexiones y propuestas para su desarrollo.* Bilbao: Deusto Digital.

Enciso Santocildes, M. (2010). Dionisio Aranzadi S.J. Liderazgo en acción. El caso del Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de Deusto. En J. M. (Coord.), *Cooperativismo, Empres y Universidad* (pp. 97-114). Bilbao: Deusto Publicaciones.

Enciso Santocildes, M. M. (2012). Across boundaries. European Cooperative Societies. Study Case. *Revista Tendencias*, 325-340.

Enciso Santocildes, M., & Mugarra Elorriaga Aitziber y Gómez Urquijo, L. (2012). La iniciativa comun itaria a favor del emprendimiento social y su vinculación con la economía social: una aproximación a su delimitación conceptual. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 55-80.

EOI-Escuela de Organización Industrial y CONFESAL-Sociedades Laborales de España. (2013). *La participación financiera de las personas trabajadoras en la empresa.* Madrid: Fundación EOI.

Esteva Fabregat, C. (1984). *Antropología Industrial.* Barcelona: Anthropos.

Estrin, S. P. (1997) Profit-sharing in OECD Countries: a review and some evidence. *Business Strategy Review, Vol. 8 (4),* 27-32.

Estrin, S. (1992). The viability of employee-owned firms: Evidence from France. *Industrial & Labor Relations Review Vol. 45 (2)*, 323-338.

Eurofound (2012). *Fith European Working conditions Survey.* Dublín: Eurofound.

Europea, Comisión (2002). *Relativa a un marco para la participación financiera de los trabajadores.* Bruselas: COM (2002) 364 final - No publicada en el Diario Oficial.

European Commission-Directorate General Enterprise and Industry (5 de Mayo de 2012). *Small and Mediumsized Enterprises (SMEs)*. Obtenido de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm

European Foundation for the improvement of living and working conditions (1997). *New forms of work organization. Can Europe realise its potential?: Results of a survey of direct employee participation in Europe.* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

European Foundation for the improvement of living and working conditions. (1999). *Findings from EPOC Survey - (Employment through Flexibility - Sqaring the circle?* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

European Foundation for the improvement of living and working conditions. (2011).

Employee involvement in companies under the European Company Statute. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Eurostat (s.f.). *Statistic Database*. Obtenido de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistic/search_database

Eustat (15 de Marzo de 2013). *Instituto Vasco de Estadística*. Obtenido de http://www.eustat.es

EZAI Fundación (2010). *Políticas públicas sobre fiscalidad de las cooperativas.* San Sebastian: Position Paper.

Fajardo García, G. (2008). Propuesta de reforma de la ley de sociedades laborales. *CIRIEC, Revista Jurídica de Economía Social y cooperativa, Nº 19*.

Férez, M. G. (1997). *El Trabajo en el futuro.* Bilbao: Ediciones Deusto.

Fernández, V. (1999). Las ventajas de la participación. En VV.AA., *La Participación en la empresa: un modelo para el siglo XXI.* Bilbao: Servicio Central de Publicacion es del Gobierno Vasco.

Fernie, S. (1995). Participation, Contingent pay, Representation and workplace performance: Evidence from Great Britain. *British Journal of Industrial Relations, Vol. 33 (3)*, 379-415.

Festing, M. G. (1999). Financial participation in Europe - Determinants and Outcomes. *Economic and Industrial Democracy, Vol. 20 (2)*, 295-329.

Foot Whyte, W. (1989). *Mondragón más que una utopía.* San Sebastian: Txertoa.

Free University of Berlin. (14 de Abril de 2013). *Centre for German, Croatian, European and Comparative Law (INTERCENTAR)*. Obtenido de http://www.intercentar.de/en/

Freeman, R. (2006). *What workers want.* New York: ILR Press Books.

Freeman, R. (2000). *Shared compensation systems an Decision-Making in the U.S. Job Market.* Draft, Harvard University Departament of economics and Centre for economic performance, London School of Economics.

Freeman, R. (1999). *What workers want.* New York: Russell Sage and Cornell University Press.

French, J. (1987). Employee perspectives on stock ownership: Financial investment or mechanism of control? *Academy of Management Review 12*, 427-435.

Frohlich, N. (1998). Employee versus Conventionally-Owned and Controled firms: An Experimental Analysis. *Managerial & Decision Economics Vol. 19 (4-5)*, 311-326.

Fröhlich, D. (1996). *Direct participation and organizational change - Fashionable but Misunderstood? An analysis of recent research in Europe, Japan and the USA.* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Galbraith, J. K. (1992). *La cultura de la satisfacción.* Barcelona: Ariel.

Galbraith, J. K. (1984). *La Sociedad Opulenta.* Barcelona: Planeta-Agostini.

Galbraith, J. K., y Salinger, N. (1981). *Introducción a la economía (Una introducción para todos o casi)*. Barcelona: Editorial Crítica.

Galbraith, J. K. (1968). *El nuevo estado industrial.* Barcelona: Planeta-Agostini.

Gamble, J. (2000). Management commitment to innovation and ESOP stock concentration. *Journal of Business Venturing, Vol. 15*, 433-447.

García Echevarria, S. (1989). *Cultura Empresarial Española y Management.* Madrid: Universidad de Alcalá.

García Echevarria, S. (1989). *Evolución de la Cultura Empresarial en España: su contribución como estrategia de adaptación a la CE*. Madrid: Universidad de Alcalá.

García Echevarria, S. (1988). *El Empresario en la Sociedad Actual.* Bilbao: II Congreso Vasco.

García Echevarria, S. (1988). *Cultura Empresarial.* Madrid: Díaz de Santos.

García-Gutierrez, C. (13 de Diciembre de 2013). Empresa de Participación. *Expansión*.

García-Gutierrez, C. (2004). Informe general. Definición de la investigación, objetivos, resultados previstos y metodología de trabajo. En C. García-Gutierrez, *Libro blanco de las empresas de participación de trabajo (economía social) de la ciudad de Madrid* (pp. 23-46). Madrid: Escuela de Estudios Cooperativos.

García-Gutierrez, C. (2002). La empresa de participación: características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información. *Revista de Economía pública, social y cooperativa, Nº 40*, 99-122.

García-Gutierrez, C. (1999). La evolución de los fundamentos de los sistemas económicos y de la denominada 'Economía Social'. La participación en democracia en la economía: la regla de comportamiento de la sociedad de la información. *Revista de Economía pública, social y cooperativa, Nº 33,* 79-114.

García-Gutierrez, C. (1989). El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa. *REVESCO - Revista de Estudios Cooperativos,* 83-121.

Gargallo, A. (2010). Percepciones de los socios y no socios cooperativistas sobre la satisfacción laboral. *REVESCO - Revista de Estudios Cooperativos, Vol. 103,* 33-58.

Garmendia Aguirre, F. y. (2010). *Principios, pensamiento e innovación empresarial. La visión de Antonio Cancelo (Libros profesionales).* ESIC Editorial, ISBN-10: 8473567269, ISBN-13: 978-8473567268.

Garrett, R. (2010). Does employee ownership Increase innovation? *New England Journal of Entrepreneurship, Vol. 13 (2),* 37-46.

Gates, J. (1998). *The ownership Solution: Toward a Shared Capitalism for the 21st Century.* Addison-Wesley.

Geary, J. (1994). *Conceptualising direct participation in organizational change - The EPOC project.* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Gelinier, O. (1980). *Nueva dirección de la empresa. Personalista y competitiva.* Madrid: APD.

Gelinier, O. (1973). *La Empresa Creadora.* Madrid: APD.

Gill, C. (2000). Recent survey evidence on participation on Europe: Towards a European Model? *European Journal of Industrial Relations, Vol. 6 (1),* 109-132.

Gill, C. (1999). Direct and representative participation in Europe: recent survey evidence. *The International Journal of Human Resource Management, Vol. 10 (4),* 572-591.

Gobierno de Bélgica (2001). *Loi relative aux régimes de participation des travailleurs au capital et aux bénefices des sociétés.* Bruselas.

Gobierno Vasco (1999). *La Participación en la Empresa (Un modelo para el siglo XXI)*

Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

Gobierno Vasco (1997). *Empleo y tiempo de trabajo: el reto de fin de siglo.* Bilbao: Dpto. de Justicia, Economía, Trabajo y Seguridad Social.

Gobierno Vasco (1986). *Cuartas Jornadas de Cooperativas de Euskadi.* Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

Gobierno Vasco (1982). *Primeras Jornadas de Cooperativas de Euskadi.* Bilbao: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

Goldratt, E. M. (1989). *La Carrera.* Madrid: Ediciones Taular.

Goldratt, E. M. (1989). *La Meta.* Madrid: Ediciones Taular.

Gómez Aparicio, P. (2000). Algunas consideraciones sobre la remuneración del capital social en las sociedades cooperativas. *REVESCO - Revista de Estudios Cooperativos, Nº 72*.

González, R. (2001). Iniciativas de la comunidad europea en materia de participación financiera. En VV.AA., *La empresa participativa: una visión sobre el papel de las personas en las organizaciones.* Bilbao: Cluster del Conocimiento.

Gordon, L. (1990). ESOPs and corporate control. *Journal of Financial Economics, Vol. 27 (2)*, 525-555.

Gorroño, I. (1983). *Cooperativismo general y de crédito en la CEE.* Mondragón: Caja Laboral Popular-Colección Oinarri.

Gorroñogoitia, A. (1993). *La Organización interna de una Cooperativa.* Mondragón: Otalora.

Greenwood, D. (1989). *Culturas de Fagor - Estudio Antropológico de las cooperativas de Mondragón.* San Sebastian: Txertoa.

Greenwood, D. (1990). *Culturas de Fagor.* San Sebastian: Txertoa.

Gustavsen, B. (1997). Desarrollo y Participación. En VV.AA., *Symposium internacional: Cooperativismo y participación en la Gestión Empresarial en el siglo XXI.* Bilbao: MCC, Bizkaia.

Gutenberg, E. (1972). *Financiación de la Empresa*. Madrid: ICI.

Gutenberg, E. (1960). *Fundamentos de la Economía de la Empresa*. Buenos Aires: El

Ateneo.

Harden, E. K. (2010). Who has a better idea? Innovation, Shared Capitalism, and Human Resource Policies. En D. F. Kruse, *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 225-253). Chicago: University of Chicago Press, ISBN: 978-0-226-05695-1.

Hernández, M. R. (2008). La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos, Nº 95*, 94-111.

Hesselbein, F. G. (1997). *La Organización del Futuro.* Bilbao: Ediciones Deusto.

Hickman, C. (1991). *Razón y Pasión ¿Mánager o líder?* Barcelona: Grijalbo.

Hockertin, C. (2006). The impact of ownership on psychosocial working conditions: A multi-level analysis of 60 workplaces. En VV.AA., *Economic and Industrial Democrazy* (pp. 245-284).

Humphrey, W. (1989). *Dirección para la innovación. Liderazgo de los profesionales técnicos.* Madrid: Díaz de Santos.

III Congreso Internacional de la Red RULESCOOP. (2009). La Economía Social: desarrollo humano y económico. Bilbao: GEZKI, Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi.

INE - Instituto Nacional de Estadística. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de http://www.ine.es

INNOBASQUE - Agencia Vasca de la Innovación. (2012). *Innovación, Personas y Participación.* Bilbao: Innobasque.

INNOBASQUE (2011). *Innovación, Personas y Participación.* Bilbao: Innobasque.

IRIZAR S.COOP. (2013). *Informe anual 2012.* Ormaizteg: IRIZAR S.COOP.

i-Talde Responsabilidad Social Empresarial. (2011). *RSE y competitividad en Euskadi: Una aproximación desde la innovación social.* Bilbao: Innobasque.

Iturrioz del Campo, J. (2002). Los aspectos económico-financieros como elementos determinantes de las empresas de participación: Comparación con la economía social y el tercer sector. En A. L. Vargas, *Las Empresas de participación en Europa: el reto del siglo XXI (en homenaje al Prof. Dr. Carlos Garcia-Gutierrez*

Fernández) (pp. 145-158). Madrid: Escuela de Estudios Cooperativos.

Jones, D. (1993). The productivity effects of employee ownership within Comand Economies: Evidence for Poland. *Managerial and Decision Economics, 14*, 475-485.

Jones, D. K. (1998). Productive efficiency during transsition: Evidence from Bulgarian Panel Data. *Journal of Cooperative Economics, Vol. 26 (3)*, 446-464.

Kaarsemaker, E. (2006). *Employee ownership and human resource management: A theoretical and empirical treatise with a digression on the Dutch context. Contoral Dissertation.* Nijmegen, Netherlands: Radboud University Nijmegen.

Kalmi, P. P. (2005). Financial participation and performance in Europe. *Human Resource Management Journal, Vol. 15 (4)*, 54-67.

Kato, T. (2002). The productivity effects of Participatory employment practices: Evidence from new Japanese Panel Data. *Industrial Relations, Vol. 41 (4)*, 487-520.

Kato, T. (1999). Report on changing participative programs in Japan. *National Bureau of Economic Research, (NBER)*.

Kaufmann, D. K. (2010). The worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. *The world Bank Policy Research Working Paper, Nº 5430*.

Keef, S. (1998). The casual association between employee share ownership and attitudes: A study based on the long framework. *British Journal of industrial relations, Vol 36 (1)*, 73-82.

Kelso, L. (1991). *Democracy and economic power: Extending the ESOP Revolution through binary economics.* LanHam: University Press of America.

Kelso, L. (1961). *The New Capitalism.* New York: Random House.

Kelso, L. (1958). *The Capitalism Manifesto.* New York: Random House.

Kirkman, B. L. (1999). *High performance work organizations: Definitions, practices and an annotated bibliography.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Klein, K. (1987). Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models. *Journal of Applied Psychology*, 319-332.

Knudsen, H. (1995). *Employee participation in Europe.* London: Sage Publications.

Koopman, A. (1991). *Transcultural management.* Cambridge (Massachusetts): Basil Blackwell Inc.

Kotter, J. (1995). *Cultura de Empresa y Rentabilidad.* Madrid: Díaz de Santos.

Kotter, J. (1990). *El Factor Liderazgo.* Madrid: Díaz de Santos.

Kotter, J. (1985). *Power and Influence.* New York: The Free Press.

Kruse, D. (3 de Marzo de 2013). *www.nceo.org*. Obtenido de http://www.nceo.org/library/esop_perf.html

Kruse, D. (2010). Shared capitalism in the U.S. Economy: Prevalence, Characteristics and Employee views of financial participation in enterprises. En D. Kruse, *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing and broad-based stock options* (pp. 41-76). Chicago: University of Chicago Press-National Bureau of Economic Research.

Kruse, D. F. (2004). Motivating Employee owners in ESOP firms: Human Resource Policies and company performance. En V. Pérotin, *Employee participation, firm performance and survival (Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed firms. Volume 8)* (pp. 101-127). Oxford: JAI Press.

Kruse, D. (2002). Research evidence on the prevalence and effects of employee ownership. *The Journal of employee ownership law and finance, Vol. 14 (4)*, 65-90.

Kruse, D. (2001). *Study on the Population of privately held US firms with ESOPs.* New Brunswick, NJ: Rutgers University School of Management and Labor Relations.

Kruse, D. (1999). Economic democracy or just another risk for workers? Reviewing the evidence on employee ownership and profit sharing. *Democracy, Participation and development.* New York: School of Management and Labor Relations, Rutgers University.

Kruse, D. (1998). Profit sharing and the demand for low-skill workers. En R. Freeman, *Generating jobs: Increasing the demand por low-skill workers.* New York: Russell Sage Foundation.

Kruse, D. (1997). Employee ownership, employee attitudes and firm performance: a review of the evidence. En D. M. Lewin, *The Human Resource Management Handbook, Part I* (pp. 113-151). Greenwich, CT: JAI Press.

Kruse, D. (1997). Employee ownership, employee attitudes, and firm performance: A review of the evidence. En D. M. Lewin, *The human resources management handbook, Part. 1*. Greenwich CT: JAI Press.

Kruse, D. (1996). Why do firms adopt profit-sharing en employee ownership plans? *British Journal of Industrial Relations, Vol. 34 (4)*, 515-538.

Kruse, D. (1984). *Employee ownership and employee attitudes: Two case studies.* Norwood Editions.

Kurland, N. G. (2000). *Cerrando la Brecha de la Riqueza; Una Tercera Vía Justa.* Washington DC: CESJ - Center for Economic and Social Justice.

Kurland, N. (1997). Dinner at the Madison: Louis Kelso meets Russell Long. *Owners at work, Vol. 9 (2)*, 5-8.

Kuvaas, B. (2003). Employee ownership and affective organizational commitment: employees perception of faimess and their preference for company shares over cash. *Scandinavian Journal of Management, Vol. 19 (2)*, 193-212.

LAB-CAF Zabaltzen Nº 48. (2013). Plan de Participación Cartera Social (Pasado-Presente-Futuro). *Zabaltzen*, 1-10.

LAGUN-ARO. (1977). *Normativa 1977.* Mondragón: LAGUN-ARO.

Larrañaga, J. (1998). *El cooperativismo de Mondragón, interioridades de una Utopía.* Bilbao: Azatza SL (Otalora).

Larrañaga, J. (1983). *La Fiscalidad de las Cooperativas.* Mondragón: Caja Laboral Popular - Colección Oinarri.

Larrañaga, J. (1981). *Don José María Arizmendiarrieta y la experiencia cooperativa de Mondragón.* Mondragón: Caja Laboral Popular.

Larrañaga, J. M. (1994). *El socio Cooperativista.* Mondragón: Azatza, vol.4 de textos básicos de Otalora.

Larrínaga, M. B. (2012). *Siete experiencias de participación: luces y sombras en el caminar.* Bilbao: Arbela. Diputación Foral de Bizkaia.

Lasserre, G. (1972). *El Cooperativismo.* Barcelona: Oikos-Tau.

Leavitt, H. (1988). *Senderos Corporativos. Cómo integrar visión y valores en las organizaciones.* México: Cecsa.

Lee, B. (1989). *Productivity and employee ownership: The case of Sweden.* Upsala, Sweden: Acta Universitatis Upsaliensis.

Lejarriaga, G. (2004). La participación financiera de los trabajadores en la empresa. *Sociedad Cooperativa Nº 2*.

Lejarriaga, G. (2002). Las empresas de participación como base del contenido de la "economía social" en el marco de la Unión Europea. En A. Vargas, *Las empresas de participación en Europa: el reto del siglo XXI.* (pp. 83-99). Madrid: Escuela de Estudios Cooperativos.

Lejarriaga, G. (2002). Participación financiera de los trabajadores y creación de valor: una propuesta operativa de comportamiento con relación a los objetivos empresariales. *CIRIEC-España, Nº 40*.

Lejarriaga, G. (2002). La Participación financiera de los trabajadores en la empresa. *Sociedad Cooperativa, Vol. 3 (2)*, 35-37.

Lejarriaga, G. (1992). *El acceso a la propiedad de la empresa por los empleados.* Madrid: McGraw-Hill.

Leonardo Aurtenetxe, J. J. (2004). Consideraciones metodológicas para el planteamiento de estudios de satisfacción en establecimientos sanitarios y sociosanitarios. *Agathos: Atención sociosanitaria y bienestar Nº 2, ISSN 1578-3103*, 4-12.

Leonardo Aurtenetxe, J. J. (2004). Los sistemas indicadores del desarrollo urbano. *Estudios de Deusto: revista de la Universidad de Deusto Nº 1, ISSN 0423-4847*, 265-288.

Levine, D. (1990). Participation, productivity and Firm's Environment. En A. Blinder, *Paying for productivity: A look at the evidence* (pp. 183-243). Washington DC: The Brookings Institution.

Loden, M. (1987). *Dirección Femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre.* Barcelona: Hispano Europea.

Logue, J. (2001). *The real world of employee ownership.* New York: Cornell University Press.

Long, R. (1981). The effects of formal employee participation in ownership and decision making on perceived and desired patterns of organizational influence: A

longitudinal study. *Human Relations, 34 (10)*, 847-876.

López de Arriortua, J. I. (1991). La Tercera Revolución Industrial. El automóvil en la década de los 90. *Conferencia pronunciada con motivo de la Junta General de ELKARGI* (págs. 1-125). San Sebastian: ELKARGI.

López, C. (2006). El derecho de la economía social: entre la Constitución y el mercado, la equidad y la eficiencia. *Los planes estratégicos de la economía social.* Santiago de Compostela: XI Jornadas de Investigación en Economía Cooperativa.

Lowitzsch, J. (2008). *Financial Participation for a New Social Europe: A Building Block Approach.* Rome & Berlin: Inter-University Centre.

Lowitzsch, J. (2009). *The PEPPER IV Report: Benchmarking of employee participation in profits and enterprise results in the member and candidate countries of the European Union.* Berlín: Institute for Eastern European Studies, Free University of Berlin.

Lowitzsch, J. (2008). *The PEPPER IV Report.* Berlín.

Lowitzsch, J. (2008). *El desafío de la participación financiera respecto a las políticas de la Unión Europea.*

Lowitzsch, J. (2006). *The PEPPER III Report: Promotion of employee participation in profits and enterprise results in the new member and candidate countries of the European Union.* Berlín: Institute for Eastern European Studies, Free University of Berlin.

Mackin, C. (1999). Beyond communication: creating an ownership culture through R&R groups; Theory Q. *NCEO*.

Martín López, S. L. (2006). La naturaleza del capital social como aspecto diferenciador entre las sociedades cooperativas y las sociedades laborales. *XI Jornadas de Investigación en Economía Social y cooperativa, sobre los planes estratégicos de la Economía Social.* Santiago de Compostela.

Martín, S. (2010). La necesidad de reactivación del crecimiento de las sociedades laborales y la reforma de su legislación: análisis económico-financiero de sus principales implicaciones. *REVESCO - Revista de Estudios Cooperativos Nº 102*, 109-144.

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad.* Madrid: Díaz de Santos.

Mathieu, M. (13 de marzo de 2013). *www.efesonline.org.* Obtenido de http://www.efesonline.org/forum/topic.asp?TOPIC_ID=15

Mathieu, M. (2010). *Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries 2009.* Brussels: European Federation of Employee Share Ownership.

Mathieu, M. (2009). *Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries 2008.* Brussels: European Federation of Employee Share Ownership.

Mathieu, M. (2008). *Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries 2007.* Brussels: European Federation of Employee Share Ownership.

Maxwell, J. R. (1998). Open-book management and corporate performance. En N. C. Ownership, *Employee ownership and Corporate Performance.* Oakland (USA): NCEO.

Mayoux, L. (2002). *Participatory Methods in Southafrica.*

MCC - Mondragón Corporación Cooperativa (19 de Septiembre de 2013). *Mondragón, un modelo de internacionalización.* Obtenido de Mondragon-corporation: www.mondragon-corporation.com

MCC - Mondragon Humanity and Work (21 de febrero de 2014). *TU Lankide*. Obtenido de www.tulankide.com

MCC-Mondragón Corporación Cooperativa (2012). *Modelo de Gestión Corporativo.* Mondragón: Mondragón Corporación Cooperativa.

McCartney, J. (2004). *Financial participation in the EU: indicators for benchmarking.* Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Comunidad Europea.

McClelland, D. (1974). *The roots of consciousness.* New York: D. Van Nostrand Company.

McClelland, D. (1971). *Motivating Economic Achievement.* New York: The Free Press.

McClelland, D. (1968). *La sociedad ambiciosa.* Madrid: Guadarrama.

McGregor, D. (1989). *El aspecto humano de las empresas.* México: Ed. Diana.

McNabb, R. (2000). The impact of financial participation an employee involvement on financial performance: A Re-Estimation Using the 1998 WERS: A Reply. *Scottish Journal of political economy, Vol. 47 (5)*, 584-590.

McNabb, R. (1998). The Impact of Financial Participation and Employee involvement on financial Performance. *Scotish Journal of Political Economy, Vol. 45 (2)*, 171-187.

Mishel, L. B. (2007). *The state of working America 2006/2007*. New York: Cornell University Press.

Mitchell, D. L. (1990). Alternative pay system, firm performance and productivity. En A. Blinder, *Paying for productivity: A look for the evidence* (pp. 15-94). Washington DC: Brookings Institution.

Mongelos, F. (1990). El Grupo Cooperativo de Mondragón: desde una realidad socio-empresarial hacia un proyecto Europeo. En *Anuario de Estudios Cooperativos.* Bilbao: Universidad de Deusto.

Monks, R. (2002). *Capitalism without owners will fail: A policymaker's guide to reform.* London: Centre for the Study of Financial Innovation.

Monzón, J. (1989). *Las Cooperativas de Trabajo Asociado en la literatura económica y en los hechos.* Madrid: Ministerio de Trabajo y SS.

Morales Gutierrez, A. (2003). La democracia industrial en España: orígenes y desarrollo de las empresas de trabajo asociado en el siglo XX. *CIRIEC-España Nº 44*.

Morales Gutierrez, A. (1993). *Financiación de las cooperativas de trabajo asociado: ¿Problema o síntoma?* Córdoba: Publicaciones Etea, Colección tesis doctorales.

Morales, A. M. (2008). Labour managed firms in Spain. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Nº 62*, 61-85.

Moss, A. (1999). Getting your company ready for an ESOP: The ownership culture perspective: The ESOP Reader. *NCEO, Oakland (USA)*.

Moura, L. (2002). Profit sharing in Portugal: Why Higher Productivity? *Labour: Review of labour economics and industrial relations*, 157-175.

Mugarra Elorriaga, A. (2010). Dionisio Aranzadi SJ: un cooperativista de corazón. En J. M. (Coord.), *Cooperativismo, Empresa y Universidad* (pp. 137-157). Bilbao: Deusto Publicaciones.

Mugarra Elorriaga, A. (2003). *Propuesta de contenidos de un Balance Social para aplicar a las Cooperativas vascas.* Bilbao: Instituto de Estudios Cooperativos - Universidad de Deusto.

Mugarra Elorriaga, A. (2005). Capital social y cooperativas: La experiencia en el País Vasco / Ekonomiaz: Revista vasca de economía . *Ekonomiaz*, 325-347.

Mugarra Elorriaga, A. E., & Enciso Santocildes, M. (2012). Across boundaries. European Cooperative Societies. Study Case . *Revista Tendencia Nº 2, ISBNAR: 0124-8693* , 228-240.

Mugarra Elorriaga, A., Enciso Santocildes, M., & Gómez Urquijo, L. T. (2012). La iniciativa comunitaria a favor del emprendimiento social y su vinculación con la economía social: una aproximación a su delimitación conceptual . *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 55-80.

Nalobantian, H. (1997). Productivity under group incentives: an experimental study. *American Economic Review, Vol 87, Nº 3*, 314-341.

NBER - National Bureau of Economic Research (20 de Mayo de 2012). *Labor studies Program*. Obtenido de http:/www.nber.org/programs/ls/ls/html

NBER - National Bureau of Economic Research (20 de mayo de 2012). *Shared Capitalism at work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based stock options*. Obtenido de http://www.nber.org/books/kruso8-1/

NCEO - National Centre for Employee Ownership (30 de Noviembre de 2012). *www.nceo.org/articles/statistical-profile-employee-ownership.* Obtenido de http://www.nceo.org/articles/statistical-profile-employee-ownership

NCEO - National Centre for Employee Ownership (2007). *ESOPs and corporate governance.* Oakland (USA): NCEO.

NCEO - National Centre for Employee Ownership. (2001). *Open book management.* Oakland (USA): NCEO.

NCEO - National Centre for Employee Ownership (1999). *Model ESOP.* Oakland (USA): NCEO.

NCEO - National Center for Employee Ownership (1998). *Employee ownership and corporate performance.* Oakland (USA): NCEO.

NCEO - National Centre for Employee Ownership (1998). *ESOP communications sourcebook.* Oakland (USA): NCEO.

NCEO - National Center for Employee Ownership (1997). *A statistical profile of employee*

ownership. Oakland (USA): NCEO.

Noriega Ureña, F. A. (1994). *Teoría del Desempleo, la Distribución y la Pobreza.* Barcelona: Ariel Economía.

Nuttall, G. (2012). *Informe Nuttall.* Londres: Gobierno Británico.

Oakeshott, R. (1999). *Jobs & Faitness - the logic and experience of employee ownership.* London: Michael Rusell Publishers Ltd 2000.

OCDE (17 de Marzo de 2013). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.* Obtenido de http://stats.oecd.org/index

OIT. (17 de Marzo de 2014). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de http://www.ilo.org

Oficina Internacional del Trabajo (1981). *Participación de los Trabajadores en las decisiones de la empresa.* Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Ohkusa, Y. (1997). The productivity effects of information sharing, profit sharing and ESOPs. *Journal and the japanese and International economies, Vol 11 (3)*, 385-402.

Oliver, N. (1990). Work rewards, work values and organizational Commitment in a Employee-Owned firm: Evidence from the UK. *Human Relations, Vol. 43 (6)*, 513-526.

ORKLI S.COOP. (2012). *Modelo de Gestión del Grupo ORKLI.* Ordizia: ORKLI S.COOP.

ORKLI S.COOP. (2012). *Plan Estratégico 2013-2016.* Ordizia: ORKLI S. COOP.

Ormaechea, J. M. (1994). *El Grupo Cooperativo Mondragón.* Mondragón: Otalora.

Ormaechea, J. (1991). *La Experiencia Cooperativa de Mondragón.* Mondragón: Ed. Grupo Cooperativo Mondragón.

Ormaechea, J. M. (1991). *El Futuro del Grupo.* Mondragón: Otalora (Obra social de Caja Laboral Popular) - Textos básicos de Otalora.

Ormazabal, M. (21 de Marzo de 2014). ORKLI, del grupo Mondragón, elegida Empresa Gipuzkoana del año. *El País*.

Ormazabal, M. (4 de 03 de 2013). AMPO, el "ferrari" de las válvulas. *El País*.

Ownership, E. E. (30 de Octubre de 2012). *Economic Survey of Employee Ownership in*

European Countries in 2011. Obtenido de www.efesonline.org/Annual%20Economic%20Survey/2011/Presentation.htm

Pagola Carte, J. E. (2011). La transmisión del valor solidaridad en la opinión pública. El caso Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). *Cooperativismo y Desarrollo*.

Park, C. (1998). The record of large ESOP leveraged buyouts. *Employee ownership and Corporate performance, NCEO*.

Parlamento Europeo (2013). *Sobre la Participación Financiera de los trabajadores en los beneficios de las empresas (2013/2127(INI)).* Luxemburgo: Parlamento Europeo.

Pascual, R. (1987). *Liderazgo y Participación: mitos y realidades.* Bilbao: Universidad de Deusto.

Pasuen Foroa, Comisión Jurídica (2013). *La Participación de los trabajadores en el capital social - Algunas soluciones jurídicas.* Bilbao: Universidad de Deusto - Arizmendiarrietaren Lagunak - MIK Investigación en Gestión.

Pasuen Foroa. (2011). *La Participación de las Personas en la Empresa.* Bilbao: Deusto Digital.

Pateman, C. (1970). *Participation and democracy theory.* New York: Cambridge University Press.

Patibandla, M., y Chandra, P. (1998). Organizational practices and employee performance: The case of the Canadian primary pextile industry. *Journal of the behavior and organization, Vol. 37 (4)*, 431-442.

Pencavel, J. E. (2006). Wages, Employment and Capital in Capitalist and Worker-Owned firms. *Industrial and Labor Relations Review, 60,* 23-44.

Pendleton, A. B. (2002). *The policies and views of peak organisations to financial participation: United Kingdom.* Dublín: Eurofound.

Pendleton, A. P. (2003). The incidence and determinants of employee share ownership and profit sharing in Europe. En T. Kato, *The determinants of the incidence and the effects of participatory organizations (Advances in the Economic analysis of Participatory and Labor-Managed Firms, Volume 7)* (pp. 141-172). Oxford: JAI Press.

Pendleton, A. P. (2002). *Theoretical Study on Stock Options in Small and Medium*

Enterprises: Final Report. Brussels: Commission of the European Communities.

Pendleton, A. P. (2001). *Employee share ownership and profit-sharing in the European Union.* Luxembourg: European Foundation for the Improvemente of Living and Working Conditions.

Pendleton, A. W. (1998). The perception and effects of share ownership: Empirical Evidence from Employee Buy-Outs. *British Journal of Industrial Relations, Vol. 36 (1)*, 99-123.

Pendleton, A. (2004). *Financial Participation: The Role of Governments and Social Partners.* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Pendleton, A., y Wilson, N. (1998). The perception and effects of share ownership: Empirical evidence from employee buy-outs. *British journal of industrial relations, Vol 36 (1)*, 99-123.

Pérez de Calleja, A. (1982). *Informe Diagnóstico sobre la economía vasca.* Bilbao: Iparraguirre.

Pérez de Mendiguren, J. E. (2008). ¿De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria? Concepto y nociones afines. *XI Jornadas de Economía Crítica* (pp. 1-26). Bilbao: PDF.

Pérez Turrado, M. (1966). *Cooperativismo y Política.* Madrid: Ed. ZYX.

Pérotin, V. (2003). *Employee participation in profit and ownership: A review of the issues and evidence.* Luxembourg: European Parlament.

Peters, T. (1994). *En busca del boom.* Bilbao: Ediciones Deusto SA.

Peters, T. (1994). *Nuevas Organizaciones en tiempo de caos.* Bilbao: Ediciones Deusto.

Peters, T. (1989). *Del caos a la excelencia.* Barcelona: Folio.Peters, T. (1984). *En busca de la excelencia.* Barcelona: Folio.

Peters, T. (1986). *Pasión por la Excelencia.* Barcelona: Folio.

Peterson, S. (2006). The unit outcomes over time impact of financial and non financial incentives on business. *Journal of Applied Psychology 91 (1)*, 56-65.

Pierce, J. (2004). The psichology of ownership and worker-owner productivity. *Group & Organization management, Vol. 29 (5)*, 588-613.

Pierce, J. (2004). The psychology of ownership and worker-owner productivity. *Group and Organization management, Vol. 29 (5)*, 588-613.

Poole, M. (1990). *The Impact of Economic Democracy: Profit-Sharing and employee-shareholding schemes.* London: Routledge, first edition.

Poutsma, E. (1999). *Financial employee participation in Europe.* Nijmegen University Business School: Report to the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Poutsma, E. K. (2006). The relationship between financial participation and other forms of employee participation: New survey evidence from Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 637-667.

Poutsma, E. (1999). European diversity in the use of participation schemes. *Economic and Industrial Democracy*, 197-223.

Poutsma, E. (2003). Broad-based employee financial participation in the European Union. *International Journal of Human Resource Management, Vol 14 (6)*, 863-892.

Pugh, W. J. (1999). ESOPs Takeover Protection, and Corporate Decision-Making. *Journal of Economics and Finance, Vol. 23 (2)*, 170-185.

Putmas, E. (2001). *Recent trends in employee financial participation in the European Union.* Luxembourg: Office for the Official Publications of the European Communities.

Putterman, L. (1988). The incentive effects of monitoring under alternative compensation schemes. *International Journal of Industrial Organization 6 (1)*, 109-119.

Quarrey, M. (1998). Employee ownership and corporate performance. *NCEO - National Centre for Employee ownership*, Oakland (USA).

Razeto, L. (20 de 05 de 2014). *La Economía Solidaria: Concepto, Realidad y Proyecto.* Obtenido de www.luisrazeto.net

Regalia, I. (1996). How the social partners view direct participation: A comparative Study of 15 European Countries. *European Journal of Industrial Relations, Vol. 2 (2)*, 211-234.

Reventós Carner, J. (1960). *El movimiento cooperativo en España.* Barcelona: Ariel.

Rodrick, S. (2004). *Employee Ownership and Corporate Performance: A comprehensive*

review of the evidence. Oakland, CA: The National Centre of Employee Ownership.

Rodrick, S. (2000). *An Introduction to ESOPs.* Oakland (USA): NCEO - National Centre for Employee Ownership.

Romero, J. (2000). La democracia a examen: Creencias, actitudes y valores en el cooperativismo de trabajo asociado en Andalucía. *Revista de Psicología social, Vol 15 (3)*, 297-318.

Rooney, P. (1990). Employee ownership and worker participation: Effects on firm level productivity in the US. *Employee ownership and corporate performance.* Oakland (USA): NCEO - National Centre for Employee Ownership.

Ros, A. J. (2003). Do ESOPs motivate employees? Worker effort, monitoring and participation in employee-owned stock ownership plans. En T. Kato, *Determinants of the incidence and the effects os participatory organizations (Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms, volume 7)* (pp. 83-103). Oxford: JAI Press.

Rosembuj, T. (1983). *Ley de cooperativas Cataluña-Euskadi.* Barcelona: Ceac.

Rosen, C. (2012). *The state of broad-based employee ownership plans 2012.* Oakland, California: NCEO.

Rosen, C. (2008). An Overview of How ESOPs Work. En C. Rosen, *Understanding ESOPs* (pp.1-21). Oakland, CA: The National Centre for Employee Ownership.

Rosen, C. (2005). *Equity: why employee ownership is good for business.* Boston: Harvard Business School Press.

Rosen, C. (2005). *Why employee ownership is good for business.* Boston: Harvard Business Press.

Rosen, C. (2005). *Equity: Why Employee Ownership is good for business.* Boston: Harvard Business School Press.

Rosen, C. (2004). An Overview of the findings. En S. Rodrick, *Employee Ownership and Corporate Performance: A comprehensive review of the evidence* (pp. 1-11). Oakland, CA: The National Centre for Employee Ownership.

Ruiz Olabuénaga, J. I. (1989). *La Descodificación de la Vida Cotidiana (Métodos de*

investigación cualitativa). Bilbao: Universidad de Deusto.

Rutgers University (20 de Mayo de 2012). *School of Management and Labor Relations*. Obtenido de http://www.smlr.rutgers.edu

Sánchez Bote, D. (abril de 2014). *www.mik.es.* Obtenido de dsanchezbote.com: www.mik.es

Sánchez Bote, D. B. (2014). Innovación Colectiva. En VV.AA.l, *Openbasque: un acercamiento a la innovación abierta desde la perspectiva territorial y empresaria* (págs. 201-254). Oñati: MIK S.Coop, ISBN 978-84-941653-4-4.

Sánchez Bote, D. B. (2014). Metodología Openbasque. En VV.AA., *Openbasque: un acercamiento a la innovación desde la perspectiva territorial y empresarial* (págs. 313-324). Oñati: MIK S.Coop, 978-84-941653-4-4 .

Saye Gono, C. (2001). *The impact of participatory management on productivity, quality and employees morale.* Wisconsin-Stout: University of Wisconsin-Stout.

Scholes, M. (1990). Employee Stock Ownership Plans and Corporate Restructuring: Myths and Realities. *Financial Management, Vol. 19 (1)*, 12-28.

Schuller, T. (2007). Reflections on the Use of Social Capital. *Review of Social Economy, vol. LXV, Nº 1*.

Schumacher, E. (1978). *Lo pequeño es hermoso.* Madrid: Herman Blume Edic.

Schwochau, S. E. (1997). Employee participation and Assessments of Support for Organization Policy Changes. *Journal of Labor Research, Vol. 18 (3)*, 379-401.

Sesil, J. K. (2001). Sharing Ownership via Employee Stock Ownership. *WIDER - United Nations University, Discussion Paper Nº. 2001/25*.

Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo.* Barcelona: Plaza y Janés.

Shumpeter, J. (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico.* México: Fondo de Cultura Económica.

Sisson, K. (2000). *Direct participation and the modernisation of work organisation.* Luxembourg: Office of Official Publications of the European Communities.

Smith, P. (1990). *Liderazgo, organizaciones y cultura.* Madrid: Pirámide.

Smith, S. (1995). Derechos de participación, formación y eficiencia de los trabajadores;

Hipótesis y evidencia empírica para Alemania. *Ekonomiaz*.

Smith. S., y Beom-Cheol, C. V. (1997). Privatization incidence, ownership forms and firm performance: Evidence from Slovenia. *Journal of Comparative Economics, Vol 25 (2)*, 158-179.

Spyropoulos, G. (1997). Crisis, reconversión y mecanismos de participación en las empresas Europeas: Tendencias Actuales y Perspectivas Futuras. *Boletín Oficial Computacional de la Dirección de Trabajo,* Chile, 9-27.

Standing, G. (1988). ¿La participación en los beneficios de la empresa permite luchar contra el desempleo? *Revista Internacional del Trabajo, Vol. 107 (1)*.

Stiglitz, J. E. (2002). Participation and Development: Perspectives from the Comprehensive Development Paradigm. *Review of Development Economics, Vol. 6 (2)*, 163-182.

Survey, C. (2011). *Comparative human resource management.* Cranet Survey, International executive report 2011.

T.U.-Trabajo y Unión - Lankide. (1986). José María Arizmendiarrieta 10 urte geroago-10 años después. *TU-Trabajo y Unión - Lankide*, 1-55.

Trabajo, F. E. (2004). *Financial Participation for small and medium-sized enterprises: Barriers and potencial solutions.* Dublín.

Tseo, G. (1996). Chinese economic restructuring: Enterprise Development through employee ownership. *Economic and Industrial Democracy, Vol 17 (2)*, 243-279.

Ugarte, L. (2004). *¿Sinfonía o Jazz? Koldo Saratxaga y el Modelo Irizar (Un modelo basado en las personas).* Barcelona: Granica.

Unión Europea: Comisión Europea (2002). *Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones relativa a un marco para la participación financiera de los trabajadores.* Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.

Unión Europea: Comisión Europea (1997). *Libro Verde - Cooperación para una nueva organización del trabajo.* Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Unión Europea: Comisión Europea (1996). *Informe de la Comisión: PEPPER II, fomento*

de la participación financiera de los trabajadores en los beneficios y los resultados de la empresa (incluída la participación en el capital) en los estados miembros. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Unión Europea: Comisión Europea (1992). *Propuesta de Recomendación del consejo relativa al fomento de la participación financiera de los trabajadores en los beneficios y resultados de la empresa (incluída la participación en el capital).* Luxemburgo: Diario Oficial de las Comunidades Europeas Nº C 140.

Unión Europea: Comisión Europea (1991). *Propuesta de recomendación del consejo relativa al fomento de la participación financiera de los trabajadores en los beneficios y los resultados de la empresa (incluída la participación en el capital).* Luxemburgo: Diario Oficial de las Comunidades Europeas Nº C 245.

Unión Europea: Comisión Europea (1989). *Comunicación de la Comisión sobre su programa de acción para la aplicación de la Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores.* Luxemburgo: Oficina de publicaciones oficiales de las Comunidades Europeas, ISBN: 92-77-55484-3.

Unión Europea: Comisión Europea (14 de Marzo de 2013). Obtenido de http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriSer.do?uri=COM:2002:0364:FIN:ES:PDF

Unión Europea: Comité Económico y Social Europeo (14 de marzo de 2013). *www.eesc.europa.eu.* Obtenido de http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/ces1375-2010_ac_es.doc

Unión Europea: Comité Económico y Social Europeo (2010). *Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema "Participación financiera de los trabajadores en Europa".* Bruselas: Comité Económico y Social Europeo (SOC/371-CESE 1375/2010).

Unión Europea: Comité Económico y Social Europeo (1992). *Dictamen sobre la propuesta de recomendación del consejo relativa al fomento de la participación financiera de los trabajadores en los beneficios y los resultados de la empresa (incluída la participación en el capital).* Bruselas: Diario oficial de las Comunidades Europeas, Nº C 98.

Unión Europea: Consejo de las Comunidades Europeas (1992). *Recomendación del*

Consejo relativa al fomento de la participación financiera de los trabajadores en los beneficios y los resultados de la empresa (incluída la participación en el capital). Bruselas: Diario Oficial de las Comunidades Europeas, Nº L 245.

Unión Europea: Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea (2009). *Directiva 2009/38/CE del Parlamento Europeo y del Consejo del 6 de mayo de 2009 sobre la constitución de un comité de empresa europeo o de un procedimiento de información y consulta a los trabajadores en las empresas y grupos de empresas en Europa.* Bruselas: Diario Oficial de la Unión Europea, Nº L 122.

Unión Europea: Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea (2002). *Directiva 2002/14/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 11 de marzo del 2002 por la que se establece un marco general relativo a la información y a la consulta de los trabajadores en la Comunidad Europea.* Bruselas: Diario Oficial de las Comunidades Europeas, Nº L 80.

Universidad del País Vasco (2005). La Participación de las personas. En E. A. Albizu, *La Participación de las Personas.* Bilbao: Universidad del País Vasco.

Uriz, J. (1994). *La Subjetividad de la Organización.* Madrid: Siglo XXI de España Editores SA.

Useem, M. (1996). Employee shareholder or institutional investors? When corporate managers replace their stockholders. *Journal of Management Studies, Vol. 33 (5)*, 613-631.

Uvalic, M. (1991). *The PEPPER Report: Promotion of employee participation in profits and enterprise results.* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Uvalic, M. (1991). *The Pepper Report: promotion of Employee participation in profits and enterprise results in the member status of the Europen Comunity.* Bruselas: Europa Social, Suplemento 3/91.

Uvalic, M. (1997). *Privatization surprises in transition economies: employee-ownership in central and Eastern Europe.* Cheltenham, UK and Lyme, NH.

Vasco, C. d. (2001). *Empresas Participativas: Experiencias y aproximaciones.*

VV.AA. (1973). *Koperatibak.* Oñati: JAKIN Sorta.

VV.AA. (1988). *Hombre y Empresa.* Bilbao: Universidad de Deusto.

VV.AA. (2002). *Las empresas de participación en Europa: el reto del siglo XXI.* Madrid: Escuela de Estudios Cooperativos Universidad Complutense de Madrid.

Wagner, S. P. (2003). Employees that think and act like owners: Effects of Ownership beliefs and behaviors on Organizational Effectiveness. *Personnel Psychology, Vol. 56 (4)*, 847-871.

Waterman Jr., R. H. (1993). *Adhocracia.* Barcelona: Ariel.

Waterman, R. (1989). *Renovación hacia la excelencia.* Barcelona: Folio.

Weitzman, M. (1990). In Paying for productivity: A look at the evidence. En A. Blinder, *Profit sharing and productivity* (pp.95-141). Washington: A. Blinder.

Weitzman, M. (1990). Profit Sharing and Productivity. En A. Blinder, *Paying for Productivity: A look at the evidence.* (pp.95-141). Washington DC: The Brookings Institution.

Weitzman, M. (1987). *La Economía de Participación.* México: Fondo de Cultura Económica.

Winther, G. (1997). Participatory democrazy may go a long way: comparative Growth performance of employee ownership firms in New York and Washington states. *Economic and Industrial Democrazy, Vol. 18 (3)*, 393-422.

Yao, S. (1997). Profit sharing, Bonus payment and Productivity: A case study of Chinese state-owned enterprises. *Journal of Comparatives Economics, Vol.: 24 (3)*, 281-296.

Zhuang, J. (1996). Profit sharing and financial performance in the Chinese state enterprises: evidence from panel data. *Economics of planing, Vol. 29 (3)*, 205-222.

Zundel, A. (2000). Kelso's binary economy as social ethics. *Journal of Socio-Economics, Vol. 29 (6)*, 565-578.

Zurbano, M. H. (2012). *El cuarto sector en Euskadi.* Bilbao: Innobasque.