

«PROPIEDAD Y PARTICIPACIÓN. EL CASO DEL GRUPO MONDRAGÓN»

Antxon Pérez de Calleja

Palabras clave: Cooperativas, Grupo Mondragón.
Nº de clasificación JEL: J54, P13.

Contrariamente a lo que pudiera suponerse, las cooperativas del Grupo Mondragón no se caracterizan por ser particularmente participativas, si por ello entendemos una forma plural, asamblearia o muy democrática de tomar decisiones.

Además de ser cooperativas, son empresas, básicamente industriales, y las Sociedades de esta naturaleza están sumamente condicionadas por la tecnología utilizada y por sistemas de dirección que son básicamente autoritarios, o que promueven un debate limitado: el poder atemperado por la tolerancia, pero con decidido respeto por la jerarquía y la distribución de competencias que define el organigrama de la empresa y su relación de funciones y tareas.

Como sucede en un sistema político de carácter democrático, la sociedad funciona sobre la base de un principio de delegación de poder y responsabilidad bastante amplio que periódicamente es apoyado, o sancionado, por las urnas. No gobierna el pueblo, sino el político que, eso sí, se ve obligado a debatir su programa frente a otras alternativas, y a someterse a periódicas mociones de censura.

En las cooperativas sucede lo mismo. El poder teórico reside en la Asamblea de socios, pero ésta se reúne habitualmente una vez al año. La Junta Rectora, elegida democráticamente, equivale a un Consejo de Administración tradicional y supervisa la labor de la Gerencia que da cuentas periódicamente. Y en este punto sí que se encuentra una importante

diferencia con otro tipo de sociedades no cooperativas: El grupo de Mondragón utiliza sistemas de planificación e información notoriamente más sofisticados que el resto.

En esta cultura es pieza clave el Plan de Gestión anual que todas las Cooperativas están obligadas a realizar. Es un buen instrumento de planificación empresarial en la medida que recoge todos los objetivos que la empresa espera alcanzar a lo largo del año y los cuantifica. Pero además sirve de referencia y medida de la calidad de la gestión, de acuerdo con el grado de cumplimiento de las previsiones antes citadas. Lo que, a su vez, permite informar ampliamente de la marcha de la empresa a los miembros de los distintos órganos de la cooperativa, como la Junta Rectora antes mencionada, el Comité de Vigilancia, los Consejos Sociales, etc.

Algunos datos, muy pocos, se exponen también en el tablón de anuncios. Advirtamos que la mayor parte del colectivo siente escasa curiosidad por conocer la marcha de la empresa, por lo menos mientras los resultados de la misma son normales o buenos. Se supone que otros se ocuparán, por tanto, de llevar a cabo una adecuada labor de fiscalización, y que, en caso de que se produjeran graves desviaciones entre objetivos y resultados, se tomarán las medidas correctoras oportunas, lo que puede incluir eventualmente, y ello ha ocurrido bastante a menudo, la sustitución del equipo directivo o de parte del mismo.

Por tanto, el primer aspecto de carácter participativo de las cooperativas de

Mondragón no es su estructura democrática ni el hecho de que exista una intervención activa de la base social de la gestión de la empresa, sino la transparencia informativa que las cooperativas han practicado a partir del momento en que se hizo habitual el uso de herramientas de gestión claras y objetivas, como los planes de gestión ya mencionados y últimamente los planes estratégicos a medio y largo plazo.

Antes decíamos que la democracia funciona políticamente hablando por excepción y de forma negativa: retirando la confianza. Lo mismo sucede con la participación cooperativa, que sólo se pone en marcha a la hora de corregir una trayectoria negativa, de sustituir una dirección desgastada por los malos resultados, o de debatir una situación crítica. Lo que significa en la práctica dos cosas aparentemente contradictorias:

- que la dirección actúa con gran libertad y autonomía
- que ningún responsable se sustrae al poder de la Asamblea y la Junta Rectora, y no se plantean por tanto conflictos «jurisdiccionales».

Y ambos aspectos son igualmente necesarios en una empresa moderna: la autonomía de la dirección, necesaria en un entorno cambiante, y la exigencia de rendir cuentas y ofrecer una información transparente ante el cuerpo social del que se depende en última instancia.

Porque lo que no cabe duda es que los socios cooperativistas saben que la empresa es suya, y esta simple percepción es suficiente para producir una larga lista de aspectos positivos, como, por ejemplo:

- la práctica desaparición de todo conflicto en términos de «propiedad» y «trabajo», de explotados y explotadores
- un íntimo conocimiento de la contradicción de intereses entre individuos y sociedad —entre socios y cooperativa— que se decanta en beneficio del interés colectivo.

Aquí nadie se queda con la «plusvalía» —suponiendo que se sepa todavía qué es eso— y por tanto el conflicto entre el socio como trabajador y el socio como empresario se inclina habitualmente en favor de la cooperativa.

Lo que quiere decir que prevalecen los objetivos de largo plazo —crecimiento, estabilidad financiera, autofinanciación y reinversión— sobre los intereses egoístas a más corto plazo —salarios, horarios, reparto de beneficios—. La cooperativa ha eliminado la figura del «otro».

Un sindicalista se encuentra normalmente desorientado en este entorno porque no tiene a nadie para funcionar «a la contra» —se encontraría a la «búsqueda del empresario perdido»— sobre todo cuando es obvio que un desacuerdo y desconfianza mínimos bastan para plantear el conflicto y resolverlo de la manera más drástica posible. ¿Qué sentido, por ejemplo, tiene una huelga si basta un reducido número de votos sociales para convocar una asamblea y sustituir un Consejo Rector? ¿Cómo no se van a aceptar las más duras condiciones de un plan de reestructuración —horas gratuitas, salarios congelados, aportaciones dinerarias— si cualquier crítica a las mismas obliga a ir hasta el final, sustituyendo al Consejo para comprobar efectivamente que no hay otras alternativas que las que ya han sido planteadas? Aquí sí que se hace efectivo el dicho de que «no hay más cera que la que arde».

El líder social más joven y combativo capitula tras unos meses en el Consejo Rector cuando:

- comprueba que recibe toda la información disponible
- verifica cuan escasas son las alternativas
- advierte que no se pueden echar los balones fuera (pedir otro crédito, por ejemplo)
- y, finalmente, descubre que no encuentra a nadie al que echarle la culpa.

Una cooperativa es un saco donde uno saca lo que uno mete, ni más ni menos, y convencerse de ello no requiere un sistema muy participativo, sino la simple comprobación de unas evidencias.

Por cierto, para quienes trabajan o han trabajado en el Grupo Cooperativo resulta de lo más descorazonador no poder convencer a otro tipo de colectivos o empresas de las bondades del sistema, por lo menos en dos planos decisivos:

- a los empresarios, de las ventajas de informar leal y transparentemente a los trabajadores, no escondiendo datos ni rehuyendo una discusión franca acerca de la marcha de la empresa
- a los trabajadores, de que la persecución de objetivos individuales y a corto plazo sólo se puede hacer en detrimento de la consolidación de la empresa en el largo plazo y consiguientemente de la posibilidad de mantener e incrementar los puestos de trabajo.

Trabajando en las cooperativas se vuelve muy evidente la percepción de un sentimiento de responsabilidad de los que trabajan —los ocupados— hacia los que no trabajan —los parados—, de la empresa, hacia la comunidad, del presente hacia el futuro, de una generación hacia la siguiente.

Todo ese vínculo que desgraciadamente ha sido arrasado por una cultura del enfrentamiento —contra la búsqueda de un término medio posibilista— y la visión de un mundo hiperindividualizado que no reconoce ninguna deuda, presente o futura, ante la sociedad o frente al interés general.

En tal sentido, es visible la contradicción entre un movimiento cooperativo asentado, sólido, que ha sabido desplegarse empresarialmente, y la realidad circundante, que no comparte ninguno de sus valores y que ni siquiera ha sido capaz de asimilar la principal

lección estratégica de la experiencia de Mondragón: la idea de grupo.

Fuera del Grupo, ninguno de los principios básicos cooperativos ha conseguido la menor proyección o el más mínimo reconocimiento. Mondragón es una isla, tanto más admirada cuanto menos imitada. Dicen respetarla para mejor ignorarla.

Es habitual, por consiguiente, que el país «descubra» con mucho retraso soluciones prácticas a los problemas cotidianos que vienen aplicándose en el grupo desde hace tiempo. Por ejemplo:

- la movilidad geográfica con traslados entre plantas o cooperativas
- la movilidad funcional que se traduce en unos organigramas flexibles y en la búsqueda de la máxima versatilidad.
- el reciclaje profesional permanente, producto en parte de lo anterior
- el reparto del trabajo que se traduce en el mantenimiento del empleo y el sacrificio de los salarios
- la capitalización sistemática de los beneficios
- la creación de un fondo de pensiones de capitalización complementario
- el control del gasto de asistencia sanitaria
- la traducción de horas extras en tiempo libre
- los «círculos de calidad» o los sistemas de «calidad total»
- la reversión de parte de los beneficios en el entorno comunitario (hospitales, escuelas profesionales)
- la fijación de salarios flexibles y de calendarios adaptados a las necesidades de la empresa
- la formación de jóvenes directivos.

Todo ello es esencialmente el resultado de un modelo de empresa y sociedad que diseñó un personaje raro y genial llamado Arizmendiarrleta. Raro porque pensó que no tenían sentido las ideas que no eran capaces de transformarse en

realidad. Genial, por su capacidad anticipativa y por su talento para plantear cuestiones cruciales que sólo ahora se han convertido en temas de dimensión universal, como los de las pensiones y la salud (Lagun-Aro), la investigación (Ikerlan), la formación de cuadros (Escuela Profesional, Otorora), el ocio, el consumo (Eroski), la financiación popular (Caja Laboral), etc.

Llama la atención que las bases del sistema fueran definidas hace 40 años —durante los años 50—, en circunstancias sociales completamente diferentes a las de ahora, y que casi en su totalidad han sobrevivido sin apenas cambios. Algunas pueden ser discutibles (¿Por qué capitalizar a título individual el 70% de los beneficios en lugar de repartir una pequeña parte —20%?— y capitalizar el resto colectivamente?), pero

su resistencia al paso del tiempo demuestra perspicacia, así como un formidable equilibrio entre visiones aparentemente contradictorias. Por ejemplo, su equilibrio ya mencionado, entre teoría y práctica, o su fe en el papel decisivo de las élites, aunado a su proyección hacia el conjunto de la sociedad o su confianza en el hombre, por encima o al margen de la fe religiosa o su voluntad de cambio convertida en herramienta para influir en la gente y trabajar en el día a día.

Como todo lo que concibió Arizmendiarieta, el eclecticismo revela su capacidad para alimentar ideas contrapuestas y hacerlas funcionar, que es la señal identificadora del pensador y el hombre de acción, y el reflejo de un genio estratégico de primera magnitud.