

2ª parte

Se trata, como hemos dicho del primer grupo empresarial del País Vasco y 10º del Estado, en el que trabajan más de 83.000 personas, de las que casi 40.000 están empleadas en actividades industriales en 26 países diferentes.

Cuenta con 78 cooperativas industriales, 6 de servicios, 4 agrícolas, 1 cooperativa de consumo, otra de crédito, 13 cooperativas de investigación y 8 de educación. Además, cuenta con otras 149 Sociedades, fundamentalmente en los 26 países en que ha ido instalándose en el contexto de la globalización.

De la Experiencia cooperativa de Mondragon quisiera realizar cuatro aclaraciones previas:

- No es un cooperativismo rural sino eminentemente industrial, distintivo de Mondragón en el cooperativismo internacional.
- No es una cooperativa sino un gran grupo empresarial formado por 111 cooperativas. Vendría a ser una “multinacional cooperativa”.
- Todas las cooperativas comparten elementos institucionales y valores empresariales, aunque no son uniformes en su composición societaria.
- Es una institución empresarial con profundas raíces cristianas aunque no es de carácter confesional.

Para los creyentes que hemos participado en su construcción, es a la vez un orgullo y un reto de cara al futuro. Realmente la vivimos como aportación a la construcción del Reino de Dios en el mundo económico, que como dicen los textos del Sínodo , es uno de los escenarios donde se juega la Nueva Evangelización.

En ese marco, voy a desarrollar mi exposición, dividiéndola en 2 partes:

..Principios Básicos de la Experiencia de Mondragon y su aplicación empresarial y

..La Memoria del P. Arizmendiarieta , reto para el futuro

1.-Principios Básicos de la Experiencia de Mondragon y su aplicación empresarial

.Comparando los Principios Básicos que identifican la Experiencia de Mondragon y los rasgos diferenciales en el funcionamiento empresarial se podrá evaluar mejor hasta qué punto se mantiene hoy en día la inspiración cristiana inicial y, por otra parte, cuáles son los rasgos empresariales diferenciales que la hacen un caso singular en el mundo.

Entre los Principios aprobados por el máximo Órgano de las cooperativas destacaremos los siguientes:

1.-Organización democrática y propiedad cooperativa. Los trabajadores son socios propietarios de las empresas y tienen los mismos derechos.Bajo el principio “una persona, un voto” eligen los órganos de gobierno de la empresa

2.-Carácter instrumental del capital, al servicio del trabajo y sin derechos políticos.Tiene derecho, con todo, a una retribución razonable.

3.-Participación en la gestión, en los beneficios y en la propiedad de las empresas, con sistemas de gestión basados en la transparencia informativa y la formación de los trabajadores.

4.-Solidaridad retributiva, que debe ser, en primer lugar, acorde con las posibilidades reales de la cooperativa pero que, además, tiene un nivel de solidaridad interno, materializado en un intervalo retributivo, del 1 al 6. Frente a intervalos de 1 a 200 e incluso de 1 a 1000, que se da en algunas multinacionales.

No son, con todo, los Principios Básicos lo más destacado de Mondragón, sino su capacidad para aplicarlos en empresas rentables y competitivas en un mercado global, por lo que paso a explicar algunos rasgos singulares de las empresas cooperativas, deteniéndonos en los tres más característicos:

- 1.1) Los trabajadores son socios propietarios.
- 1.2) Los beneficios se reinvierten.
- 1.3) La solidaridad intercooperativa

1.1. Los trabajadores son socios propietarios

Los trabajadores son socios y, en el caso de las empresas industriales y de servicios, los únicos propietarios de las cooperativas en las que trabajan.

Este principio tiene distintas aplicaciones en otras cooperativas. Así, en la cooperativa de consumo, el 50% de la Asamblea General y del Consejo Rector es nombrado por los trabajadores pero el otro 50% por los socios consumidores. O, en el caso de los Centros de Investigación y de las Facultades universitarias los profesionales de las mismas tienen 1/3 de los votos de la Asamblea general, habiendo otros tipos de socios con 2/3 de los votos.

En la práctica, estamos hablando de diferentes modelos, con diferentes niveles de soberanía de los trabajadores en las empresas, en donde también tienen un peso reseñable los clientes-consumidores, las empresas colaboradoras ó los propios alumnos

Recordemos que es un principio de la Mater et Magistra el que los trabajadores deben tener “una participación activa en los asuntos de la empresa donde trabajan, tanto en las privadas como en las públicas; participación que, en todo caso, debe tender a que la empresa sea una auténtica comunidad humana”

Este principio tiene una consecuencia práctica muy importante: es necesario gestionar la actividad empresarial buscando un equilibrio adecuado entre las necesidades derivadas de la imprescindible competitividad en el mercado y los intereses personales de los socios. El beneficio empresarial es un objetivo esencial pero no el único de la empresa al que todo se subordina.

1.2. La reinversión de los beneficios

Los beneficios se destinan, en su mayor parte, a Reservas, como forma de reforzar el proyecto empresarial y posibilitar las inversiones futuras.

Otra parte de los beneficios se asignan a los socios, pero con dos características singulares: el reparto no se hace en función del capital sino del trabajo aportado por cada socio y, por otra parte, dicho reparto no se monetariza sino que pasa a engrosar la aportación de capital de cada socio, que sólo es disponible por salida de la cooperativa o en la jubilación.

De hecho, sólo sale de la cooperativa el 10% de los beneficios cuyo destino legal es el Fondo de Obras Sociales (que apoya iniciativas culturales, medioambientales y educativas del entorno social) y el importe destinado a los Fondos de Intercooperación, que paso a comentar.

1.3. Los Fondos de Intercooperación

Son los que ponen en práctica el valor de la solidaridad intercooperativa, que permite en coyunturas de crisis el trasvase de trabajadores de las cooperativas con dificultades a cooperativas con beneficios o, por otro lado, a aceptar reducciones significativas de su retribución, para evitar despidos de trabajadores fijos.

Son clave a la hora de explicar la especial resistencia de las cooperativas ante las sucesivas crisis económicas.

Suponen entre el 10% y el 30% de los resultados de cada cooperativa y tiene los siguientes destinos: 1.-Ayuda a cooperativas en dificultades; 2.- Promoción de nuevas actividades; 3.-Apoyo a los proyectos de internacionalización; 4.-Desarrollo de Centros de Investigación y 5.-Apoyo a la Universidad cooperativa.

Valga esta apretada descripción de los principios y aplicaciones empresariales de la Experiencia de Mondragón, para extraer la conclusión siguiente:

- El respeto tanto a las personas como a las necesidades de desarrollo del proyecto empresarial.
- La prioridad de las necesidades colectivos, esto es, del bien común, sobre los intereses particulares, en un marco de respeto exquisito a la dignidad de cada persona.
- Una cultura de diálogo, negociación y cooperación frente a la frecuente cultura de confrontación.
- Un adecuado equilibrio retributivo interno junto con prácticas de solidaridad intercooperativa.
- Y la preocupación por necesidades de la comunidad en la que se asienta cada empresa

son características todas ellas inspiradas en la Doctrina Social de la Iglesia. Y Mondragon demuestra que no sólo conducen a empresas más cristianas sino que también favorecen su eficacia y competitividad.

La implicación de los trabajadores en el proyecto empresarial, la colaboración fruto de la cohesión social que se genera hace que las personas den lo mejor de sí mismas, lo que se traduce en mejores niveles de

innovación, creatividad y eficiencia y, como consecuencia, un mejor posicionamiento en el mercado.

En estos tiempos en los que se justifica por algunos el abandono de principios éticos en base a supuestas necesidades de supervivencia , podemos afirmar con orgullo que hay ejemplos que avalan precisamente lo contrario.

2.-La Memoria del P. Arizmendiarieta , reto para el futuro

Y paso ahora a comentar algunas reflexiones relacionadas con la Memoria del P. Arizmendiarieta ya que, para nosotros, constituye un reto para el futuro

Porque haber participado en el desarrollo de la experiencia de Mondragón, -todo un milagro en lo económico- supone para los creyentes que hemos estado involucrados un motivo de orgullo y de gracias a Dios, pero también un reto para el futuro.

No podemos olvidar la permanente preocupación del Padre Arizmendiarieta por evitar la autocomplacencia y el conformismo por lo conseguido, "mirar hacia atrás es pecado" -repetía- y su constante apelación a fijarse nuevas metas al servicio de los demás: "Siempre hay un paso más que dar" era una de sus reflexiones frecuentes.

El Grupo Cooperativo es consciente de la necesidad de una adaptación permanente a unos mercados cada vez más complejos y a otros cambios sociológicos, culturales, tecnológicos, etc. Pero tiene una actitud vigilante para mantener en esas adaptaciones la referencia a los Principios inspiradores iniciales.

Sin duda, el desafío principal del Grupo Mondragón, es mantener su supervivencia y competitividad. Pero tan importante será también la adaptación de los valores cooperativos a las Sociedades Anónimas creadas

en países tan distintos como China, Marruecos, Brasil,... de tradiciones culturales, empresariales y religiosas muy diversas.

A la vez que profundizar en nuevos métodos de participación como respuesta a nuevas generaciones con mayor formación y deseos de implicación.

Para los creyentes un reto capital es ser coherentes con la Memoria del fundador, el Siervo de Dios José María Arizmendiarieta, como servicio al mundo y a la Iglesia universal.

Por ello, algunos de los que le acompañamos en esta aventura empresarial, emprendimos un Proceso de Canonización, que ya concluyó en 2009 su fase Diocesana. Y tenemos la ilusión de que pueda ser declarado Venerable en el 2015, coincidiendo con el centenario de su nacimiento, para ayudar a difundir su advocación.

Elegimos como advocación para el Siervo de Dios el de "Apóstol de la Cooperación" y creemos que dicha advocación ha de ser el Norte que guíe nuestras actividades y preocupaciones futuras. Sin olvidar nunca, como él indicaba, "que el Evangelio puede quedar en discurso sin contenido si no nos comprometemos en la vida real".

Creemos, por consiguiente, que nuestro principal reto es "Promover la cooperación y la participación responsable" pero no sólo en las cooperativas sino, sobre todo, en otras empresas no cooperativas y en otros ámbitos de la vida social. Ser, inspirados en él, apóstoles de la cooperación.

Para ello un grupo de creyentes impulsamos también hace unos pocos años la Asociación de Amigos de Arizmendiarieta, organización sin ánimo de lucro, con el objetivo de promover la cooperación, como valor contrapuesto al individualismo y la confrontación típicos de nuestra sociedad actual.

Nos proponemos presentar el modelo cooperativo en Universidades y Escuelas de Negocios; asesorar a empresas convencionales en la

implantación de sistemas participativos; promover cambios legislativos para favorecer la participación de los trabajadores en los resultados y en la propiedad de las empresas. Y estando abiertos a colaborar con iniciativas de la Iglesia si somos requeridos para ello.

Voy a terminar haciendo algunas consideraciones sobre lo que puede aportar la Experiencia de Mondragón y el proceso de canonización de este singular sacerdote a la Iglesia universal y a su misión evangelizadora en el mundo.

Efectivamente, creemos que servirá para poner de relieve ante todo el mundo un modelo de persona que dedicó su vida a la “evangelización de la empresa y la economía”, conforme a la dignidad humana, promoviendo su aliento participativo y solidario.

Puede ayudar, junto con otras realidades esparcidas por el mundo, a tangibilizar la importante aportación de la Doctrina Social de la Iglesia al desarrollo sostenible y a la participación de los trabajadores Demostrando que la Doctrina Social es capaz no sólo de establecer principios sino de inspirar soluciones prácticas

Tal testimonio es tanto más necesario cuanto mayor es el ansia desbordada por el máximo beneficio. La Experiencia de Mondragon es un signo real de que, como dice la Caritas in Veritate, el orden económico y el moral no son órdenes separados.

Arizmendiarieta será, si Dios quiere, un santo de hoy ante estructuras de pecado de hoy. Fue un sacerdote entregado a hacer de la empresa una sociedad de personas, con la preocupación de que la competitividad empresarial no devore al hombre ni destruya el tejido social. En fin, testimonio de una santidad desde el interior de las mediaciones económicas, en la empresa y el trabajo.

Entendemos a Arizmendiarieta como un don de Dios y su obra otra realización que la Iglesia puede poner encima de la mesa para ser sal y luz

de una forma históricamente comprometida en medio de la desorientación y la desesperanza de la recesión global y del desempleo. Entendemos que la Experiencia de Mondragon es una práctica que es signo del Reino de Dios y también preambula fidei, crea condiciones de credibilidad para el anuncio del Evangelio. Y así lo entendió Juan Pablo II nombrando a sus fundadores Caballeros Comendadores de la Orden de San Silvestre Papa.

A los creyentes nos debe preocupar que el humanismo coherente con el Evangelio no se vaya diluyendo y nos vaya empobreciendo por dentro: centrándonos en el producir y consumir, haciéndonos más propensos al tener que al ser, mermando las aspiraciones a la solidaridad, haciéndonos ricos en medios pero pobres en motivos para vivir, asfixiando la tendencia a la búsqueda de un sentido global para la vida y la muerte y cerrando la puerta hacia la Trascendencia. La vida y el testimonio del Siervo de Dios D. José M^a Arizmendiarieta son un aviso contra esta deshumanización.

En fin, esperamos que esta presentación haya servido para que Uds. conozcan siquiera someramente la Obra del Apóstol de la Cooperación. Creemos, humildemente, que puede ser una aportación más de la Iglesia en unos tiempos marcados por una crisis económica mundial.

Y queremos ofrecerla también a Vds. para que, si así lo desean conozcan la experiencia in situ, directamente en Mondragón. Les acogeremos con sumo gusto.

O para que puedan aprovechar la Experiencia, allá donde lo precisen, de numerosos directivos cristianos que han trabajado en la misma.

Nada más. Muchas gracias por su atención.

Juan Manuel Sinde.

Santa María Bambina.

16.10.12