

**Segunda mesa de trabajo:  
Las empresas de economía social  
ante el siglo XXI.**

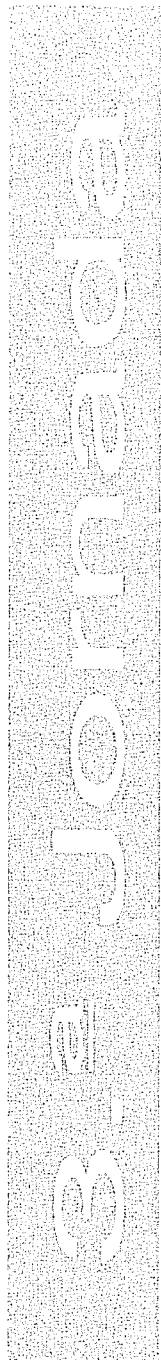
D. JOSÉ M<sup>a</sup> LARRAÑAGA  
*Mondragón Corporación Cooperativa*

D. REYES ARROYO  
*Servigroup*

D.<sup>a</sup> MARINA MARTÍNEZ  
*Directora de SERCOVAL*

*Moderador*

D. FRANCISCO PÉREZ GINER  
*Subdirector Provincial de Trabajo D.G.A.*





# Las empresas de economía social ante el siglo XXI



José M<sup>a</sup> Larrañaga  
Reyes Arroyo  
Marina Martínez

## Moderador D. Francisco Pérez Giner

Hoy presentamos la segunda mesa redonda que tiene como nombre : Las empresas de economía social ante el siglo XXI.

En esta mesa van a participar algunos representantes de empresas de servicios sociales, sin que esto suponga ningún tipo de competencia respecto de la mesa anterior porque aquí tenemos un planteamiento fundamentalmente de analizar la forma empresarial, la empresa cooperativa, la sociedad laboral. Partiendo un poco de una base, a mi me gustaría que fuera amplia, más que de pequeños detalles en cuanto a reconocer las limitaciones externas que nos vienen impuestas a los que estamos aquí y nos impone la coyuntura económica para poder realizar nuestra vida conforme nos gustaría. A pesar de eso podemos tomar una vía que mejore el nivel de actividad y de rentabilidad de nuestro trabajo y de la sociedad en que vivimos, es decir, el nivel de bienestar.

Me refiero a la vía de emprender, de las iniciativas basadas en imaginación activa, una imaginación que después es capaz de llevar a la práctica sus descubrimientos y que lo hace compartiendo en pequeños grupos unidos entre sí en una red. Hablo de pequeños grupos y eso no se refiere a grupúsculos desamparados, me refiero y empiezo así la intervención con el ponente que tengo a mi derecha: José M<sup>a</sup> Larrañaga Bolinaga que es el Director del Centro de Formación de Economía Social y Cooperativismo de Mondragón. Mondragón es una corporación cooperativa formada por varias empresas, una corporación de gran fuerza económica, prefiero que diga él cifras y datos, pero

en cualquier caso se basa en la persona y en la vinculación de las personas a nivel humano.

Empezará haciendo uso de la palabra D. José M<sup>a</sup> Larrañaga, a continuación hablará D. Reyes Arroyo de "Servigroup" que es un grupo que ostenta la presidencia de una red de empresas de economía social que está siendo muy activa, que realiza una actividad de servicios sociales, de formación.

Por último, nos hablará Marina Martínez, Directora de "Sercova" de Aragón, concentración de empresas dedicadas a servicios colectivos y ella es la Gerente de "Tievel" cooperativa aragonesa dedicada a prestar atención a la comunidad y a las personas, con especial atención al desarrollo rural. Una de tantas contradicciones del desarrollo actual, en que parece nos lleva esa fuerza de mercado, es que no exista luego ese mercado libre, transparente y las fuerzas que actúan son luego las que manipulan el mercado. Pero dentro de ello, una de las contradicciones que tenemos es la concentración de población en unos grandes núcleos en los que no es agradable vivir y en cambio convertir en desierto el resto del espacio geográfico con lo cual tampoco es agradable vivir allí.

El tema de desarrollo rural me parece importante a la hora de conseguir la calidad de vida y que la economía esté al servicio de las personas y de eso se trata en economía social. Creo que el *Principito* de Saint-Exupery si le hablan de economía social diría: ¿Pero es que puede haber otra economía? Creo que con los tres componentes de la mesa hay suficiente para una buena visión de conjunto y para lo que os puede servir a vosotros como jóvenes promesas. Tiene la palabra D. José M<sup>a</sup> Larrañaga.

### **Intervención de D. José M<sup>a</sup> Larrañaga:**

Me alegro de estar aquí, Zaragoza es algo que me afecta personalmente, tengo buenos amigos aquí y quiero expresar mi gratitud porque se me haya invitado y lo digo de corazón.

Yo no pensaba hablar de Mondragón pero lo voy a hacer brevemente. Mondragón es un pueblecito de 25.000 habitantes que está en la provincia de Guipúzcoa, en el País Vasco. El nombre viene de Monte y Dragón, lo puso Alfonso X El Sabio porque hay una historia, un mito de que había un dragón en la montaña que

todos los años bajaba a que le pagaran los impuestos los lugareños. Eran impuestos muy duros porque incluían dos doncellas para que el dragón se las llevara al monte. El pueblo de Mondragón se llamaba *Arrasate* y los de Arrasate hartos de pagar ese tributo hicieron dos muñecos de cera vestidos con los ropajes de doncellas y se los entregaron. Cuando empezaron a derretirse aprovecharon ese momento de duda del dragón para atravesarle con unas pitas de acero que utilizaban para hacer el fundido del acero y mataron al dragón. Estoy hablando del siglo XI e históricamente desde esa época Mondragón fue un pueblo autónomo. Este es el mito pero como todo mito encierra algo de verdad. Parece ser que había un señor feudal con derecho de pernada que molestaba a los lugareños, pero ellos hacían acero, y no sabían por qué, pero el temple del acero era excelente porque parece que la temperatura del *río Teba* que pasa por Mondragón era la adecuada para el temple del acero, las espadas de Toledo se fabricaban en Toledo pero el acero era de Mondragón. Aún se puede leer una leyenda en el Ayuntamiento de Toledo en que se agradece al pueblo de Mondragón el que les enviaran el acero.

Mondragón fue autónomo porque fabricaba el acero, quiere decir esto que nuestros antepasados lograron la autonomía a través de la independencia económica, creo que ésta es una lección que los del lugar no han olvidado. Procuramos en este sentido ser autónomos, lo que no quiere decir insolidarios. Pero nos consideramos suficientemente maduros para responder a los retos que la vida nos está haciendo, nuestra historia va un poco por ahí.

El grupo cooperativo de Mondragón tiene en este momento 34 años de vida, y está compuesto por 100 empresas. Hacemos muchas cosas: tenemos centros de investigación —tres concretamente—; estamos colaborando con la NASA (el último cohete enviado tenía aparatos fabricados y diseñados por Mondragón); Fagor es una de nuestras empresas; las mejores marcas del automóvil llevan piezas de aluminio y de hierro fundido de Mondragón; los autobuses que van ha ser utilizados en el Campeonato del mundo de Fútbol en París están encarrozados en Mondragón; la Torre *Conserola* en Barcelona estaba construida por Mondragón; muchos edificios de Barcelona'92 fueron construidos por las cooperativas de Mondragón; el Museo

Gugenheim ha sido fabricado por una de nuestras empresas; las famosas Torres inclinadas de Madrid de la Plaza de Castilla han sido fabricadas por Mondragón. Así podría citar muchas más.

Somos el séptimo grupo empresarial español, todo esto lo digo por una razón, es la única empresa competitiva a nivel mundial (estamos exportando más del 60% de nuestro producto) en que no está participando ni un solo capitalista. Estamos hablando de que hacen falta referencias; bueno Mondragón es una referencia donde el trabajador es capaz de hacer empresas competitivas, ésta es la importancia real de Mondragón. Es el ejemplo de que pueden hacerse empresas competitivas sin la participación de capitalistas.

Somos el séptimo grupo empresarial con sólo 34 años de vida. Esto lo hemos hecho ya, y se suele decir: "hay personas brutas, más brutas y los de Mondragón". Y nada más desde el punto de vista a quién represento.

Hoy en el mundo hay dragones que es difícil hacer desaparecer, incluso algunos países utilizan el signo del dragón, pero hay un dragón muy próximo a nosotros que nos obliga a pagar unos impuestos increíbles desde el punto de vista social, tenemos el 20% de desempleo, hay una división muy importante entre países ricos y pobres, este es el dragón moderno.

El mundo económico está tan convulso en este momento que la incertidumbre ha dejado de ser una variable para pasar a ser un hábito con el que tenemos que convivir. Estamos trabajando con reflejos estratégicos reactivos, condicionados por la avalancha de acontecimientos imprevistos.

Hasta hace poco Japón era una potencia que tomábamos como referencia; hoy está en crisis. Teníamos hasta hace poco una referencia de la economía socialista, ha caído recientemente. Hace escasamente un mes estuve en Bielorrusia, la traductora que me acompañó durante mi estancia en la capital bielorrusa, en Minsk, una chica de 24 años casada con un hijo vivía en una casa (ella tiene dos carreras superiores) de 65 metros cuadrados y compartía la vivienda con sus abuelos, sus padres y ellos mismos. Algo que nosotros no estaríamos dispuestos a soportar. Les pagan al cambio 35.000 pesetas al mes, y decía que a los trabajadores de la construcción les pagan algo más. Su hijo convivía con sus padres en la sala. Para mí fue un duro

golpe porque me parece que mi generación teníamos ideológicamente la ilusión de un país socialista que fuera más justo y es como un mal sueño, porque al ver aquello, y el miedo que había para opinar; la igualdad si se ha conseguido, pero la igualdad en la pobreza para mí fue un duro golpe.

¿Qué pasa con el capitalismo? Parece que ha triunfado y es la única referencia posible. Pero tampoco responde porque hay un enorme coste social y humano en nuestras empresas, no sólo el desempleo, sino otras injusticias importantes.

¿Qué pasa? Esta es la cuestión. Muchas veces tenemos que hacer el esfuerzo de redefinir el problema si no sabemos lo que nos pasa, si no somos capaces de definir el problema, es un misterio y ya sabemos que el misterio no tiene solución. Lo que tiene solución es el problema. Primeramente tenemos que definir el problema y hacer que el mundo vaya a mejor no a peor. Es una oportunidad que tenemos, tenemos una gran percepción en los medios y una total confusión en los fines.

Hoy podemos enterarnos inmediatamente de lo que pasa en cualquier parte del mundo y lo que pasa es que estamos perdidos. El navegar en Internet nos está descubriendo que las informaciones que recibimos nos obligan a tomar una postura constantemente, a través de Internet si queremos saber algo que nos afecta que está ocurriendo en el Medio Oriente y preguntamos a través de Internet cual es la historia de los árabes y lo preguntamos a fuentes árabes, a fuentes israelitas, la definición histórica es totalmente diferente y contradictoria.

Nuestro tiempo está tan dramáticamente ocupado por el intercambio de datos que se nos está acabando el tiempo de compartir ideas. Cada vez hay menos comunicación curiosa cuando más capacidad de comunicación existe. Los espacios son cerrados, dicen que el ascensor aísla, que la escalera y el portal unen, pero cada vez hay más ascensores. Entramos en un ascensor y miramos arriba y no sabemos si la persona que está ahí vive en nuestro portal o no. Podemos conocer lo que está pasando en Tailandia, pero desconocemos lo que pasa en nuestro portal. Manejamos más cosas que nunca pero entendemos menos.

Otra paradoja, las empresas necesitan cada vez menos personas y dependen cada vez mas de las personas, es decir se

reduce el número, pero cada vez la dependencia de las personas es cada vez mayor para las empresas.

Desde el punto de vista económico el capital especulativo se calcula, es veinte veces superior al PIB, es decir al capital productivo. En este momento se puede desequilibrar cualquier economía incluso la de Estados Unidos porque los capitales especulativos se sacan de un país y se llevan a otro. La capacidad de manejar la economía es mayor en la parte especulativa que en la productiva y resulta que cuanto más próximos podemos estar a la realidad más nos atrae la realidad virtual. Cada vez más, estamos pendientes de la realidad virtual, la realidad real no queremos verla.

El mapa que nos ha servido para caminar por el mundo está obsoleto, el territorio es otro. ¿Alguno ha pensado alguna vez el utilizar por ejemplo en Biología, ciencia estable, los avances de la ciencia de hace 5 o 10 años? Nadie utiliza la ciencia del siglo pasado y sin embargo en las Ciencias Sociales somos dependientes de ideologías del siglo XIX, desde la economía liberal, desde la ideología marxista, es decir nuestras referencias, nuestros mapas se han hecho hace mucho tiempo; es hora de perfilar nuestros propios mapas. Como suelo decir nadie conduce su vehículo desde su espejo retrovisor, todos miramos mucho más adelante. Esto que sucede en el mundo físico debe pasar también en el mundo de la economía social.

Una cosa es denunciar, pero otra cosa es la pregunta: ¿tienes alguna propuesta? Porque estamos hartos de análisis de la situación y sin embargo decir que eso está ahí. Lo que hacen los historiadores: dicen la verdad pero con quince años de retraso.

Bien, nuestra propuesta, la que tratamos de aplicar en Mondragón, es un nuevo paradigma, no podemos andar como hemos andado hasta ahora, no podemos aplicar soluciones que se han aplicado ya, lo que tenemos que hacer es cambiar de paradigma. Por ejemplo con nuestros directivos en nuestra Escuela, tenemos un problema, cuando damos un curso de Dirección de Empresas, por ejemplo, nuestra primera intención es preguntarles a ellos qué problemas tienen para darles nuestra solución, en vez de darles, sin preguntarles nada, nuestra solución a un problema que no ha sido planteado.

Entonces dijimos: vamos a cambiar, vamos a preguntarles la percepción que tienen del problema; les obligamos cuando



vienen a nuestra Escuela a que traigan una definición del problema que a ellos les preocupa en las empresas. Resulta que nos hemos dado cuenta que el análisis que hacen del problema es equivocado, se hace un análisis incorrecto de la situación, se hace desde presupuestos caducos, con una visión del problema que tiene que ver con una forma de ver el mundo que nos han transmitido modos mecanicistas de ver el mundo. Los neurólogos ya nos han dicho, que nuestra mente funciona de la siguiente manera, no funciona como ve y traduce lo que ve sino que tiene una explicación y ve en función de la explicación que previamente tiene. Es así como funciona nuestra mente, de ahí la dificultad de cambiar el paradigma de la confrontación que en estos momentos nos absorbe con el paradigma de la cooperación.

Por ejemplo, en alguna clase que he dado en Zaragoza, preguntaba: ¿Lo contrario de blanco? Respondían negro, yo trataba de hacerles ver que hay muchas formas de ver que lo contrario de blanco no es negro, es un color diferente. Utilizamos excesivamente la "o" para dirimir las diferencias entre dos extremos. Decimos "desarrollo o ecología" el problema está en sustituir la "o" por la "y", es un nuevo paradigma, "hombre o mujer"; "Desarrollo y ecología", "hombre y mujer", "veterano y joven", "ciudad y campo" tenemos que empezar a cambiar el paradigma y a unir lo que la cultura nos está separando.

El mecanicismo nos ha hecho creer que las personas son medios productivos solamente, que el trabajo es algo que se compra, el invento del salario es del siglo XIX y el trabajo no se puede comprar, es la vida misma del trabajador. El capitalismo nos ha dicho que se puede comprar, estamos equivocando el concepto del trabajo con el del empleo y no son lo mismo. Tenemos que empezar a redefinir el trabajo.

Cuando me preguntan ¿tu mujer trabaja? Digo sí, trabaja en casa. ¿Es que la mujer no trabaja cuando limpia, barre, educa al niño? ¿Es que eso no es trabajo? En nuestra cultura no lo es porque no recibe un salario. Educar a los hijos es uno de los trabajos más importantes que pueda haber y sin embargo no es considerado trabajo.

Nosotros producimos ¿para quién? Para el que puede pagar, no para el que lo necesita, nosotros producimos en función de que lo puedan pagar. A nadie se le ocurre pensar que podemos

cambiar el paradigma productivo y empezar a producir para los que lo necesitan y así nos va.

Habrá que reconsiderar el 0,7. Si ayudamos a los países del Tercer Mundo y la ayuda es correcta nos estamos ayudando a nosotros mismos, las pateras van a venir abarrotadas de personal queramos o no queramos. Para eso tenemos que producir para el que lo necesita, que haya una rentabilidad, con esto quiero decir lo siguiente, no va a haber una empresa que tenga como objetivo final ganar dinero. "España va bien" se dice, pero cuando se dice esto se está diciendo va bien económicamente. El mundo va progresando porque los beneficios son superiores a los de antes. No es suficiente, estamos parcializando el tema, es mucho más global el tema. La economía tiene que estar centrada en la vida misma, luego el objetivo final de una empresa no puede ser el beneficio económico, esto puede parecer una blasfemia, pero no es otra cosa que una necesidad vital de la empresa: ganar dinero es una necesidad no un objetivo final. Voy a hacer una comparación: respirar para mí es una necesidad, para seguir viviendo pero no una finalidad, necesito respirar para vivir para que humanamente pueda desarrollar mis capacidades. ¡Necesito respirar y comer! Pero no son finalidades, la finalidad la tengo que definir yo mismo, tanto desde el punto de vista personal, de la empresa y humano.

Pensar que como empresa tengo que ganar y para eso alguien tiene que perder es volver a caer en la vieja fórmula de la confrontación, el machista que piensa que tiene que doblegar a la mujer para mantener sus privilegios se está equivocando, cuanto la mujer más liberada esté mejor es bueno para los hombres. Pero es un cambio de paradigma.

En mi opinión tenemos que recuperar un protagonista olvidado, la persona. Nos hemos centrado demasiado en la economía, tenemos que centrarnos mas en la persona. La empresa no puede tener calidad ni personalidad si su gente no tiene carácter y no tiene calidad. La gente es la que da la calidad a las empresas.

Es curioso que los gurús se están aproximando más a lo que los cooperativistas hemos dicho históricamente: solidaridad, protagonismo de las personas, ¡se han dado cuenta por fin! Más sabe de la solución del problema quien esté más cerca del problema y no quien en la organización esté más arriba. Aunque

hace no mucho un directivo me decía: "y todavía vas a convencerme de que las personas deben ser consultadas para tomar decisiones". Siempre en este mundo ha habido una persona que ha mandado (él) y otras personas que han obedecido, y eso ha funcionado, se cree que esto es lo que funciona. Pero cada vez más, estamos viendo, por ejemplo, que López de Arriortúa dice: al trabajador hay que tratarle como "señor trabajador", lo nombro porque es una persona que ha crecido en Zaragoza, en la "General Motors", y el proponía a sus ingenieros dos cosas: primero que se quitaran las corbatas y luego se aproximaran al trabajo, se acercaran a la máquina y le dijeran: "señor trabajador, que me puede decir sobre cómo actuar como ingeniero". Esto se lo obligaba a decir y mientras no lo hicieran el tío era tan puñetero que les obligaba a cambiar el reloj de mano para que pensaran que algo fallaba. En el fondo plantea una aproximación al trabajador porque se están dando cuenta de que más sabe la solución al problema el que está más cerca. Hemos tenido una sociedad jerarquizada.

Para terminar, el trabajo que es el factor determinante para el progreso, voy a hacer un pequeña disquisición: ya sabemos que en la Edad Media el poder estaba en los que detentaban las tierras. Lo que se llama la fisiocracia y los nobles tenían el control de la tierra porque todos los bienes se producían en la tierra y el control de la tierra daba el poder. Después cambió, y después de la Revolución francesa se vio que el poder estaba en el capital, el que lo tenía tenía el poder. Hoy vemos que el poder está en el conocimiento y hay que cambiar de paradigma, pero en realidad lo que produce los beneficios para la humanidad es el trabajo. Esto es lo que yo defiendo.

Desde las cuevas en que vivían nuestros antepasados a los edificios que hoy tenemos, desde aquellos emplastos que ponían en las heridas los chamanes a los hospitales y las vacunas, es producto del trabajo y del estudio. La urbanización, los vehículos, los aviones, es producto del trabajo ahí nace el verdadero valor del esfuerzo humano: el trabajo, no el capital, el capital es un producto del trabajo acumulado no gastado por eso es muy importante que rescatemos el concepto de trabajo con amplitud y el trabajo tiene que ser remunerado no de una forma extrínseca, es decir por algo exterior: el salario, el premio al trabajo viene por algo externo al propio trabajo, hay un beneficio psicológico

que se ha descuidado hay un valor intrínseco, el trabajo bien entendido satisface por sí mismo, no el trabajo explotador..., el trabajo como aportación humana es el único valor que tenemos para trascender de nosotros mismos, la huella que vamos a dejar de nuestro paso en la vida va a ser nuestro trabajo. Cuando digo trabajo es el trabajo de la mente, el trabajo del corazón y de las manos no solamente trabajo embrutecedor, etc.

Quería hablar de muchas cosas más pero el tiempo es inexorable. Muchas gracias porque me habéis escuchado atentamente.

#### **D. Francisco Pérez Giner**

Gracias José Mª, seguro que en el coloquio te da tiempo a decir esas cosas que no has podido contar. Ahora va a intervenir D. Reyes Arroyo Serrano que pertenece a Servigroup que preside REDEES, él es trabajador social y nos va a resaltar aquello de que lo pequeño es hermoso. Frente a las grandes cifras de que hablaba José Mª Larrañaga, ahora hablamos de cifras más modestas, lo que no quiere decir que no sean interesantes, y, sobretodo, más al alcance de cualquiera de nosotros. Lo pequeño es hermoso cuando hay una buena red que lo protege y le da la fuerza. Por favor Reyes:

#### **Intervención de D. Reyes Arroyo**

Gracias por habernos dado a los pequeños la posibilidad de estar aquí y daros las gracias en nombre de todas las empresas dentro de la economía social que conforman la asociación REDEES, que es una asociación estatal de la que ahora os hablaré. Y no quiero empezar sin felicitar a la Escuela por su décimo aniversario y por reconocer el trabajo que se está haciendo, y esto es una prueba de ello, el esfuerzo por conectar el mundo de la formación y la Universidad con el mundo del trabajo y la empresa. A mi sí que me parece que este canal de comunicación se ha incorporado en la Universidad.

Os voy a contar dos cosas: quién es REDEES. No somos Mondragón, pero, sin embargo, uno tiene la sensación de que ese dragón no ha desaparecido y no sólo que ese dragón no te aplasta sino que muchas veces te sientes protegido y querido. Yo, en muchas veces, que he visto a José M<sup>a</sup> y hemos tenido la posibilidad de compartir reflexiones, hemos llegado a la conclusión de que nos sentimos queridos por ese dragón, porque ha cambiado su fisionomía y ha pasado de aplastar a querer a la gente, y muchas de las empresas de economía social nos sentimos a la sombra de este gran monstruo, pero al que tenemos mucho que agradecer.

Entendemos que se puede afrontar el futuro, y esto es la experiencia que os quiero comunicar: se puede afrontar el futuro desde experiencias más modestas.

Yo voy a contar que es REDEES, para que os situéis, y cómo afrontamos el futuro de esas empresas. Yo pertenezco a Servigroup, que ostenta la presidencia de REDEES, que es una asociación estatal. Yo voy a hablar de REDEES, la asociación a la que se han unido 28 empresas de doce Autonomías de todo el Estado que están vertebradas entorno a un doble eje. Por un lado articuladas en base a que la fórmula jurídica que han elegido como empresa está en el ámbito de la economía social, que no sólo acoge las cooperativas sino también asociaciones, fundaciones, sociedades anónimas laborales, y, con la nueva Ley, las sociedades laborales limitadas. Las empresas que conforman REDEES no todas son cooperativas, sino que existen empresas que se han acogido a una u otra fórmula jurídica de la economía social.

Compartimos también una misma actividad, un mismo sector de actividad que es el campo de los servicios sociales. Nosotros lo ampliamos al concepto de apoyo a personas porque va más allá de los servicios sociales.

¿Qué es REDEES? Un pequeño fruto de la intercooperación empresarial, del compartir ideas. Estamos ahí por eso y para eso. Es una asociación estatal compuesta por 28 organizaciones distribuidas en las Comunidades Autónomas y aunque somos pequeñitos, Servigroup —por ejemplo— tiene entre 350 y 400 trabajadores, y hay otras empresas incluso mayores, aunque la mayoría de las empresas que pertenecen a REDEES están entorno a 100, 150 trabajadores. En total facturamos sobre 6.000 millones de pesetas al año y atendemos a unos

25.000 clientes por una gran diversidad de profesionales. Entre todas las empresas tenemos unos 30 figuras profesionales distintas, y existen unos 3.000 socios trabajadores que conforman nuestro equipo de trabajo, que tienen a su disposición un amplio abanico de servicios tanto generales como especializados. Nos dedicamos a la atención de las personas mayores con todo el abanico de recursos que hay para ellas desde centros de día, residencias..., y también para jóvenes, discapacitados, mujeres, colectivos en definitiva de riesgo social.

Entiendo que no son estos datos lo más importante, pero sí quiero que quede claro para vosotros cómo pensamos el futuro. Lo importante, a pesar de la breve trayectoria de REDEES porque lleva apenas dos años, lo significativo, es que REDEES se está configurando como instrumento idóneo y eficiente para garantizar la supervivencia de las empresas frente a otros dragones que aplastan, pero también para configurar el futuro de todas las empresas que configuramos REDEES y trabajamos en este sector. Somos conscientes de que REDEES puede complementar los esfuerzos que se hacen en otros ámbitos para consolidar y garantizar el futuro de nuestras organizaciones. Incluso muchas empresas pertenecemos también a otras redes establecidas con las que complementamos los objetivos que son muy parcializados y que se centra en el compartir ideas, la intercooperación empresarial, ese es nuestro objetivo, la necesidad a la que queremos responder, la necesidad de potenciar, por una parte, el papel que vienen jugando las empresas de economía social y, por otra, mejorar su competitividad respecto a las empresas de mercado tradicionales.

Existe también la oportunidad de establecer relaciones comerciales bilaterales entre las empresas, pero REDEES, en cuanto tal, no tiene ninguna actividad comercial en sí. Se ha conformado la asociación con otros objetivos. Los objetivos fundamentales de REDEES se fundamentan en la necesidad de fortalecer la propia identidad de las empresas, es decir que en cada autonomía vayan creciendo cada vez más empresas de este tipo y que sean cada vez más ellas mismas, fortalecer la identidad de las empresas, mantener la independencia jurídica y la soberanía estratégica de cada una, pero al mismo tiempo pensar juntos, compartir ideas y pensar juntos el futuro; esto sería lo básico, compartimos muchas otras cosas, pero estarían

en función de esto. Otros muchos objetivos que compartimos es la pertenencia a un mismo sector de actividad en el que hemos sido pioneros, hemos sido emprendedores en el nacimiento y desarrollo de los servicios sociales en cada una de las Comunidades Autónomas.

Es curioso que todas las empresas que nos hemos asociado a REDEES hemos sido las gestoras junto con la Administración en el nacimiento y desarrollo de los servicios sociales en cada una de las Comunidades Autónomas a las que pertenecemos. Compartimos también un marco legislativo supracomún del Estado español, compartimos el estilo y la cultura democrática y las ideas que José M<sup>a</sup> ponía sobre la mesa, compartimos la prestación de servicios comunes que nos sitúan permanentemente en la frontera de la calidad y la innovación porque estamos trabajando con personas cuyas necesidades son permanentemente cambiantes, y ello nos obliga a estar ahí siempre y nos lleva a innovar permanentemente.

Lo realmente importante —con esto quedaría así dibujado, y luego si queréis ahondar lo hacemos, la figura de la asociación— contestando al objeto de la mesa redonda: las empresas de economía social que somos nosotros, cómo afrontamos el futuro. Como indicaba al principio, la razón de ser de REDEES es constituirse como instrumento eficaz para afrontar con garantía el futuro de nuestras empresas; el presente ya se lo busca cada una de ellas, fundamentalmente si tiene una razón de ser REDEES es la de mirar al futuro y por tanto la configuración, el asentamiento y futuro lo abordamos desde una triple perspectiva que a su vez respondería a una triple necesidad.

Hemos detectado tres necesidades básicas en las empresas: en primer lugar la necesidad de aprovechar la oportunidad que nos brinda el hueco de mercado en las prestación de servicios de apoyo a personas, mercado en que las empresas de economía social contamos con una buena posición de partida, "hemos ganado los entrenamientos, pero ahora hace falta ganar la carrera". Esta posición no nos garantiza nada, pero la necesidad que tenemos es la de aprovechar ese hueco de mercado en el que estamos mejor situados que nadie por pequeños que seamos.

En segundo lugar tenemos una segunda necesidad, y es la de aprovechar y hacer operativa la cultura y valores de la cooperación, pensando juntos el futuro.

La tercera necesidad es construir una nueva forma de organizarnos, la nueva empresa supone una nueva organización que nos permita responder al reto que nos introduce esa era del cambio, ya no solamente porque trabajamos en un sector con necesidades cambiantes, sino porque estamos inmersos en una era de cambio y necesitamos nuevas organizaciones para nuevas necesidades.

Ante estas tres necesidades nosotros entendemos que el futuro de nuestras empresas ha de afrontarse desde esta triple perspectiva.

La primera es que esto nos tiene que llevar a la conciencia de que se ha creado ese nuevo hueco de mercado en la prestación de servicios de apoyo a personas, que se ha consolidado a nivel cualitativo y cuantitativo con el crecimiento de esas nuevas necesidades, que obligan a todos los agentes implicados a un afrontamiento claro de la inevitable reorganización del bienestar social. En esta tarea necesariamente tenemos una palabra que decir junto con la administración pública y la sociedad civil. El bienestar social se está construyendo y una de las tres patitas entendemos que somos nosotros, las empresas de economía social dedicadas a la gestión del servicio.

Entendemos que estas empresas están teniendo papel protagonista en esa reorganización del bienestar social. Las empresas de economía social nos hemos ganado esta posición de privilegio, no por azar, pero eso no constituye una patente de corso sino una oportunidad que tenemos que saber aprovechar.

Desde ahí estamos siendo protagonistas, entendemos, de un momento histórico del que gozamos y a la vez padecemos de todas las ventajas y los inconvenientes inherentes a la fase de creación de esa reorganización del bienestar, y por tanto el cambio acelerado y permanente. Afecta también al modelo de provisión de necesidades y gestión de recursos para poder satisfacerlas, pero afecta también a la configuración de un sector cuyo mercado tiene aún pendientes por definir las reglas de mercado. Esto como obedece a la actividad concreta son problemas que afectan más a nuestra actividad, al hueco de mercado que tenemos que aprovechar. En la mesa anterior se hablaba de que se necesita un marco legislativo común que no existe, y lo que no existe en la ley no existe. Ahí tenemos que ir haciendo camino.



En definitiva, el futuro desde nuestra actividad lo tenemos que afrontar aprovechando juntos esta oportunidad que se nos brinda.

Una segunda perspectiva es el convencimiento de que todas las empresas asociadas a REDEES entendemos que son las idóneas para aprovechar este hueco y por tanto para cooperar juntas. Esto tenemos que defenderlo porque tenemos a la persona como centro de nuestra actividad, a la persona trabajador y a la persona usuario. La persona constituye el centro de nuestra actividad y desde ahí hemos de pensar el futuro.

Son dos los factores, uno el que hace referencia a la necesidad de abstraernos de la realidad cotidiana del día a día de la gestión para pensar el futuro con perspectiva. La asociación nos puede permitir el tener una visión prospectiva adelantándonos a todos los cambios que se puedan producir, de ahí entendemos que debemos unirnos todas las empresas porque desde ahí tenemos que hacer frente a la necesidad de cambio permanente, de personalizar nuestros servicios, de la diferenciación a todas las claves que puedan hacer que nuestras empresas puedan sobrevivir.

El segundo factor es la intercooperación empresarial para la innovación permanente, para afrontar la necesidad de dar servicios de calidad.

La tercera perspectiva es la que os hablaba antes, una nueva forma de organización totalmente de acuerdo con el nuevo paradigma, pero ese paradigma se tiene que trasladar a las nuevas formas de organizarse, donde se pueda tener una visión causal y una visión global como defiende en un artículo José M<sup>a</sup> Gasalla que explica que hay una visión causal para poder cuestionarse el origen de todo cambio, y una visión global para visualizar en todo momento a que elementos organizativos afecta y que aspectos de la misión estamos obligados a replantearnos.

Tal y como os indicaba antes y para finalizar, creo que REDEES quedaría definida como el fruto de esa intercooperación desde la que hacer frente a los desafíos comunes y responder a esos retos que los identificamos como el reto de pensar el futuro para no ser arrastrados hacia él. Para ello hay que recuperar el sentido de la historia, partir de la historia. Nacimos como empresas ligadas a la administración, al trabajo con personas, contamos con un conocimiento y capacidad de dialogo

importante, tenemos equipos de profesionales formados, tenemos el saber hacer pero tenemos que pensar el futuro.

Convertir los factores históricos en ventaja competitiva porque no vale con tener esos valores. Tenemos también el coraje y la resolución de las tensiones que genera tanto el entorno como la propias organizaciones, y el encontrar la convergencia entre la lógica empresarial y la del mercado.

La necesidad de ser coherentes con el objetivo social y la persona que mantenemos siempre en nuestro horizonte y luego el reto del cambio continuo que nos va a exigir configurar nuevos modelos organizacionales, una actitud de consenso y no de confrontación, y una gran flexibilidad para estar innovando por una razón muy sencilla. Este no es un mercado trivial aunque nuestro mercado, el mercado en general, no es “Caperucita Roja” y no podemos vivir de rentas, no podemos vivir de atrás, tenemos que vivir mirando al futuro, al horizonte y no a lo inmediato. Gracias.

#### **D. Francisco Pérez Giner**

Simplemente agradecerle a Reyes su participación en lugar de Mercedes Miguel que venía en el programa. Indistintamente los dos nos iban a informar igual de bien, los dos forman parte de REDEES. Ahora ceder la palabra, después de haber escuchado a los del norte y el este y centrarnos en Aragón, a Marina Martínez que nos va a hablar de Tieval, la empresa de la que ella es gerente, y de Sercoval, como red en que se agrupan. Imagino que después de estas experiencias los estudiantes vais adquiriendo —quienes no la tuvierais, porque ahora la asignatura de cooperativismo es opcional (en la Diplomatura de Relaciones Laborales)— una visión de lo que es economía social como economía montada por empresas de personas en la que lo esencial es la persona y el capital uno de los medios útiles para sobrevivir. Adelante Marina.

#### **Intervención D.ª Marina Martínez**

Buenos días. Yo soy la presidente y la gerente en una cooperativa de trabajo asociado que hicimos hace tres años en

Aragón. Me parece que con lo que se ve en la mesa el objetivo de Paco es poner sobre la mesa que es posible en Aragón hacer cooperativas que están en el mercado y pueden sobrevivir, el problema es que en Aragón cuando se habla de cooperativas la gente se lleva las manos a la cabeza y piensa que no es viable. Pienso que aquí tenemos modelos de cooperativas que sobreviven, y que hay que ver cómo y por qué se pueden hacer. Voy a ir explicando un poco.

¿Qué es el grupo Sercoval? Es un grupo de colectivos unidos con el objetivo de dar salida a unas necesidades a través de prestación de servicios y a la vez crear puestos de trabajo y mantenerlos, unos puestos de trabajo de calidad que estén en un proceso de cualificación de los trabajadores. Esta cooperativa ha salido de gente parada que se ha juntado y ha decidido cooperar, buscar algún yacimiento y empezar a trabajar. Yo vine a hacer la primera cooperativa del grupo Sercoval, *Povinet* hace 20 años en Valencia, y la formaron un grupo de despedidos de la limpieza y un despedido de Ford España, y esto fue el inicio de esta cooperativa. Estos trabajadores eran trabajadores sindicalistas, no podían encontrar trabajo en empresas de capital en Valencia en el sector de la limpieza y entonces se dijeron: “¿por qué no hacemos nosotros una empresa de servicios, para la que no se necesita mucho capital para montarlas? Nosotros sabemos prestar el servicio de la limpieza, porque hemos estado trabajando en empresas siempre, vamos a montarla”.

Me acuerdo que pusieron 25.000 pesetas cada uno, este fue el inicio. Actualmente tiene 700 trabajadores y factura 1.800 millones de pesetas. Esto no es casualidad; ha habido trabajo, esfuerzos, unos problemas, la cuestión es encontrar el método de resolverlos. Nosotros decimos que nos une el objetivo de hacer empresas en que por un lado cooperamos, colaboramos como son empresas de servicios. Nosotros no las entendemos de confrontación con el cliente y usuario, sino que pensamos que hay que integrar al cliente y al usuario en esa prestación del servicio, pero a la vez decimos que hay que crear un método de trabajo. Hemos encontrado el paradigma en la calidad en la que se garantiza que esos servicios se presten con una calidad en todas las empresas igual. El problema en las empresas de servicios pequeñas es que no hay garantía de que todas las empresas trabajen de la misma manera; todo el proceso en Sercoval

es ir creando esa forma de trabajar diferente y que va uniendo a iniciativas pequeñas y se integra en la misma forma de trabajar.

*Povinet*, actualmente en Valencia, presta servicios sociales igual que Servigroup, ya digo que al principio tenía 156 trabajadores, y actualmente tiene 700, y la cartera de clientes es Administración y particulares. Fundamentalmente se hace gestión integral de residencias; actualmente se gestionan ocho residencias de la tercera edad de la Conselleria de Sanidad y Bienestar Social de Valencia, también hay gestiones como aquí se hacen a través de asociaciones sin ánimo de lucro como un centro ocupacional de discapacitados psíquicos, centros de atención a mujeres, luego hay mucho de servicio de atención a domicilio, hace doce años que Povinet lleva la atención a domicilio de medio Valencia ciudad, en todos los concursos públicos hasta ahora se lo vuelven a dar. Por otro lado, añado yo, animación sociocultural en residencias de personas mayores, programas de absentismo escolar en barrios, toda la filosofía es encontrar yacimientos, trabajos y sobre eso ir creando programas, ir cogiendo trabajos. A nivel de formación se ha trabajado. A Povinet le dió un premio la Conselleria de Trabajo de Valencia por formación continua a sus trabajadores; porque en las empresas de servicios su capital más importante es el capital humano entonces tanto las trabajadoras que prestan un servicio social como las trabajadoras que limpian están muchas veces ellas solas. Digo trabajadoras porque nosotros somos una empresa de 700 en la que 650 somos mujeres, y ellas ocupan los puestos de dirección. La formación es indispensable porque lo que más cuenta es ese trabajador que está afrontando la prestación directa, y de no garantizar unos programas de formación continua en las empresas, la llevas a sucumbir.

Aquí en Aragón la empresa vinculada al grupo Sercoval es Tievel que la montamos en Azuara, al lado de Belchite, con cinco parados. Por ejemplo, en aquella zona no había ayuda a domicilio privada y la montamos, tramitamos la subvención del Inerser y con la subvención prestábamos la ayuda a los mayores, luego ya la ha puesto el ayuntamiento, es una cosa que hacíamos que se pierde y hay que buscar otra alternativa. Pero hemos hecho las cosas más raras del mundo; ayer me llamaron por teléfono para preparar una comunión en un pueblo en que no hay servicios de hostelería; entonces nosotros vamos, pre-

paramos la comida, la servimos en la nave del Ayuntamiento X, luego recogemos los trastos y nos vamos para casa.

Actualmente llevamos la gestión del casino de *Letux*, de Zaragoza; la gestión de la Escuela de Música de Belchite; la animación sociocultural del centro de mayores de *Plenas y Lagata*; luego hemos llevado gestión de piscinas municipales en Azara y Lécera, y ayuda a domicilio en Azara y Plenas; pero el medio rural en Aragón es bestia total, hay muchos problemas y dificultades. Nosotros hemos tenido una época de crisis y nos hemos venido a trabajar en Zaragoza, y ahora recogemos los frutos en los pueblos, el desarrollo de las empresas no es continuo, y hasta que no tengamos un desarrollo reconocido en Zaragoza en los pueblos no te aceptan, pero aún así hemos ido sobreviviendo.

En Zaragoza teníamos contactos y empezamos a trabajar con la fundación "El Tranvía", que es una asociación sin ánimo de lucro, y se empezó a trabajar en formación profesional, sobre todo en limpieza que es un sector en que no se forma; todo el mundo sabe limpiar y eso es un error gravísimo, un limpiador o limpiadora debe tener una profesionalidad si quieres tener una garantía de presencia en el mercado. Actualmente las empresas de limpieza de capital trabajan variando constantemente de personal, incluso contratando a personal de empresas de trabajo temporal.

Nosotros con "El Tranvía" empezamos a trabajar viendo que convergemos en toda la filosofía de funcionamiento. Hay ya una serie de acuerdos tanto con "Tievel" como con el grupo "Sercoval", y estamos trabajando para formación profesional y en un proyecto europeo "Integra" que tendrá lugar este año y el que viene, en el que nos hemos comprometido a hacer dos cooperativas, está ya sobre el papel y éstas cooperativas luego vincularlas con el grupo "Sercoval".

A la vez vamos haciendo integración de gente con problemas, gente que formamos en el grupo y ya estamos presentes en el mercado de la limpieza profesional en Zaragoza. Entonces tenemos una buena cartera de clientes fundamentalmente asociaciones sin ánimo de lucro y luego de gente profesional. Es la garantía de gente de perfecta confianza y nuestros clientes confían porque en las mismas condiciones de mercado que una empresa de capital normal, dice: "a vosotros".

El programa con "El Tranvía" se llama "Pista de Empleo", y en ese programa europeo "Integra" hay una orientación profesional y de empleo, una formación y luego la creación de empresas, o la intermediación de colocar a esas personas paradas y menores de 26 años.

¿Cómo vemos nosotros la salida a estas iniciativas locales? Dentro del grupo "Sercoval" unimos el objetivo de cooperación y de empresas cooperativas o dentro del marco de la economía social con el ir creando una forma de trabajar que pueda hacer que ese grupo tenga una presencia en el mercado, ofrezca servicios de calidad y pueda competir con unas empresas de capital que están introduciéndose en el mercado de los servicios sociales.

Para todo ello, hace dos años se consiguió un programa "Atenea" en que Povinet y la asociación "Xaloc" han conseguido la certificación de calidad "Aenor" ISO 9002. Con esa certificación de calidad en las residencias, certificado quiere decir que está protocolizado, escrito desde que entra el usuario, qué se hace con él, como se hace la cama, las comidas etc., y esto lo certifica "Aenor" igual que certifica cómo es una lavadora. A la vez está certificado cómo es el trato con los familiares, de manera que en todas las residencias que se llevan desde "Sercoval" la administración cuando se presenta a concurso se garantizan los servicios exactamente igual que está certificado, porque los auditores de "Aenor" pasan todos los años a ver si se sigue haciendo de esta manera.

Nosotros hemos visto que la calidad es el futuro en las empresas de servicios porque es la única garantía de hacer empresas, aunque cojas iniciativas de distintos sitios que están vinculadas con ese sitio. El hecho de que haya unos procedimientos de trabajo y funcionamiento garantiza la supervivencia y que en todos los sitios se está trabajando igual. Nosotros en este sentido es como vemos el futuro, con la calidad se satisface más al cliente, hay más garantías de que ese servicio se presta en condiciones y garantiza la presencia de la empresa en el mercado.

El problema ahora es que están apareciendo grupos de empresas de capital que se introducen en el servicio social, prestando servicios a la comunidad y la certificación de calidad es para nosotros el arma para combatir a esas empresas. Este

fue el programa "Atenea"; dio la certificación a "Povinet" en gestión integral de residencias, servicio de ayuda a domicilio y formación profesional. Ahora hay un programa "Ariadna" en el que el propósito es que esa certificación pasaría a otras cooperativas pequeñas que pueda haber en otros lugares y por medio de redes informáticas conseguir unir las iniciativas particulares con una gestión de empresa más centralizada. Nosotros en "Tievel" estamos haciendo el proyecto de modo que la contabilidad, las nóminas... va a través del ordenador. A la vez el grupo te puede dar una cobertura, unas fianzas porque el problema para empresas pequeñas es que según a qué concursos no te puedes presentar, no tienes dinero, tienes que hacer uniones temporales de empresa en todo caso. Nosotros estamos en esa dinámica y por medio de certificaciones de distintas actividades en las distintas localidades y de esa red informática poder conseguir cuota de mercado, lo que redundaría en crear puestos de trabajo y vas consiguiendo que sean de calidad y más estables. Nada más.

## Coloquio

### D. Franciso Pérez Giner

Muchas gracias. A mí me han parecido muy interesantes las intervenciones. No sé lo interesantes que os han parecido a vosotros. Ahora veremos lo principal, las intervenciones vuestras. Si hace falta otra perspectiva yo le pediría a Jordi que se brinde a contestar algunas de las preguntas si el planteamiento le puede afectar. Creo que será una forma interesante de aprovechar su presencia aquí.

Añadir que aquí en Aragón cuando esto no existía se montó una Escuela de Gestión Empresarial expresamente orientada a gerentes de cooperativas, Escuela que sigue funcionando y en la que colaboramos con vosotros. Alguno de los antiguos alumnos es ahora Subdirector de esta Escuela y para vosotros está abierto en septiembre si os interesa hacer algún curso.

Por favor, hablad vosotros, estamos a vuestra disposición.

## Pregunta

Mi pregunta es para el Señor Larrañaga, ¿aconsejaría usted, desde su experiencia, el formar una cooperativa como forma de iniciar una empresa? Se ha hablado de empresas como la de la señor Martínez de servicios sociales, pero yo hablo de otro tipo de empresa.

## Respuesta

En primer lugar me gustaría que me considerárais como un compañero más y tratarme de tú. Sinceramente creo que la pregunta está bien planteada, pero no sé si es oportuna. Desde mi punto de vista, indudablemente, los jóvenes podéis hacer empresas de cualquier tipo. El primer problema para la gente mayor es que debemos de desaprender lo que hemos aprendido mal. Hay un campo abierto para las empresas en el sentido de emprender, no sé como explicarme, pero imaginar un cubo grande y que se llena con grandes bolas veréis que hay más espacio vacío que ocupado en el cubo. Quiero decir que si en este vaso metemos unas bolas y calculamos el espacio habrá más espacio libre que ocupado. Esto es lo que ocurre en este momento con las grandes empresas que ocupan un gran espacio dentro del mercado, pero hay mucho más espacio que está sin ocupar, hay más oportunidades que dificultades.

Pero a mí me da la impresión y voy a criticar precisamente a la Universidad que está tratando de influir en los esquemas mentales, en daros una formación acartonada, en no transmitir confianza en vosotros mismos. A mí me parece muy bien lo que enseña la universidad es como el "taca-taca" para empezar a andar, es como la balsa que necesitamos para pasar el río, pero nadie utiliza el "taca-taca" para correr, nadie se echa encima la balsa que le ha permitido pasar el río. Creo que habría que transmitir al mismo tiempo el que sois águilas y no gallinas, que podéis volar y en este sentido es el cielo vuestro límite, ¿por qué no empezáis a pensar por vosotros mismos sin tener en cuenta lo que se ha podido pensar anteriormente? Miles de negocios están esperando. Empezad a ser



*Fosburianos*, resulta que todo el mundo saltaba altura con un sistema que se llamaba rodillo ventral. Todos los entrenadores del mundo estaban enseñando eso. Había que encarar la pletina que había que saltar de cara, hasta que un señor que no se enteró resulta que se le ocurrió encararse con el problema a su manera. El problema era que había que saltar lo máximo posible, la técnica poco importa y le dio la vuelta, saltó de espaldas, en estos momentos 45 centímetros separan los récords del mundo de altura anterior a *Fosbury* del posterior.