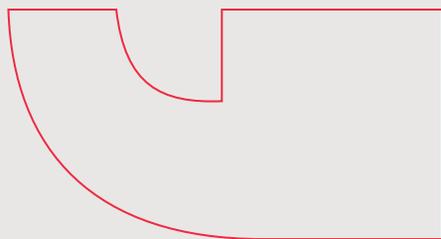


SUSPERTZEN



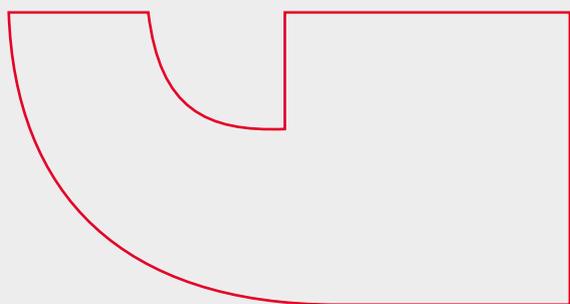
El espejo cooperativo

Una mirada en clave cooperativa a los retos de futuro de la sociedad.



Arizmendiarietaren
Lagunak Elkartea

SUSPERTZEN



**El espejo
cooperativo**

Una mirada interna para fortalecer los proyectos cooperativos y reivindicar un modelo que propugna una sociedad más igualitaria y sostenible.

**“UNA
SOCIEDAD
SANA ES LA
QUE CREA
MÁS VALOR Y
LO REPARTE
MEJOR”**

UNOS COMENTARIOS DE PRESENTACIÓN

El trabajo que queremos presentar a lo largo de las próximas páginas es fruto de la reflexión de personas muy cercanas al cooperativismo de MONDRAGON con el ánimo de aportar ideas, comentarios y datos que contribuyan al reforzamiento de una de las realidades más interesantes que se han generado en el País Vasco en el último siglo. No se trata de dar soluciones ni recetas sino de ayudar a la reflexión, sin dejarse llevar por la inercia, para abrir la puerta a trabajos posteriores de profundización.

El modelo de sociedad que las cooperativas de MONDRAGON han sabido desarrollar en su entorno es necesario cuantificarlo y ponerlo en valor.

La idea del Espejo Cooperativo es la de pretender mostrar a los socios cooperativistas de MONDRAGON, la realidad global en la que viven y no solo la de su entorno concreto y, por otro lado, dar a conocer, al exterior, muchos aspectos de la Experiencia Cooperativa que no trascienden regularmente.

Somos conscientes que la lectura de este trabajo, estará condicionada por la mirada y por la procedencia del lector. Muchas de las ideas expresadas serán de más fácil comprensión para personas cooperativistas y resultarán más lejanas para quienes no lo son. En cualquier caso, el marco conceptual y su desarrollo son fácilmente aplicables a cualquier realidad socioempresarial.

Por otra parte, aunque muchas de las ideas desarrolladas tienen un arranque e impulso muy local- Mondragón y el País Vasco tienen una dimensión reducida-, pensamos que estas reflexiones pueden tener, también, interés más allá de los límites geográficos.

En cualquier caso, nos daríamos por satisfechos si el trabajo ayuda y facilita a las personas cooperativistas de MONDRAGON a afrontar el futuro y serán ellas las que mejor sabrán valorar el interés del contenido y, eventualmente, abrir nuevas conversaciones y trabajos de profundización en los contenidos.

ÍNDICE

1.	OBJETIVOS DEL PROYECTO SUSPERTZEN.	[6]
2.	PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO.	[8]
3.	UNA MIRADA AL FUTURO.	[12]
3.1.	Las tendencias globales del futuro.	[14]
3.1.1.	Analizando las tendencias.	[19]
3.2.	Las especificidades cooperativas.	[22]
4.	LOS VALORES PARA AFRONTAR EL FUTURO.	[30]
4.1.	Los comportamientos.	[36]
5.	EL PROYECTO SOCIOEMPRESARIAL.	[40]
5.1.	El modelo de Creación de Valor.	[42]
5.1.1.	¿Cómo lo ha entendido MONDRAGON?.	[44]
5.1.2.	Una mirada al los resultados pasados.	[44]
	▪ Los resultados internos.	[44]
	▪ La influencia de MONDRAGON en el entorno.	[45]

5.1.3.			
Conociendo la historia mirando al futuro.	[52]	6.	LA FORMACIÓN EN EL ENTORNO COOPERATIVO. [92]
▪ La creación de valor a corto y largo plazo. Una visión general.	[52]	7.	EL LIDERAZGO COOPERATIVO. [100]
▪ La aplicación en las cooperativas.	[54]	8.	REFLEXIONANDO SOBRE INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO EN MONDRAGON. HISTORIA Y FUTURO. [104]
5.2.		9.	PENSANDO EN LA ACCIÓN-CONVERSACIONES COOPERATIVAS. [114]
El modelo de Distribución de Valor.	[62]	10.	¿DÓNDE PONER MAYOR ÉNFASIS? [119]
5.2.1.		11.	LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON (ECM) Y LA CORPORACIÓN MONDRAGON. [120]
Contexto mundial.	[63]	12.	NOTAS Y ANEXOS. [122]
5.2.2.			
Modelo de Distribución de MONDRAGON.	[64]		
5.2.3.			
Los resultados del modelo distributivo de las cooperativas en la sociedad.	[74]		
5.2.4.			
La validez del modelo distributivo actual en el futuro.	[78]		
5.3.			
Resultados globales.	[78]		
5.4.			
Conclusiones del proyecto socioempresarial de MONDRAGON.	[79]		
5.5.			
Los fundamentos de la respuesta cooperativa.	[80]		
5.6.			
Reflexionando sobre MONDRAGON y la transición digital.	[88]		
5.7.			
La edad de las cooperativas y la evolución de las sensibilidades.	[91]		

1.

**OBJETIVOS
DEL PROYECTO
SUSPERTZEN**

- **ELABORAR UN ANÁLISIS QUE AYUDE A REVITALIZAR LA RESPUESTA DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON A LOS RETOS DE LA SOCIEDAD MÁS CERCANA Y A LAS PERSONAS QUE LA COMPONEN DESDE LA VIVENCIA DE LOS VALORES COOPERATIVOS.**
 - Conociendo los retos de este siglo XXI.
 - Afrontándolos con los valores de las cooperativas de MONDRAGON, adecuados a las nuevas generaciones.
 - Elaborando una respuesta socioempresarial propia.
- **PONER EN VALOR LA APORTACIÓN DE MONDRAGON A LA SOCIEDAD EN LA QUE HA ESTADO PRESENTE.**
- **ANALIZAR EL PAPEL DE LA EDUCACIÓN COMO PALANCA FUNDAMENTAL DE LOS CAMBIOS.**
- **AYUDAR A EXTENDER LA CULTURA DE LA SOLIDARIDAD Y LA INTERCOOPERACIÓN EN NUESTRA SOCIEDAD.**

2.

PLANTEA-

MIENTO

DEL TRABAJO

Primero personas y luego cooperativistas

(ARIZMENDIARRIETA) (anexo 1)

Parece importante levantar la mirada y tratar de idear, refrescar y revitalizar un proyecto tan diferente y sugerente como es el Proyecto MONDRAGON.

El Proyecto MONDRAGON va de solidaridad e intercooperación porque compartimos unos valores que lo hacen posible – buscamos sociedades ricas y no personas ricas – y esta idea hay que repetirla mucho.

Es fundamental entender, también, la importancia que en MONDRAGON ha tenido el **sentido de trascendencia**. El deseo de que las futuras generaciones sean más valiosas que las presentes, mejor preparadas en educación y valores y con mejores recursos económicos. Es lo que cualquier persona desea para sus hijos. Que sean mejores que ellos en todo.

Las personas pasamos, pero el proyecto o los proyectos deben perdurar. El legado a las siguientes generaciones o la **solidaridad intergeneracional** es uno de los grandes logros de la experiencia cooperativa de MONDRAGON.

La capacidad de reflexión interna y la interacción con el exterior será una de las claves del futuro. Acercar permanentemente a los mejores pensadores para enriquecer el ecosistema de MONDRAGON ayudará a construir un Proyecto siempre vivo y cercano a las personas.

Se hace necesario, también, intercambiar y enriquecerse con **las mejores prácticas**, no solo en el pensamiento o el desarrollo de las ideas, sino con la evidencia de que los conceptos han sido implantados y funcionan.

La experiencia cooperativa debe pretender ser el modelo de valores para nuestra sociedad. Influir desde su realidad en la construcción de una sociedad más justa, solidaria y que haga frente a los problemas que el futuro nos pone encima de la mesa. Es lo fundamental que debieran heredar las siguientes generaciones.

Nos ha parecido fundamental que tratemos de entender el **contexto** en el que se mueven y se van a mover las cooperativas. Intentar mirar al futuro en sentido amplio con sus implicaciones tecnológicas, ecológicas y sociales y confrontar los valores de la sociedad en que nos movemos con los que han caracterizado a la Experiencia MONDRAGON.

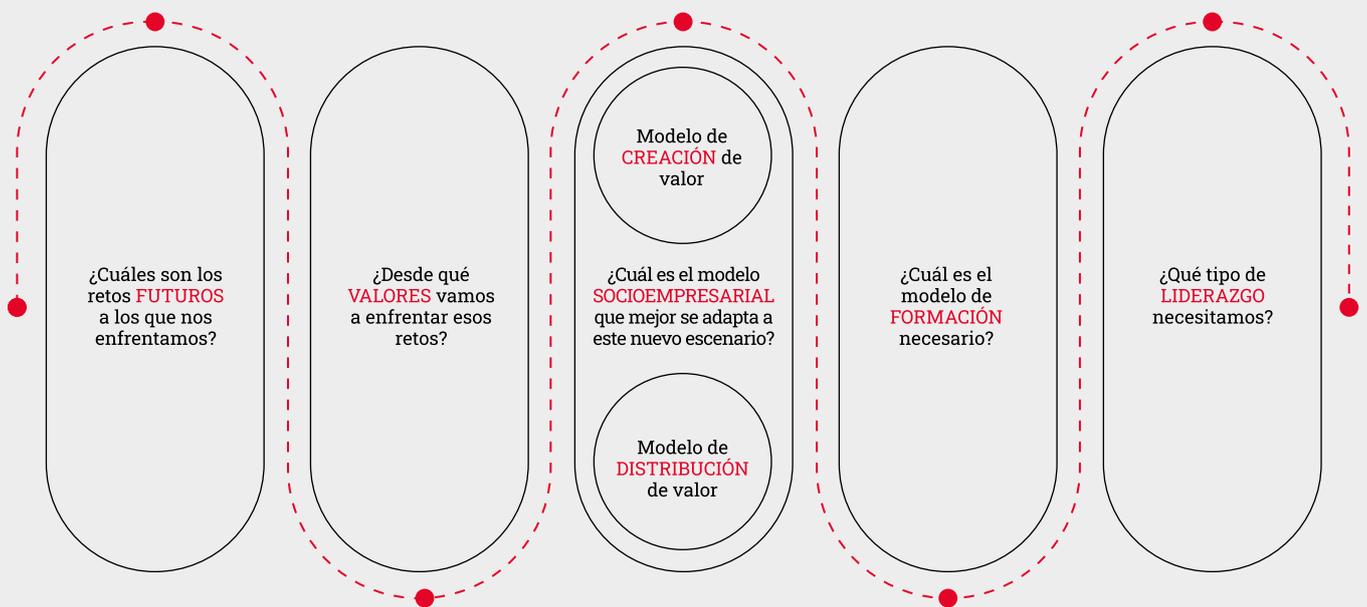
La respuesta cooperativa de MONDRAGON, a los retos del pasado ha sido diferente a la del entorno y conviene entenderla y mejorarla para poder superar los desafíos que el nuevo contexto va a traer.

Hemos intentado, también, incorporar una **mirada innovadora** para hablar de las ideas de **innovación y emprendimiento** y explicar la necesidad de entender los nuevos conceptos que están en permanente evolución. Nada va a ser para siempre y nunca debíamos olvidar que Arizmendiarieta llamó Experiencia Cooperativa de Mondragón a lo que hoy llamamos MONDRAGON. El concepto de **experiencia** debiera de ser sugerente para futuras generaciones.

Por lo tanto:

- **CONTEXTO**
- **RESPUESTA COOPERATIVA**
- **MIRADA INNOVADORA**

Con esas ideas genéricas, había muchas maneras de enfocar esta reflexión, pero la que aparece en este trabajo sigue una línea de pensamiento coherente con lo arriba expresado y que se podría recoger como está reflejado en el gráfico 1, que hemos completado con una reflexión sobre Innovación y Emprendimiento.



[GRÁFICO 1]

3.

**UNA MIRADA
AL FUTURO**

¿Y cómo será el futuro?

TODO LO QUE AÚN NO HA SUCEDIDO.

EL FUTURO ES MAÑANA Y EL AÑO QUE VIENE Y CUANDO SEAS MAYOR, PERO TAMBIÉN EN UN MINUTO O DOS.

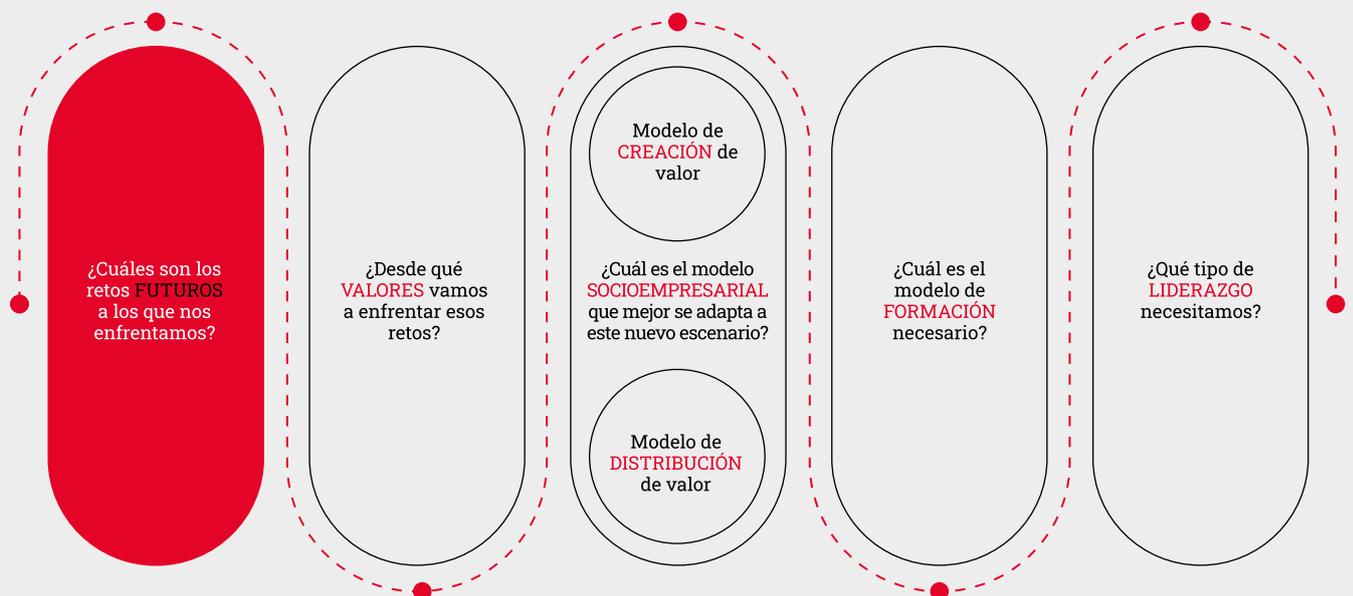
LA VERDAD DEL FUTURO ES QUE ESTÁ VACÍO, UNA TAZA ANTES DE VERTER EL AGUA.

EL FUTURO ES UNA TAZA QUE ESPERA.

CADA MINUTO TE LLEVA HACIA ADELANTE, TE TRANSPORTA A UN ESPACIO QUE LLENAS. QUIERO DECIR, EL FUTURO ESTARÁ LLENO DE TI. ES UN PASO MÁS ALLÁ DEL PASO QUE ESTÁS DANDO AHORA, LO QUE DIRÁS A CONTINUACIÓN, HASTA QUE LO DIGAS.

MAGGIE SMITH POETA

3.1 LAS TENDENCIAS GLOBALES DEL FUTURO.



[GRÁFICO 2]

EL FUTURO ES INCIERTO

Nos guste o no, lo veamos o no, el tiempo corre, las personas nos movemos y como consecuencia las realidades van cambiando.

Lo más sencillo de todo, es decir que haremos frente a lo que venga porque es difícilmente predecible.

Creemos, de verdad, que es incierto y poco predecible pero, a su vez, conviene tener una comprensión de por dónde va a ir el mundo en los próximos años- los mercados en crecimiento, las tecnologías disruptivas, las desigualdades crecientes, los nuevos modelos de financiación, los modelos de cooperación mundial, la escasez de talento y la pelea por él, la diplomacia corporativa o capacidad de influencia...Y, además, no son conceptos estáticos sino dinámicos y están acelerando a la hora de cambiar. Hasta hace pocos meses, se hablaba de la crisis de Brasil, de la desaceleración del crecimiento en China, de los problemas de Volkswagen con sus coches, de

la caída del precio del petróleo... pero ahora todo eso parece historia, la presidencia de Trump en los EEUU, el inicio del Brexit en Europa, la interminable guerra siria y sus efectos en los pueblos cercanos, las corrientes migratorias imparables, los ODS (Objetivos de desarrollo sostenible), el crecimiento del pensamiento xenófobo en los distintos países europeos, nos demuestran la poca fiabilidad de análisis puntuales y la necesidad de mirar las olas más lejanas que empiezan a crecer en el horizonte del mar.

Y...cuando estábamos inmersos en este trabajo, surgió el problema del COVID 19 que no estaba en ningún radar de los mejores analistas del futuro, pero nos justificaba mucho más el título con el que habíamos iniciado este apartado. Durante un largo tiempo, vamos a estar obligados a observar todo el futuro con las lentes que la pandemia del COVID 19 ha instalado en la sociedad.

¿Y qué nos dice Europa?

“Europa es una historia de generaciones. Y cada generación de europeos tiene su propia historia. Para la generación fundadora de nuestra Unión, la historia iba de la construcción de una paz duradera allí donde no había más que sufrimiento, dolor y destrucción. Para la generación siguiente, se trataba de continuar por la senda de la prosperidad y la libertad, optando por la unidad de nuestro mercado interior y nuestra moneda única..... (Propone como regenerar Europa en esta crisis y termina diciendo...) Podemos colocar ahora la primera piedra para una Unión climáticamente neutra, digital y más robusta que nunca antes. Hace setenta años, nuestros padres y madres fundadores tuvieron el valor de dar el primer paso para crear una Unión de paz y prosperidad. Hoy es el momento de añadir el capítulo correspondiente a nuestra generación y dar con valentía un paso más hacia una Unión de la sostenibilidad. Se lo debemos a la próxima generación.”

Si en el discurso anterior sustituimos la palabra “Unión Europea” por la de “Experiencia Cooperativa de Mondragón”, sus 70 años transcurridos, sus etapas y la necesidad de definir su futuro, parecen historias equivalentes salvando las distancias.

Analizando el discurso y el plan propuesto “Next Generation EU” destacamos las siguientes tendencias ante la crisis generada (“Lo que comenzó con un virus pequeño e invisible se ha convertido en una crisis económica de envergadura tal que es imposible de ignorar”).

- Se piensa en el futuro de la próxima generación de Europa.
- Pretende garantizar que la Unión sea: climáticamente neutra, digital y social.
- Ser un actor de peso a nivel mundial, con nuestro propio modelo de bienestar social, democracia y libertades, como contrapeso a los modelos de USA y China.
- Restaurar y reconstruir el mercado único, ese gran generador de innovación, prosperidad y oportunidad.

“Discurso de la presidenta Von der Leyen en la sesión plenaria del Parlamento Europeo sobre el paquete de recuperación de la UE”.

27-05-2020 (anexo 2)

Más recientemente, el 9 de octubre de 2020, los representantes permanentes ante la UE acordaron la posición del Consejo sobre el **Mecanismo de Recuperación y Resiliencia** (anexo 3), un nuevo instrumento, en el marco del plan «Next Generation EU», que proporciona a los Estados miembros apoyo financiero para aumentar las inversiones públicas y las reformas tras la crisis de la COVID-19.

El Mecanismo ayudará a los Estados miembros a hacer frente a los efectos económicos y sociales de la pandemia de COVID-19, garantizando asimismo que sus economías emprendan las **transiciones ecológica y digital para ser más sostenibles y resilientes**.

¿Qué plantea el Plan de Empleo y Reactivación económica de Euskadi?

El Programa Berpiztu para la Reactivación Económica y el Empleo de Euskadi 2020-2024 (anexo 4) se concibe como la respuesta de las instituciones vascas para superar la crisis económica y de empleo generada por la pandemia sanitaria de la Covid 19.

El programa se estructura en dos ejes verticales: un primer eje de reactivación económica y un segundo eje de dinamización del empleo. Además, se incorpora un tercer eje transversal: la calidad del empleo y la igualdad de género.

Se indica que Berpiztu es un programa abierto y flexible y una apuesta a cuatro años para transformar Euskadi. Para construir una Euskadi más verde, más digital y más inclusiva, en línea con la propia estrategia de la Unión Europea.

En el programa se señala que la crisis originada por el Covid-19 se produce en un contexto internacional marcado por una serie de megatendencias que, lejos de desaparecer, se ven acentuadas y suponen un reto tanto a nivel global como para nuestra realidad cercana.

El Programa Berpiztu para la Reactivación Económica y el Empleo de Euskadi 2020-2024.

2020-2024 (anexo 4)

Euskadi Digital

TRANSICIÓN TECNOLÓGICO-DIGITAL

Digitalización.

Inteligencia artificial y Big Data.

Tecnología al servicio del ciudadano.

Automatización.

Ciberseguridad.

Fomento de una economía digital justa y competitiva.

Euskadi Verde

TRANSICIÓN ENERGÉTICO-CLIMÁTICA

Neutralidad climática.

Descarbonización del sistema energético.

Uso eficiente de los recursos y la energía - economía circular-.

Movilidad sostenible e inteligente.

Transición energética justa.

From farm to fork.

Euskadi Inclusiva

TRANSICIÓN SOCIAL-SANITARIA

Sistema de salud y riesgos pandémicos.

Demografía y envejecimiento saludable.

Migración.

Igualdad de género.

Nuevos modelos de cuidados.

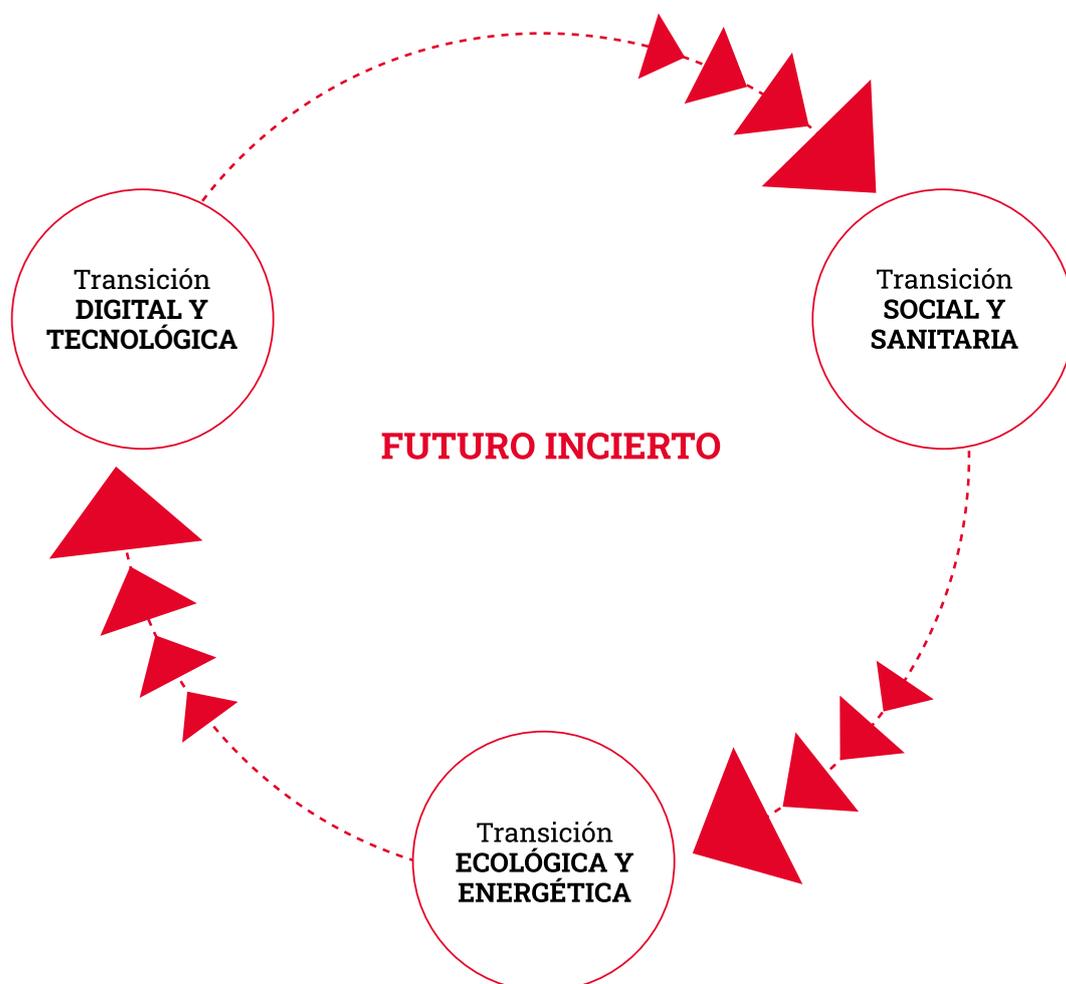
Cohesión social y territorial.

FUENTE: Berpiztu. Programa para la reactivación económica y empleo de Euskadi (2020-2024).

Se sitúa muy en la línea de lo marcado por la UE. Y diseña el futuro alrededor de tres transiciones necesarias:

- **LA TECNOLÓGICO-DIGITAL**
- **LA ENERGÉTICA-CLIMÁTICA**
- **LA SOCIAL-SANITARIA**

El futuro, al que seguimos llamando incierto, parece alinearse en torno a esos tres grandes ejes, que no van a estar estáticos sino en constante aceleración e interconectados:



[GRÁFICO 3]

3.1.1

ANALIZANDO LAS TENDENCIAS

Las tres transiciones mencionadas en el gráfico 3, van a marcar las **principales tendencias de futuro globales**, sabiendo que los momentos de graves crisis no transforman, pero si aceleran (es lo que intenta reflejarse en el gráfico) las tendencias subyacentes tanto positivas como negativas.

Más adelante, trataremos de incorporar algunas otras que puedan tener relevancia para la ECM.

Transición tecnológica-digital: Tendencias

La Unión Europea plantea la consolidación de las empresas e industrias, en especial las consideradas estratégicas desde el punto de vista tecnológico o desde la autosuficiencia en el ámbito local o europeo con importantes ayudas económicas.

Para MONDRAGON es especialmente importante construir proyectos tecnológicos y de consolidación de empresas que encajen en los planteamientos europeos. La historia reciente ha demostrado que existe capacidad de intercooperación para construir estos proyectos, que incorporan tecnología y ambición de generación de empleo local. Las cooperativas individuales, por muy brillantes que parezcan, no van a tener oportunidad de acceder por su cuenta a estas ayudas. Europa quiere intercooperación y MONDRAGON tiene una larga experiencia que hay que poner en práctica.

2. Promover niveles de autosuficiencia por el reajuste de las cadenas de valor tanto a nivel de empresas como de sectores, (industriales, alimentarias...). Localización de los centros de producción lo más próxima a los centros de consumo. **Autosuficiencia y ahorro energético versus deslocalización.**

La experiencia con los suministros vitales (mascarillas, geles...) para hacer frente al COVID 19 ha demostrado la necesidad de repensar algunas cadenas logísticas y asegurarse de disponer estos suministros de manera cercana. Ideas como la regionalización o la recuperación de actividad económica que se había deslocalizado aparecen en muchos artículos y reflexiones recientes.

3. Reforzar la transición digital de todo el entramado social: **empresas**, autónomos, Pymes, organizaciones sociales, del 3º sector y Administraciones Públicas. Amortiguando la brecha digital en las familias y en las personas, que suponen una fuente de desigualdad.

MONDRAGON, para reforzar la competitividad de sus cooperativas, en un contexto global, ha visto necesario generar en su entorno, un ecosistema (conocimiento-investigación-financiación-empresas...). Para que el ecosistema funcione, es necesario elevar el nivel de todos y generar trabajos de valor añadido para todos. Involucra a muchas personas y esto tiene un impacto fundamental en el territorio y en el desarrollo de un contexto igualitario. Esta experiencia es fundamental para desarrollar una **digitalización inclusiva**, que beneficie a todos, que sea extensiva en el territorio y que no deje a nadie atrás.

4. Necesidad de **adoptar las nuevas tecnologías**: Inteligencia artificial, Big Data, robotización, internet de las cosas, computación cuántica y redes 5G. La tendencia es la colaboración público-privada en el desarrollo de un Plan de Ciencia, Investigación, Desarrollo e Innovación convergente con los líderes europeos (actualización del RIS3) buscando la especialización y la excelencia en el marco de la UE. **Desarrollo tecnológico frente a crecimiento.**

La red educativa, investigadora y empresarial de MONDRAGON será un factor de competitividad clave para avanzar en el mundo tecnológico. Es algo que históricamente ha estado siempre presente en la ECM. La colaboración con agentes externos se facilita con una potente red interna. Potenciar esta intercooperación y abrirla al exterior es una gran tarea para el futuro próximo. Va a exigir inversiones con visión de largo plazo e incorporación de cooperativistas talentosos.

5. Potenciar la **innovación social en la empresa**, las administraciones y el tercer sector, así como el desarrollo de think-tanks rigurosos e independientes **para el análisis holístico de las tendencias derivadas de las tres transiciones.**

La ECM ha sido pionera y modelo de innovación social. El diseño de un relato moderno de su experiencia puede ayudar a enganchar con estas exigencias de la sociedad, atraer a personas de todo el mundo y elevar el nivel de autoestima de los cooperativistas. Un "think-tank" independiente, estable y abierto podría ayudar a renovar permanentemente el "alma" de MONDRAGON. El cooperativismo moderno o del siglo XXI necesitará de imaginación y debate. No sirve, únicamente, explicar lo que hemos hecho en los últimos 70 años.

6. **Promover el cambio en los patrones de producción, consumo y compraventa**, incorporando a nuestras prácticas de una forma más extensiva el teletrabajo, las reuniones y seminarios virtuales, la educación en línea, el e-comercio, las transacciones electrónicas....

Transición energética y ecológica: Tendencias

Las tendencias puestas de manifiesto por la transición ecológica inciden en:

1. Intensificar **la descarbonización** de la producción energética, potenciando las renovables y las transacciones de energía con otras Comunidades. La descarbonización del transporte, de la industria, de la construcción, de la alimentación, del textil y de las TICs preferentemente.

Por la importancia que la industria tiene en el entramado empresarial de MONDRAGON, será necesario un especial seguimiento y toma de decisiones para subirse a esta tendencia. Requerirá de esfuerzos en todo el ecosistema que antes hemos mencionado- Universidad, Centros de Investigación y Empresas.

2. Desarrollar **la economía circular, de uso y reposición**, que si atendemos a una Fundación referente en estos temas como la Ellen MacArthur (anexo 5), las tres características que definirían un modelo de producción circular serían: Un **diseño ecológico**, que minimice la contaminación y la generación de residuos, un **uso prolongado del ciclo de vida productos y materiales** (se trabajan los conceptos de reducir, reparar, reutilizar y reciclar como alternativa a la reposición) y la **regeneración del medio natural**.

3. Incentivar el **consumo responsable y sostenible** en la vivienda, transporte, alimentación, Km0, vestido, ocio, turismo y equipamiento del hogar recuperables y sostenibles ambientalmente.
4. Revisión de la **política de ordenación del territorio y movilidad**, en base a un dimensionamiento descentralizado de los asentamientos urbanos e industriales y cabeceras de comarca.
5. Necesidad de **un observatorio** de seguimiento de los indicadores ecológicos y de la actualización de conceptos y términos que eviten simplificaciones y demagogias en esta transición ecológica tan sensible y desconocida.

En febrero del 2021, se ha publicado la Revisión Dasgupta sobre la Economía de la Biodiversidad.

(anexo 6)
Que por su interés incluimos en los anexos a este trabajo.

Transición social y sanitaria: Tendencias

1. Impulso de las **biociencias y ciencias médicas** con la colaboración público-privada de la industria y los servicios farmacéuticos.
2. La **tendencia de la esperanza de vida** (la vida a los 100 años) plantea retos sociales de integración y de no discriminación a causa de la edad, de forma que se puedan seguir ejerciendo efectivamente todos los derechos civiles, políticos, culturales, económicos y sociales para promover la realización de las aspiraciones individuales.
3. **Gestión integral de la demografía, la inmigración y el talento** desde las necesidades laborales en una hoja de ruta coordinada institucionalmente.
4. Replanteamiento de los **servicios del “estado del bienestar”** y sus sistemas de educación y sanidad implementados, pensiones, RGI (Renta de Garantía de Ingresos) o IMV (Ingreso Mínimo Vital), servicios sociales y de dependencia.
5. **Políticas de mitigación de las desigualdades** tanto en el **entorno económico, como el educativo, el sanitario, el digital y la estructuración familiar**, siguiendo las recomendaciones del informe del desarrollo humano 2019 PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo).

Nuestro territorio cercano está envejeciendo, con una media de edad de 46,7 años (datos Gobierno Vasco-2019), superior a la de muchas Comunidades Autónomas y a la de prácticamente todos los países europeos. Una de las principales consecuencias de este proceso es un descenso pronunciado de la población activa. MONDRAGON también está inmerso en esta realidad, y va a ser necesaria una estrategia para enfrentar la situación, ¿quién va a sostener y mejorar la sociedad y el desarrollo que se ha generado en nuestro entorno... y en las cooperativas? ¿cómo se va a integrar a esa inmigración y talento en una cultura que asume unos valores de cooperación, solidaridad y competitividad?”.

3.2

LAS ESPECIFICIDADES COOPERATIVAS

Además de las **tres grandes transiciones** que se van a dar en el futuro y que hemos tratado de resumir, conviene tener presente algunas tendencias muy relevantes y concretas que están entrelazadas en las anteriores y que van a condicionar el funcionamiento de las empresas cooperativas.

■ La economía de plataformas

UBER, Airbnb, Glovo, Deliveroo... son realidades que han surgido en los últimos años con el desarrollo digital y dentro de lo que se ha llamado "economía colaborativa". Las protestas contra UBER, la explotación laboral de Deliveroo o las acusaciones de gentrificación a Airbnb, han puesto en el punto de mira de la crítica social a la nueva economía digital.

Escuchándole a Trebor Scholz ("Uber-worked and underpaid. How workers are disrupting the digital economy") (anexo 7).

En los últimos 40 años hemos visto cómo el capitalismo ha ido cambiando rápidamente. Ha ido abandonando la relación laboral con el empleado para ir hacia un modelo por contrato y autónomos independientes.

Desde 2005, con el comienzo de la mecanización de Amazon, la posterior crisis financiera y la aparición de este tipo de plataformas, se ha acelerado este proceso. Nunca antes ha habido millones de personas trabajando en todo el mundo bajo una misma plataforma. Desde 2008, también, hemos visto un renacimiento de los movimientos solidarios, de las cooperativas y de los sistemas p2p (red para compartir todo tipo de material entre usuarios de internet). En el momento en el que hay una mayor precariedad, este tipo de movimientos cobran mucho más significado para la gente.

Volviendo la mirada a MONDRAGON, hay que ser conscientes que una parte muy importante de sus trabajadores están viviendo de manera activa en este mundo de plataformas en su vida personal, aunque sus ingresos provengan de una economía mucho más clásica (industrial o comercial). Dicho de otra forma, alimentamos los nuevos modelos digitales pensando que nuestros actuales modelos de creación de valor se van a ver poco afectados.

Resulta muy interesante, a modo de reflexión y, aunque esté, de momento, muy lejano al desarrollo empresarial de las cooperativas de MONDRAGON, el desarrollo de cooperativas- como lo mencionaba Scholz- en esta economía de plataformas. Recogemos aquí, lo que jóvenes formados en Mondragon Unibertsitatea impulsan desde su convencimiento cooperativo.

Alrededor del mundo, millones de personas jóvenes se enfrentarán al desempleo con motivo del COVID-19. Las personas trabajadoras en el turismo, las artes, el consumo y la venta al por menor, la educación y todas las personas trabajadoras informales se llevan la peor parte. La clase trabajadora, de bajos ingresos, en peligro o estado de exclusión e inmigrantes son los colectivos más duramente afectados y con ello crece la desigualdad en los ingresos. Ante esta perspectiva, ¿cómo pueden las personas trabajadoras organizarse, retomar el control y participar en la creación de modelos económicos alternativos?

Las cooperativas de plataforma son una herramienta de creación de trabajos en cooperación a gran escala. En un momento en el que la concentración de empresas de big tech se acentúa, se necesitan alternativas de soluciones emprendedoras de plataforma en el ecosistema en crecimiento exponencial que es la gig economy. Personas que sean capaces de analizar, involucrarse y entrar a formar parte de una generación de líderes(as) que experimentan con estrategias innovadoras de creación de poder cimentadas en la propiedad cooperativa de un nuevo tipo de trabajo en cooperación, las cooperativas de plataforma. Imaginemos un Uber que pertenece a las personas conductoras y un Twitter que pertenece a las personas usuarias. Es el salto de la “economía compartida” a una economía realmente participativa. Una economía de propiedad compartida y democrática es posible.

Convendría, en cualquier caso, desde la experiencia de las cooperativas de MONDRAGON, incidir en la **cualificación del trabajo** a cooperativizar. Un modelo de negocio que genere poco valor será siempre un mal negocio, aunque esté cooperativizado. Es necesario pensar, también, en cómo mejorar la creación de valor y no solo mejorar su distribución creando cooperativas.

Aunque lo mencionamos más adelante, la cooperativa no es la solución, solo, para negocios complicados o marginales, aunque pueda ayudar a su dignificación. **No es redundante insistir, en que, un negocio cooperativizado necesita ser ambas cosas: negocio y cooperativa**, si no, será solo un bonito sueño pasajero.

“Un negocio cooperativizado necesita ser ambas cosas: negocio y cooperativa”.

■ La financiación de las cooperativas

Es una tarea permanente que debe de estar presente en la mente de los líderes cooperativos, porque tiene **diferencias importantes** respecto a las empresas de capital.

En MONDRAGON, los recursos propios de las cooperativas se alimentan de las aportaciones de los socios/as y de los retornos y reservas (analizaremos el concepto posteriormente) provenientes del reparto de resultados anual. No existe, en general, aportaciones de capital de ningún inversor externo- salvo operaciones muy concretas- y evidentemente, no hay acceso al mercado de capitales (bolsa). Se recurre sistemáticamente a la deuda bancaria, lo que dificulta el desarrollo de proyectos de crecimiento y puede llegar a cuestionar la existencia de la propia cooperativa cuando los logros quedan lejos de lo planteado inicialmente. Un buen equilibrio entre recursos propios y ajenos se hace indispensable. Los recursos ajenos limitan la capacidad de desarrollo de los negocios si estos no consiguen crear valor para conseguir una relación saludable con los recursos propios, convirtiéndose, por tanto, los recursos propios en el principal motor de crecimiento.

“Un cooperativismo sin aptitud estructural para atraer y asimilar capitales al nivel de las exigencias de la productividad empresarial, es una solución transitoria, una fórmula caduca”.

J.M. Arizmendiarieta

El mundo financiero está inmerso, como todos los sectores, en una digitalización interna rapidísima, en la aparición de nuevos competidores digitales- las llamadas fintech-, la presencia de fondos de inversión de diferente tipología en las empresas, las nuevas regulaciones bancarias, los nuevos modelos de financiación de start-ups (nuevas promociones), el desarrollo del crowdfunding para determinados proyectos...

La aparición de los **Fondos de Inversión Socialmente Responsables** puede ser una oportunidad para las cooperativas. Por definición, se llama socialmente responsable a la inversión que no solo considera la rentabilidad, sino también el impacto social o medioambiental. La mayoría de los bancos importantes y muchos gobiernos han puesto en marcha este tipo de fondos, que podrían encajar con los valores que MONDRAGON ha propugnado a lo largo de su historia.

Conocer y estar inmersos en este nuevo escenario del mercado de capitales, ayudará a atraer el capital necesario que pedía Arizmendiarieta para los proyectos cooperativos.

■ La lucha por el talento cooperativo

Va a ser otro de los elementos claves del futuro. La ECM ha sido capaz de construir un entramado formativo a lo largo de los años, que le ha permitido alimentar, en parte, sus necesidades.

El propio éxito del modelo de formación de MONDRAGON ha contribuido a que muchas personas formadas en su entorno, sean captadas por empresas externas que son capaces de ofrecer proyectos atractivos a personas con talento.

La importancia de los ingresos económicos (salarios) a la hora de captar personas es siempre relevante, pero en los proyectos cooperativos que se han desarrollado en MONDRAGON no ha sido el factor fundamental.

Con la complejidad del mundo que se nos avecina no va a ser suficiente con pensar en captar “ingenieros con inglés” o personas con FPPI (Formación Profesional), que ha podido ser un mantra que se repetía durante muchos años en el mundo industrial del cooperativismo de MONDRAGON.

Los perfiles profesionales futuros van a ser bastante diferentes y exigirán nuevas herramientas para captarlos.

La gente joven y con talento quiere hablar **de un proyecto de vida** y las cooperativas deben ser capaces de ofrecerlo, en la medida que proyecten sus valores en el trabajo diario.

Un proyecto de vida incluye, además de las condiciones económicas y de desarrollo profesional, proyectos integradores que contemplen la aportación de creatividad, la proyección social del trabajo personal y el desarrollo personal y familiar en un entorno con identidad cultural.

La promesa de ser socio de la cooperativa no es actualmente suficiente. Ha ofrecido seguridad en el entorno de MONDRAGON, pero es un valor que hay que complementarlo. De otra manera puede convertirse en refugio de mediocres e inseguros.

El entorno digital, ofrece la oportunidad de incorporar en red, valores externos que serán muy necesarios en futuros desarrollos. Va a ser necesario abrirse al exterior e interactuar con talento que físicamente esté lejano.

■ El efecto COVID

Cuando estamos escribiendo estas reflexiones, no podemos dejar de mencionar al COVID, que desgraciadamente es una realidad tremenda más que una característica del futuro.

La llegada del virus, nos ha creado inseguridades en infinidad de áreas de nuestra sociedad que eran inimaginables hace unos meses y que van a configurar nuestro futuro. Por lo tanto, toca hacer frente a lo urgente y al efecto que tendrá en los próximos años.

La aparición del COVID 19 ha producido un tremendo impacto en el modelo de sociedad que estábamos acostumbrados a vivir. En un periodo de pocos meses, han cambiado los modos de relacionarnos, de trabajar, de comprar. En definitiva, vivir.

Por otra parte, han surgido reflexiones, muy interesantes, sobre la globalización, la dependencia de países lejanos para suministrarnos de productos esenciales, la excesiva movilidad de todas las personas y la necesidad de impulsar una economía más cercana.

Hemos visto una revalorización del papel fundamental de la sanidad y la necesidad de emplear recursos públicos para soportar el entramado económico- agricultura, industria y servicios- que están sufriendo un impacto tremendo e inesperado. Las previsiones de evolución del PIB, en un futuro a medio plazo, son muy preocupantes.

La vida ha cambiado rápidamente y las personas, empresas, políticos y agentes sociales, tratamos de buscar nuevas rutinas, nuevas certezas, tanteando en la niebla el camino que nos lleve a una "nueva normalidad".

Creemos importante mostrar, en una gran pizarra, algunas ideas fundamentales que pueden servir, para cualquier análisis posterior y que luego desarrollaremos.

La distribución del valor en la sociedad- Nunca ha sido más importante y evidente que en este momento. La necesidad de disponer de recursos públicos para afrontar retos en sanidad, educación, ERTes, desempleo, pensiones, gasto social, cultura, autónomos, reducción de las desigualdades sociales, subvenciones a la innovación, etc. Seguramente, no todas las personas marcamos las prioridades de la misma manera, pero las necesidades están ahí. Si queremos una sociedad bien estructurada, que se parezca al estado de bienestar al que aspiramos, hay que asegurar que estos recursos existen para que no hagamos trampas al solitario.

Se están dando muchas conversaciones públicas y privadas para marcar las prioridades futuras. Existe una demanda generalizada de recursos para hacer frente a la situación creada sin que seamos capaces de tener claro cómo van a aparecer esos recursos.

El gran problema que tiene cualquier colectivo, llámese país, empresa o familia es que para lograr el objetivo de disponer el suficiente valor- riqueza- para poder ser distribuida, es su propia creación.

La creación de valor- lo que no se tiene no se puede repartir. Es fundamental entender que ninguna sociedad, globalmente, puede vivir subsidiada permanentemente. Generar riqueza resulta imprescindible.

La pandemia del COVID ha creado la tormenta perfecta. Por un lado, ha incrementado fuertemente la necesidad de mayores recursos públicos y además ha paralizado- o en el mejor de los casos los ha desajustado- los motores de creación de valor, básicamente empresas de todo tipo. La escasez de componentes básicos y la rotura de los flujos logísticos mundiales han sumido en la incertidumbre a muchos negocios que no encuentran seguridades en su entorno.

No parece, además, que el efecto vaya a ser temporal por lo que conviene no fallar en los pasos a dar. En el corto- medio plazo, el recurso del endeudamiento parece absolutamente imprescindible- y esto vale para empresas, gobiernos y personas-. Pasamos la pelota a los próximos años y nos da aire para arreglar los muebles y plantear una estrategia adecuada a la nueva situación. Cuando hablamos de los próximos años, quizá es mejor hablar de próximas generaciones pues hay que pensar en qué sociedad queremos dejar como legado.

Necesitamos repensar **nuestro** futuro. El mundo lleva una velocidad endiablada y no nos puede pillar despistados. Hay que ubicarse de manera flexible y rápida en ese futuro. Nos está cambiando todo, la tecnología, los idiomas, los cambios demográficos, las necesidades ecológicas, las mismas personas -sus valores, prioridades-.

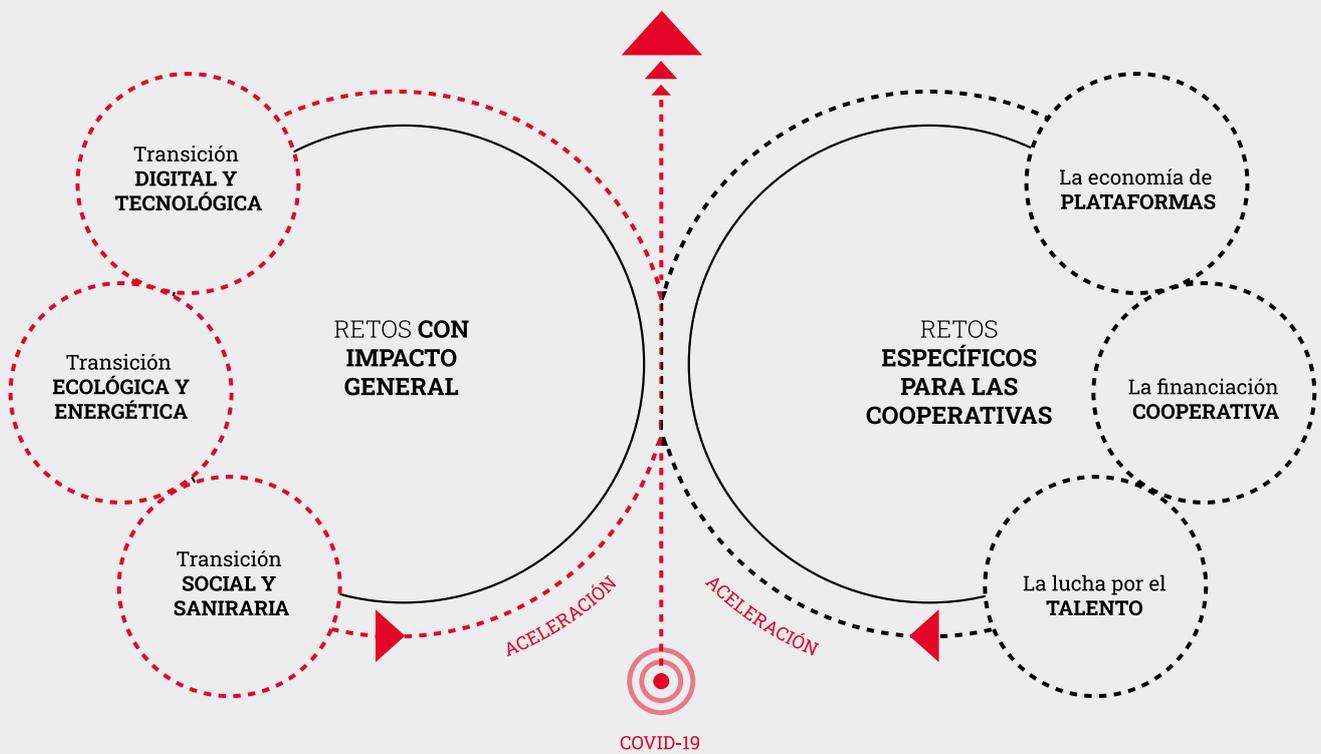
Hay que asegurar que los recursos que necesitamos de manera estable- los que creamos necesarios para el nivel de bienestar que nos planteemos- podamos generarlos. Se hace necesario, cuidar, transformar, reinventar o repensar los motores de creación de valor que hoy soportan esta sociedad. No va a valer esconderse un rato en la cueva hasta que pase el chaparrón. Y seguramente, si lo hacemos, estaremos perdiendo una de las mejores oportunidades de nuestra vida para hacer cosas distintas y salir reforzados.

Los valores. Si alguna virtud ha tenido esta pandemia, ha sido el retorno o el redescubrimiento de cosas elementales en nuestra vida, la salud, la familia, los amigos, los vecinos, el entorno más cercano...que constituyen el almacén básico de cada persona. Las prioridades y los valores que siempre hemos creído tener.

Han vuelto con fuerza, en los discursos, la solidaridad, la cooperación, la responsabilidad social.. Si se quedan para un ratito, y se van, es que no hemos aprendido nada y seguramente, la próxima pandemia, que puede ser vírica, demográfica o ecológica nos va afectar de manera mucho más grave.

Hay que abrir debates y conversaciones sobre cómo imaginar esos motores de creación de valor que queremos tener en nuestra sociedad. Se hace necesario incrementar la cilindrada de esos motores. Esta pandemia no ha distinguido ideologías, pero la respuesta a ella será mucho más potente desde sociedades comprometidas con su futuro y con valores que conecten con las personas de esa sociedad. Es un reto nada fácil pero tremendamente sugerente. Esperamos que las aportaciones de este trabajo puedan ayudar en la necesaria reflexión.

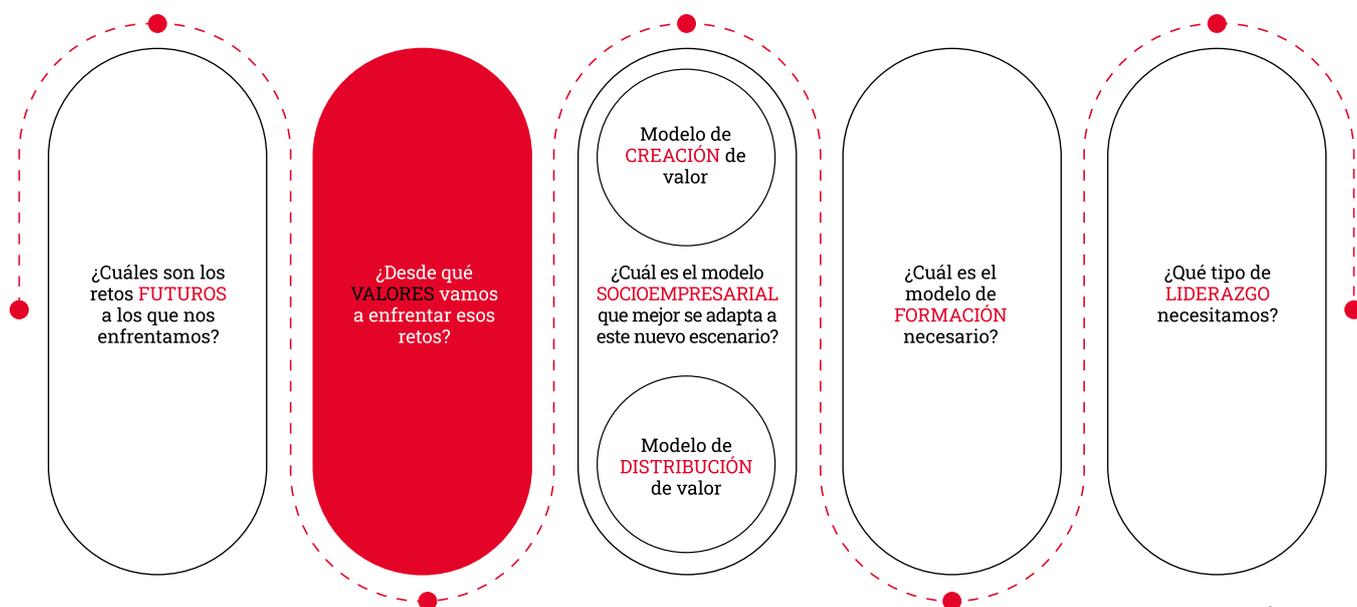
El contexto futuro del cooperativismo



[GRÁFICO 4]

4. LOS VALORES PARA AFRONTAR EL FUTURO

LOS VALORES MARCARÁN EL CAMINO



[GRÁFICO 5]

Es fundamental entender que cualquier respuesta que demos al futuro que hemos tratado de esbozar, estará definida por los valores de los cooperativistas y los principios de las cooperativas, con los que queremos hacerle frente.

Los valores definen nuestra respuesta y han sido un elemento fundamental que distingue- o debiera distinguir- al movimiento cooperativo de MONDRAGON de otras realidades socioeconómicas.

Se entiende que los valores guían el comportamiento y los procesos de toma de decisiones de las personas y las organizaciones, pero no siempre se es consciente; antes bien, la característica más relevante de los valores es que se encuentran tan interiorizados y asumidos, que las personas consideran que constituyen algo dado, incuestionable o natural.

Los retos de futuro van a ser diferentes pero la respuesta del cooperativismo de MONDRAGON ha de ser desde nuestros valores. El futuro cambia, las

personas cambian, las tecnologías cambian, pero existe un elemento fundamental que nos une en MONDRAGON: **Un Proyecto Ideológico Compartido de Transformación Social.**

Tras la crisis del 2008, Dominic Barton, primer ejecutivo de McKinsey (anexo 8) escribía:

Ahora que lo peor parece haber quedado atrás, es tentador sentir un profundo alivio y un fuerte deseo de regresar a la comodidad de los negocios como siempre. Pero eso, simplemente, no es una opción. En los últimos tres años, ya hemos visto una aceleración dramática en el cambio. equilibrio de poder entre el Occidente desarrollado y el Este emergente, un aumento de la política populista y el estrés social en varios países, y tensiones significativas en los sistemas de gobernanza global. A medida que continúan las consecuencias de la crisis, es probable que veamos un aumento de la geopolítica. Sin embargo, aparecen nuevos desafíos de seguridad internacional y la creciente tensión de la migración comercial y la competencia por los recursos. Para los líderes empresariales, sin embargo, **el resultado más importante de la crisis es el desafío al propio capitalismo.**

Los negocios y las finanzas deben descartar su orientación a corto plazo y renovar los incentivos y las estructuras para enfocar sus organizaciones a largo plazo. En segundo lugar, los ejecutivos deben infundir a sus organizaciones la perspectiva de que servir los intereses de todos los principales grupos interesados, empleados, proveedores, clientes, acreedores, comunidades, el medio ambiente, no está reñido con el objetivo de maximizar el valor corporativo, por el contrario, es esencial para lograr ese objetivo.

Mencionaba a Adam Smith, que escribió en 1759:

“El hombre sabio y virtuoso, siempre está dispuesto a sacrificar su propio interés privado por el interés público”.

En el año 2015, en un documento de la Unión Europea, se dice:

Las graves consecuencias sociales de la crisis financiera en términos de aumento de la desigualdad y el desempleo ponen de relieve los límites del capitalismo del siglo XX, destacando cómo la mayoría de las democracias de libre mercado que alcanzaron los PIB más altos del mundo después de la Segunda Guerra Mundial no lograron elevar los niveles de vida por igual en todas sus poblaciones.

La brecha entre ricos y pobres está hoy en su nivel más alto en la mayoría de los países de la UE en 30 años, y, desde la década de 1980, el crecimiento de la productividad no se ha traducido en un aumento proporcional de los ingresos para el 90% de los ingresos más bajos. Las políticas de redistribución no han seguido el ritmo de la creciente desigualdad del mercado. Para empeorar las cosas, la desigualdad de ingresos profundiza la desigualdad de la riqueza e implica la desigualdad en el acceso a servicios esenciales como la atención médica, la educación y, lo que es aún más preocupante, se traduce en una esperanza de vida desigual.

Son, solo, algunos ejemplos, de la reivindicación de un capitalismo diferente, más humano, más preocupado por conceptos más amplios que el dividiendo para el accionista, donde comienzan a aflorar las **preocupaciones por las desigualdades sociales, la educación, la sostenibilidad y los proyectos a largo plazo.**

Algunos de los valores de los que hacemos gala en MONDRAGON- solidaridad, cooperación, participación- y de los objetivos que con ellos aspiramos a conseguir, no son exclusivos de los cooperativistas sino de una amplia parte de nuestra sociedad.

"EL HOMBRE
SABIO Y
VIRTUOSO,
SIEMPRE ESTÁ
DISPUESTO A
SACRIFICAR
SU PROPIO
INTERÉS
PRIVADO POR
EL INTERÉS
PÚBLICO".

Adam Smith. 1759

En este momento, muchas personas están debatiendo todos estos conceptos y, sobre todo, los jóvenes necesitan y quieren hablar de ello, cercanía, integración social, empleo, solidaridad, intercooperación, menor desigualdad, transformación social, el legado intergeneracional. Resulta fundamental para la ECM (Experiencia Cooperativa de MONDRAGON) ser capaces de mostrar a la sociedad su verdadera esencia y que sea, a su vez, su mayor atractivo para construir proyectos empresariales social y económicamente exitosos.

Pero, para una transformación permanente del Proyecto Cooperativo- "Una experiencia cooperativa"- hay que **hablar del "alma", de lo esencial del Cooperativismo de MONDRAGON, (primero personas y luego cooperativistas, decía Arizmendiarieta)** y no, solo, de los estatutos, las normativas y procedimientos que a lo largo de los años han soportado el día a día y muchas difíciles decisiones. Estos son fundamentales, pero, vienen después, para ponerle patas a los conceptos y ayudar a construir una realidad socioeconómica exitosa. No sirve automatizar el "alma" y confundirla con los procedimientos y normativas que con el tiempo van olvidando su razón de ser.

En relación con la **cultura cooperativa**, y en su parte más profunda, se dan los valores de: **solidaridad, cooperación, participación, la empresa como bien común con proyección a largo plazo**, que han traído consigo, equidad retributiva, participación en la gestión, participación en los resultados y en el capital, participación en fondos solidarios y el desarrollo de unos estatutos y normativas que a lo largo de una historia de 70 años han ayudado a reforzarlo.

Analizaremos más adelante, y en detalle, los comportamientos referentes a **solidaridad y cooperación**, pero en lo referente a la **participación en la gestión**, la situación es más diversa y con una exigencia creciente. Las cooperativas necesitan avanzar hacia un Modelo participativo propio que debe ser socializado, para responder a las exigencias de unas personas con un nivel de formación en permanente crecimiento y a las exigencias de competitividad de las propias empresas cooperativas. Se necesita **aprovechar, de manera decidida, la capacidad creativa, en todos los ámbitos, de las personas cooperativas.**

"PRIMERO
PERSONAS Y LUEGO
COOPERATIVISTAS".

J.M. Arizmendiarieta.

Valores y liderazgo

El liderazgo cooperativo tendrá, más adelante, un capítulo específico, pero, es importante incorporar desde este momento, la idea de que:

Los valores que poseen los líderes influyen decisivamente en los objetivos organizacionales y en los procesos y sistemas que se van construyendo. Para que los valores se consideren organizacionales han de ser compartidos por una parte significativa de los miembros que la componen, y principalmente por quienes constituyen su núcleo directivo y de decisión. **Es fundamental, la elección de líderes pues el equivocarse supone retroceder años en el desarrollo de los valores que propugnamos.**

No sirve, tampoco, emborracharnos de valores y olvidar la necesidad de crear valor para la sociedad como más adelante veremos.

El entrenamiento

Un elemento esencial cuando hablamos de valores, es que hay que “entrenarlos” todos los días. Cuando llegan los problemas y retos, la respuesta de directivos, rectores y cooperativistas en general, debe ser rápida y coherente con los valores. No es momento de leer los estatutos y normativas para saber lo que una vez se dijo que queríamos hacer. Cuando más adelante hablemos de formación habrá que recoger estas ideas para construir una propuesta que contemple análisis de casos reales y ficticios y no largas charlas y cursillos que explican cómo aplicar normativas y estatutos.

El reto ecológico y energético

Afrontar el reto ecológico y energético puede hacerse de muy distintas maneras. Si alguien lo mira desde la visión economicista exclusivamente, intentará que no se incrementen los costos de sus consumos energéticos o que la retirada de residuos generados sea sencilla y barata. Además, los retos ecológicos abren una gran oportunidad para introducirse en

nuevos negocios en los que puede haber buenos márgenes- gestión de residuos, energías renovables, almacenamiento energético o gestión de aguas.

Para los cooperativistas también resulta fundamental saber aprovechar las oportunidades económicas de cualquier transformación- se analizará más adelante, cuando no reframamos a la creación de valor- pero debemos añadir unos **valores no tan evidentes en la cultura empresarial dominante**. Las personas cooperativistas de MONDRAGON queremos hablar y trabajar por la **transformación social**- entorno sostenible, integrador y justo, apostamos por personas más formadas integralmente (no solo en las materias específicas empresariales), menores desigualdades sociales, **solidaridad entre personas, con la sociedad, y con las generaciones futuras** construyendo proyectos que no busquen el beneficio como finalidad sino como condición para acercarnos a esa transformación social.

La multiculturalidad y la diversidad

Abrazar la multiculturalidad y la diversidad (género, edad, cultural, identitaria) desde nuestras raíces. Ser proactivos, adelantarnos y enriquecernos globalmente.

Ser coherente con estos valores puede exigir renuncias y apuestas complicadas en un momento dado y para ello hacen falta **líderes cooperativos comprometidos**.

La cultura del trabajo

La “cultura del trabajo” ha sido el sustrato sobre el que se ha construido la experiencia MONDRAGON- autoexigencia y corresponsabilidad- compromiso de las personas con la sostenibilidad de los proyectos a largo plazo.

Esta “cultura del trabajo” ha estado presente en la sociedad cercana y en las familias y es necesaria legarla también a las generaciones futuras, por muy atractiva que resulte la vida del mínimo esfuerzo. Éxitos y trabajos pasados no garantizan el futuro y

no vale pensar que el proyecto cooperativo es solo una fuente de ingresos para que alguien pueda pagarse su vida ideal.

En una sociedad donde el ocio y el tiempo libre están adquiriendo una relevancia nunca conocida, conviene resaltar la importancia de la cultura del trabajo como fuente de bienestar personal y comunitaria.

La intercooperación

La intercooperación está también en la esencia misma del cooperativismo de MONDRAGON. Significa trabajar juntos para construir realidades y lograr metas más importantes que las que podríamos desarrollar individualmente- crear centros de investigación de soporte para nuestras empresas y sociedad, centros de formación y escuelas universitarias para dar un salto cualitativo en el nivel de formación de nuestra juventud, instrumentos de protección del empleo, fondos de pensiones, etc.

El cooperativismo de MONDRAGON **es una historia de autosuficiencia** que ha demostrado y debe demostrar en el futuro, que las respuestas están en las mismas personas, sin esperar a que los poderes públicos lo resuelvan todo, pero con una colaboración amplia y sincera con ellos. Va a ser, también, una herramienta imprescindible para abordar los nuevos retos de integración de personas y creación de nuevas empresas cooperativas.

No podemos caer en la tentación de creer que las cooperativas son las respuestas para personas pobres o para momentos de crisis (demasiadas veces, los poderes públicos recurren a la fórmula cooperativa para solventar problemas que las sociedades de capital no quieren resolver y que el poder público no sabe). El discurso, en esos momentos de dificultad, resalta la resiliencia de las cooperativas, la menor desigualdad entre las personas y el mejor mantenimiento de los puestos de trabajo. Una vez que la economía recobra fuerza, pasan a tener una menor relevancia.

Por otra parte, cuando algunas cooperativas logran tener éxito empresarial, los logros sociales se van difuminando y existe el riesgo de que la propia

cooperativa comience a comportarse como una empresa clásica de capital y los valores en los que se sustenta la cooperativa se vayan olvidando. Diríase que los valores son para cuando somos pobres: que sean solidarios conmigo, que me ayuden, que me formen, que cooperen conmigo. Cuando me va bien económicamente me identifico mejor con los valores de la empresa de capital. Pero, atención, queremos construir **sociedades ricas y no personas ricas (Arizmendiarieta)** y esto es básico volver a repetirlo en todo momento.

La promoción empresarial

En los últimos años se han incorporado al lenguaje empresarial conceptos nuevos, como las llamadas start-up, que en MONDRAGON se asociaron históricamente a la promoción empresarial **cooperativa**. Ahora, el lenguaje moderno ha atribuido a las start-up unos valores de enriquecimiento rápido, que ha enganchado a una parte de la juventud. Afortunadamente, están surgiendo con fuerza start-ups en modo cooperativo con un fuerte desarrollo mundial como hemos visto anteriormente.

Cuando nos estamos enfrentando a una pandemia como el COVID 19, no conocida en muchos años, las respuestas personales, empresariales y políticas están siendo condicionadas por esos valores. Hay quien ha visto una magnífica oportunidad de hacer negocio especulando con artículos de primera necesidad porque entiende que, en todo momento, su prioridad es el beneficio económico personal o empresarial y por contra, están los que han mostrado el perfil más solidario y colaborativo.

La generosidad (solidaridad), la intercooperación y la unidad a la hora de enfrentar retos han dado pie a la Corporación MONDRAGON y el egoísmo e individualismo han sido y, pueden ser, sus mayores problemas. Conviene tenerlo en cuenta, cuando la altura de los retos ha subido exponencialmente.

4.1

LOS COMPORTAMIENTOS

Son la expresión concreta y pública de los valores. Para evitar hacer discursos huecos, la coherencia debe ser total. Las palabras y los eslóganes pueden ser apropiados por cualquier persona u organización, pero los comportamientos son los que van a marcar la diferencia.

Para **conectar con fuerza con las personas** son necesarios comportamientos que derivan de los valores que propugnamos.

La diferencia entre empresas exitosas y no exitosas está en si nos creemos las palabras. La cultura empresarial y el éxito van de la mano. Si no te crees tus propios eslóganes no irás muy lejos.

GOOGLE a sus personas.

Los comportamientos cooperativos no pueden estar definidos exclusivamente por la legalidad, las exigencias del mercado y las necesidades de la cuenta de explotación como le pasa a cualquier sociedad, sea cooperativa o no.

Algunas concreciones pueden servir para comprender mejor los conceptos:

- Las **personas en el centro de las decisiones**. En la historia de MONDRAGON ha existido una idea básica respecto a las personas que se iban incorporando a las cooperativas. Tras un proceso de valoración del encaje persona-cooperativa y un periodo de prueba, se ofrecía por parte de la cooperativa la posibilidad de **incorporación como socio**, siempre que las expectativas de la propia cooperativa apuntaran a la necesidad de una persona de esas características. Era un proceso engrasado que tenía aspectos a mejorar pero que ha funcionado muchos años.

Algunos comportamientos actuales utilizan a las nuevas incorporaciones de personas como recursos temporales- a veces, de muchos años- sin ninguna expectativa de convertirse en socios. Las razones de mercado explicarían algunos casos, pero existen también prácticas de **limitar de manera egoísta la incorporación de nuevos socios** para favorecer los retornos e intereses (de los que luego hablaremos) de los socios actuales. Estos últimos están en la cooperativa porque otros socios anteriores tomaron la decisión de incorporarles y deben de ser conscientes de ello y, darse cuenta que son prácticas ajenas a los valores que predicamos como cooperativistas.

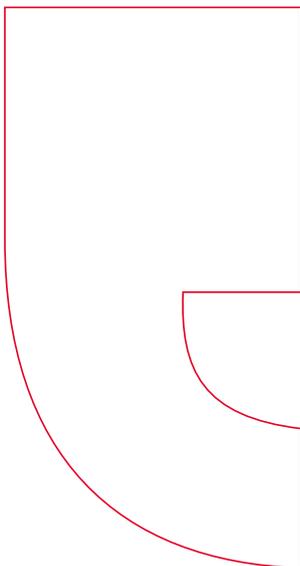
- Reforzar **los fondos permanentes y propios de la cooperativa** y, en menor medida, los asignados a las personas socias. De otra manera, se cae en la tentación de comportarse como un fondo de inversión que entra en la empresa y quiere la mayor rentabilidad en el menor tiempo posible. El cooperativismo es un proyecto a largo plazo y los comportamientos en el reparto de los resultados por parte de los socios han de ser coherentes con esa idea. **Una cooperativa pobre con socios ricos es lo más alejado de los valores antes descritos.**

"Una cooperativa pobre con socios ricos es lo más alejado de los valores cooperativos".

- Todo lo anterior no puede ser sustituido por acciones menores de filantropía o de apoyo al deporte y la cultura local, que, siendo importantes, no pueden prevalecer sobre la creación de empleo y el reforzamiento de las cooperativas.

El desarrollo de la RSC (responsabilidad social corporativa) en muchas corporaciones no ha ido más allá de un bonito plan o eslogan para aparentar responsabilidad social y mejorar la imagen corporativa, haciendo pequeñas aportaciones económicas a organizaciones de propósito social. Nadie en las cooperativas debiera entender que comportamientos parecidos son coherentes con sus valores cooperativos.

A veces, es necesario poner contraejemplos para entender algunos comportamientos partiendo desde los mismos valores teóricos.



LOS COMPORTAMIENTOS SON LA MEDIDA DE LA VIVENCIA DE LOS VALORES.

COMPORTAMIENTO COHERENTE

Gobernanza

Aprobación de políticas y planes como equipos de trabajo plurales (de todos los estamentos).

Seguimiento y corrección de los comportamientos directivos.

Distribución de resultados orientada a la creación de empleo, al desarrollo de la cooperativa y al legado y crecimiento social.

Recordatorio y debate de los principios cooperativos.

Gestión directiva

Transparencia en la gestión empresarial, ayudando a mejorar su comprensión por los órganos sociales.

Gestión inclusiva de las personas, potenciando su desarrollo.

Planes de gestión orientados por los valores y el proyecto socioempresarial (crear y distribuir valor).

Las personas en el centro de la gestión y la razón de ser del proyecto cooperativo.

Los valores y principios cooperativos por delante de la eficiencia económica.

COMPORTAMIENTO IMPROPIO

Gobernanza

Aprobación del plan de los ejecutivos. Ellos presentan y no existe debate desde los principios.

Mientras las cosas vayan bien...

Lo que piden los socios en asamblea, que son los soberanos, aunque suponga debilitamiento societario.

Son discusiones complejas y nunca es buen momento.

Gestión directiva

Comunicar de manera interesada lo que interesa al ejecutivo.

Trabajar con las personas más afines y dedicar recursos marginales (tiempo y dinero) al desarrollo de equipos.

Priorizar los resultados económicos, entendiendo que es lo que se valora por los órganos cooperativos y relegar todo lo demás.

Las personas son recursos a gestionar.

La utilización de salarios injustos o explotación de proveedores como éxito de gestión.

NOS DISTINGUE LA VIVENCIA DE NUESTRA IDENTIDAD COOPERATIVA

- Misión.
- Valores cooperativos.
- Principios establecidos en nuestras empresas.

NOS IGUALA

- Los comportamientos incoherentes.

COMPORTAMIENTO COHERENTE

Gestión individual

Responsabilidad y autoexigencia.
Formándome permanentemente, aportando innovaciones al proyecto empresarial y apoyando el desarrollo de otras personas.

Mi salario es justo, proporcional, solidario y equitativo.

Me preocupo por mi entorno, busco el compromiso y ayuda. Busco la intercooperación y la solidaridad. Soy un afortunado.

Cómo mejoro mi entorno y ayudo a quienes están peor.

Los socios atravesamos ciclos personales y vitales. ¿Qué pasa a mi alrededor? ¿Cómo abrimos conversaciones para estar atento a lo que pasa?

Participo en consejos sociales y rectores. Pregunto y exijo el cumplimiento de los principios desde mis valores cooperativos.

Quiero entender en profundidad nuestro proyecto empresarial, ¿por qué tomamos determinadas decisiones? ¿por qué ganamos lo que ganamos y cuánto durará? ¿a costa de quién?

Trabajamos en equipo. Nos apoyamos.

¿Esto se puede hacer mejor?

COMPORTAMIENTO IMPROPIO

Gestión individual

Preocupación únicamente individual sin involucrarse en la realidad cooperativa global. Paso de todo y yo a lo mío. No quiero líos.

Quiero ganar más. Yo hago más, merezco más. Yo mido mi productividad.

Mi cooperativa va bien y lo demás me da igual. Somos los mejores y es nuestro mérito.

Pago mis impuestos y mi cooperativa dedica un dinero a obra social. El resto son problemas de los políticos.

La responsabilidad de las personas es del Dpto. de RR.HH. El absentismo y los problemas personales son cosa de ellos.

Me comporto pasivamente. A mí sólo me interesa cuánto hemos ganado, salario, intereses, retornos y vacaciones. Los problemas son del ejecutivo.

No necesito mucho conocimiento del proyecto cooperativo en el que estoy. Me resulta complejo de entender.

No me preocupan los abusos de las personas. Es el equipo directivo quien debe responsabilizarse de corregir los problemas. Soy pasivo y, a veces, encubridor.

Prefiero que me digan cómo hacerlo.

DESDE VALORES COOPERATIVOS

- Solidaridad.
- Intercooperación.
- Participación.
- Compromiso con la sociedad.
- Proyecto de largo plazo.

CON COMPORTAMIENTOS COHERENTES.

- Las personas en el centro de las decisiones.
- Toma de decisiones para el largo plazo.
- El socio más importante es la cooperativa. Refuerzo de fondos propios.
- Proyecto cooperativo antes que la economía individual.
- Liderazgos cooperativos.

5.

EL PROYECTO SOCIO- EMPRESARIAL

**EL PROYECTO SOCIO
EMPRESARIAL ES LA
RESPUESTA DE MONDRAGON
A LOS RETOS DEL FUTURO
DESDE SU MISIÓN, SUS
PRINCIPIOS Y SUS VALORES.**

La Corporación MONDRAGON es el líder natural y global de este proyecto ideológico compartido de transformación social. Lo debe liderar ideológicamente y guiar su desarrollo para transformarlo en una realidad socio empresarial que responde a los retos que el futuro nos pone enfrente.

Pero...como comentábamos anteriormente, el proyecto global necesita de líderes cooperativos, personas que entiendan y vivan los valores que esta experiencia demanda. No es fácil. Se necesitan aptitudes, pero sobre todo actitudes: humildad, empatía, cercanía, apertura al mundo, curiosidad...y entender que están viviendo en una entidad llamada cooperativa, que tiene una identidad diferente y asume unos principios distintos al entorno. El capítulo de liderazgo tratará de profundizar más en esta idea.

VEAMOS LO QUE DICE MONDRAGON CUANDO DESCRIBE SU FUTURO

“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 una sociedad sostenible, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza y transformar la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo”.

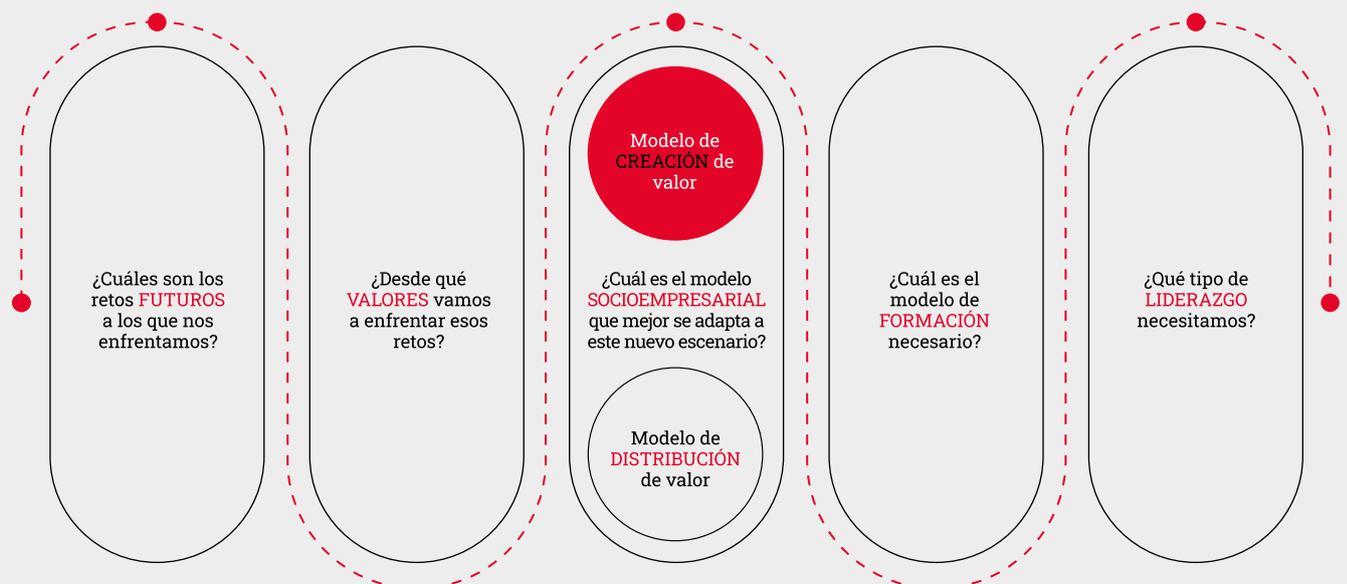
MONDRAGON DEL FUTURO CONGRESO 2019.

5.1 EL MODELO DE CREACIÓN DE VALOR.

Hay que crear para repartir.

Si no creamos valor es inútil
hablar de distribución.

¿CÓMO IMPULSAR LA CREACIÓN DE VALOR?



[GRÁFICO 6]

La gran mayoría de las conversaciones empresariales, y también en las cooperativas, giran alrededor de la distribución del valor creado y, aunque las frases que acabamos de escribir, para comenzar con este apartado, parecen evidentes, la práctica empresarial nos lleva a pensar que LA CREACIÓN DE VALOR (aportar valor a lo que compramos fuera) es una labor exclusiva del ejecutivo y que los órganos sociales no tienen un papel relevante en esta tarea.

Aunque no es intención de este trabajo profundizar en las maneras de creación de valor, si parece oportuno incorporar algunas ideas por la importante relación que tienen con el resto de capítulos.

5.1.1 ¿CÓMO LO HA ENTENDIDO MONDRAGON?

La **creación de valor** se lleva adelante, como se dice en la Misión de Corporación MONDRAGON, mediante el DESARROLLO EMPRESARIAL para:

- **Generar empleo, preferentemente cooperativo**, que contribuya al bienestar de las personas y de la sociedad.
- **Generar riqueza** y ayudar a la construcción de una sociedad, social y ambientalmente sostenible, **impulsando los valores cooperativos en la sociedad**, con la solidaridad y la intercooperación como ejes fundamentales.

Esta idea genérica, **se concreta en un proyecto empresarial**, que aplica en sus relaciones, valores cooperativos, se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección.

Ningún proyecto, por muy atractivo que resulte intelectualmente, podría haber durado tantos años ni hubiera tenido la capacidad de involucrar a tantas personas, si los **resultados** no le hubieran acompañado.

5.1.2 UNA MIRADA A LOS RESULTADOS PASADOS

Los resultados internos

Comencemos por analizar algunos ratios que podrían reflejar la Creación de Valor, en sentido amplio, con los datos que MONDRAGON aporta y que se pueden ampliar con la información pública que ofrece, anualmente, la Corporación.

- MONDRAGON estaba integrado en 2020 por 258 entidades (de las que 95 eran cooperativas) en las que trabajaban 79.931 personas, repartidas en sus cuatro áreas de negocio: 37.809 en Industria, 38.523 en Distribución, 2.220 en Finanzas y 1.379 en Conocimiento.
- El 43,9% de sus trabajadores estaban en el País Vasco, el 37,8% en el resto de España y el 18,3% en el mercado internacional. Suponían el 9,3% del empleo industrial de la CAPV (Comunidad Autónoma del País Vasco), siendo el 49,9% mujeres.
- Se cerró 2020 con unas ventas de 10.865 millones de euros.
- Un tercio de las ventas vinieron del mercado exterior, donde trabajaban 14.144 personas en 138 centros de trabajo.
- En 2020 se invirtieron 338 millones de euros, que supusieron un 10,9% sobre el total de inversiones industriales en la CAPV.
- El 2,7% del valor añadido total y el 7,1% del valor añadido generado en la industria de la CAPV corresponde a cooperativas de MONDRAGON.
- Se contaba con 545 familias de patentes, 14 centros de I+D y 2.384 investigadores y el año 2020 se invirtieron 180 millones de euros en I+D+i, que supusieron un 3,12% sobre ventas.

Fuente:
Informe anual de MONDRAGON.

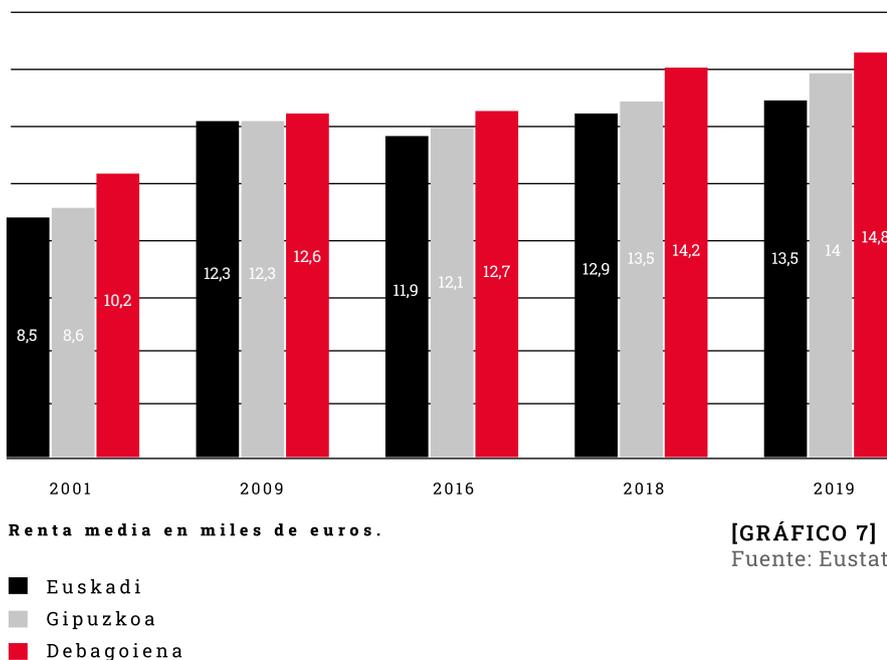
La influencia de MONDRAGON en el entorno

La comparación con otros territorios cercanos puede dar idea de la importante influencia histórica de las cooperativas en diversos apartados de la creación de valor.

Es posible elegir muchos parámetros comparativos, pero los que presentamos, a continuación, nos parecen relevantes para reflejar la realidad de la comunidad cercana a las cooperativas de MONDRAGON:

Las rentas de trabajo y familiares

RENTAS DE TRABAJO

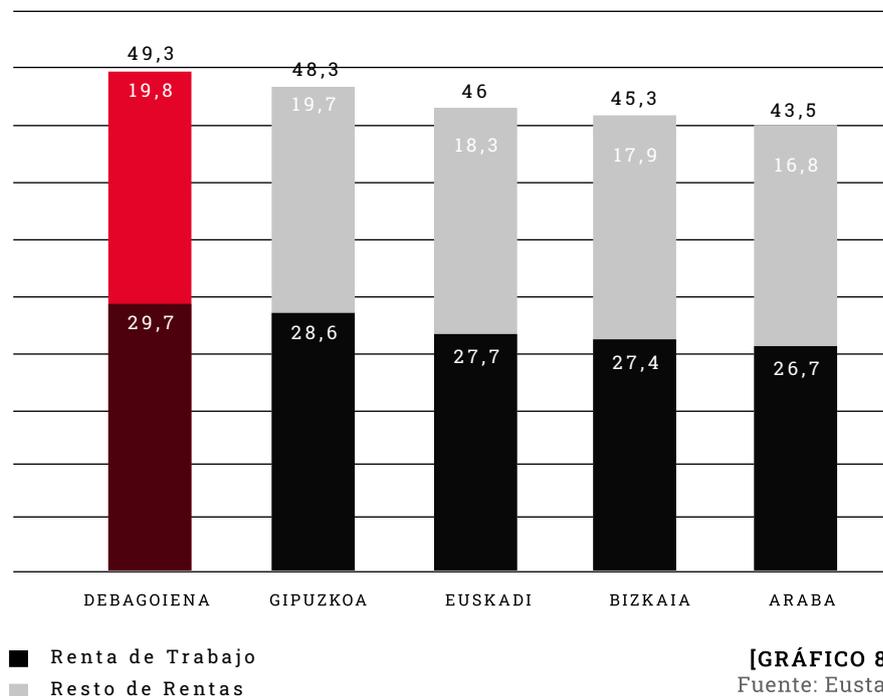


El gráfico 7, refleja la evolución de las rentas de trabajo en tres áreas geográficas: Euskadi, Gipuzkoa y Debagoiena. Hemos incluido la comarca de Debagoiena (Mondragón, Oñati, Aretxabaleta, Eskoriatza, Bergara, Antzuola...) por su mayor densidad en cooperativas e intentando reflejar la influencia de las cooperativas en su entorno.

A lo largo de todo el periodo 2001-2019, **las rentas de trabajo** de Debagoiena han estado por encima de las de Euskadi y Gipuzkoa. Aun siendo esto muy importante, lo más interesante es **cómo se distribuyen estas rentas en la población**, como veremos más adelante.

Las rentas familiares de Debagoiena - gráfico 8 - donde el cooperativismo ha tenido una presencia destacada- se destacan también del resto de los territorios comparados. Las rentas de trabajo que se han visto en el anterior gráfico 7 han soportado la mejor renta familiar, pero, seguramente, existen otras razones que justifiquen estos resultados, la mayor presencia histórica de la mujer en el trabajo, la existencia de rentas de capital y otro tipo de rentas en el núcleo familiar.

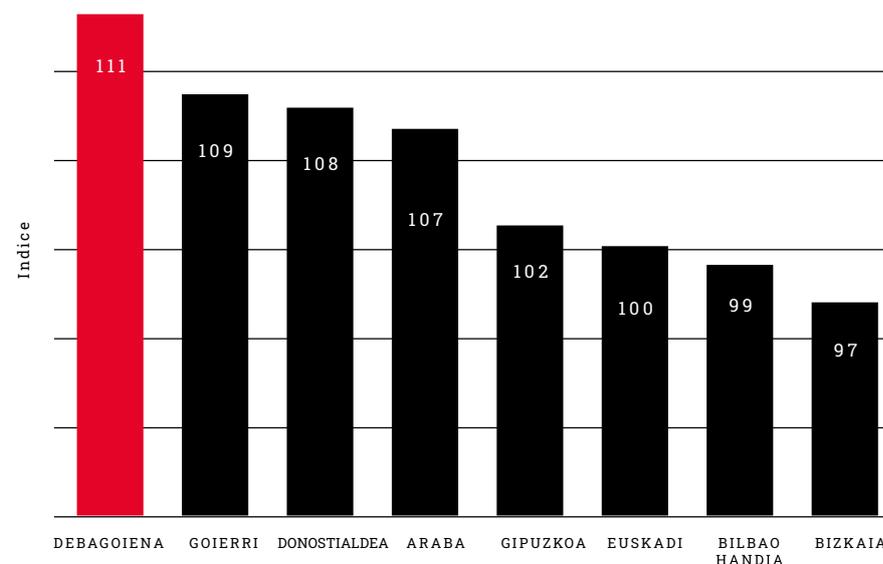
RENTAS FAMILIARES EN M€ POR TIPO DE RENTA (2019)



[GRÁFICO 8]
Fuente: Eustat

El PIB por comarcas recoge, de manera resumida, el efecto de varios factores que hemos ido comentando: la presencia cooperativa, la tipología de las empresas, el perfil educativo de las personas adecuado a la demanda, la mayor presencia de la mujer en las estadísticas, etc. También aquí, destaca la comarca de Debagoiena sobre el resto de comarcas comparadas.

EL PRODUCTO INTERIOR BRUTO (PIB) PER CÁPITA



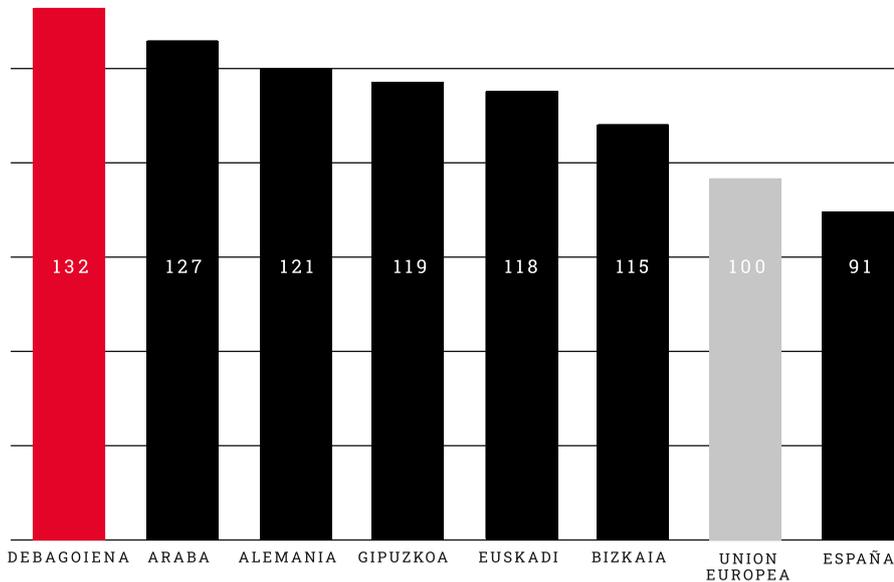
Índice 100: EUSKADI (2018)

[GRÁFICO 9]
Fuente: Eustat

Convendría apuntar que, aunque esperábamos encontrar datos que resaltaran el papel de las cooperativas en la mejor distribución del valor generado, como luego analizaremos, no nos parecía tan evidente su aportación tan diferencial en la Creación de Valor.

UN PIB SUPERIOR

EN EL ENTORNO EUROPEO.



Una comparación más amplia, en el entorno europeo, puede ayudar a ubicar la realidad de la economía cercana al movimiento cooperativo de MONDRAGON, tal como aparece reflejada en el gráfico 10.

Índice 100: Unión Europea (2019)

[GRÁFICO 10]

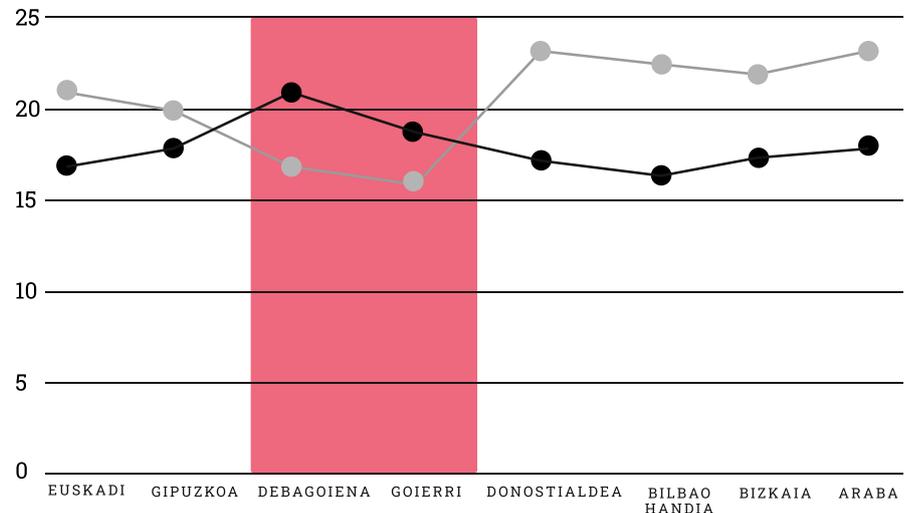
Fuente: Eustat y Eurostat.

PARA UNA MEJOR INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Es importante mencionar que el PIB va unido a la especialización productiva, a la generación de la riqueza y se concentra en las comarcas con importantes establecimientos productivos. La Renta, en cambio, está ligada a las personas y a su lugar de residencia.

EL NIVEL DE FORMACIÓN (2019)

NIVEL DE FORMACIÓN ADAPTADO AL ENTORNO, PARA BIEN Y PARA MAL



% DE POBLACIÓN.

- Media superior
- Profesional

[GRÁFICO 11]
Fuente: Eustat

Hemos insistido en la apuesta histórica de la ECM por la formación, pero el gráfico 11 nos enseña algo más, sobre la tipología de esa formación. La comarca de Debagoiena y, también el Goierri, destaca claramente en la **formación profesional** sobre el resto de territorios. Las empresas, fundamentalmente industriales, han requerido ese tipo de formación con fácil y rápida empleabilidad y las personas y los centros de formación han respondido de manera clara.

Por contra, se constata un déficit comparativo en formación superior en la población de Debagoiena y Goierri. Seguramente, la falta de expectativas profesionales en empresas de la comarca para este tipo de personas será, probablemente una de las razones, sumado a un efecto de migración de personas con alto nivel formativo a capitales y zonas costeras, que es donde se acumulan importantemente.

También en formación, se hace necesario hablar de **corto y largo plazo**. Aun siendo necesario mantener una respuesta adecuada a las empresas en formación profesional en el corto plazo, las respuestas a los retos de futuro de las empresas y la sociedad, van a requerir personas con perfiles de formación diferentes. Arizmendiarieta apostó en **formación de futuro** con los primeros cooperativistas. No era apostar, solo, por la necesidad más cercana en el tiempo sino por personas que fueran capaces de modificar la realidad existente.

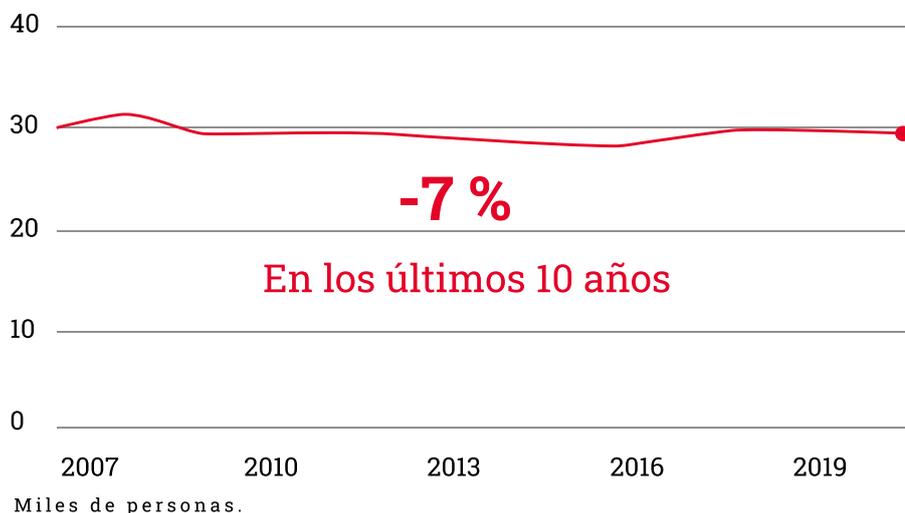
La evolución del empleo societario

Analizar la tendencia, que se observa, en la evolución del empleo global en MONDRAGON y su reflejo en **empleo cooperativo (socios cooperativos)**, puede ayudar a valorar sus consecuencias en el futuro de las cooperativas.

Con las Memorias de LagunAro EPSV y los Informes anuales de la Corporación MONDRAGON (son públicos y están en la red), se pueden analizar algunos elementos de interés:

EL DECRECIMIENTO DEL EMPLEO COOPERATIVO

LOS MUTUALISTAS ACTIVOS/AS HAN DESCENDIDO LIGERAMENTE EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.

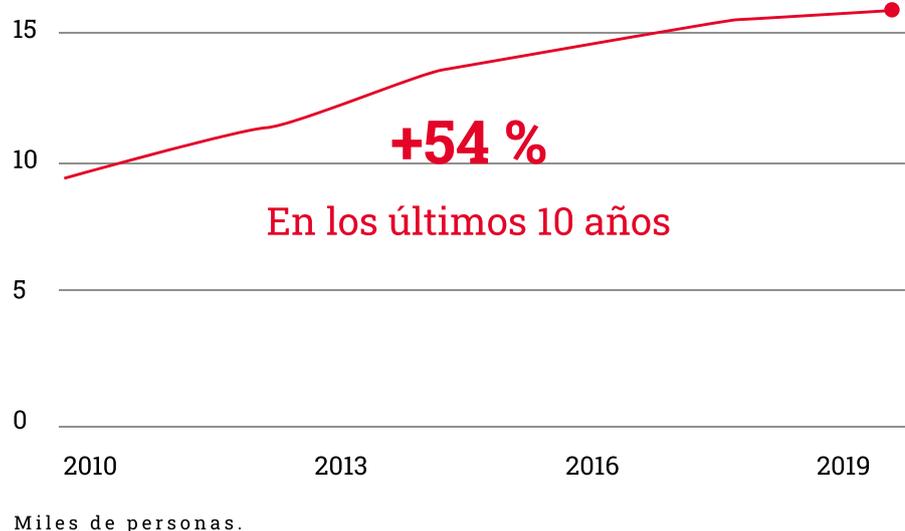


Los años posteriores a la crisis del 2008, trajeron una contracción en el número de socios cooperativistas que tocó fondo el año 2016 y tiende a una suave recuperación en años posteriores.

[GRÁFICO 12]
Fuente: Memoria LagunAro
EPSV 2020.

EL INCREMENTO DE LOS PENSIONISTAS DE LAGUNARO EPSV

LOS PENSIONISTAS DE LAGUNARO SIGUEN CRECIENDO



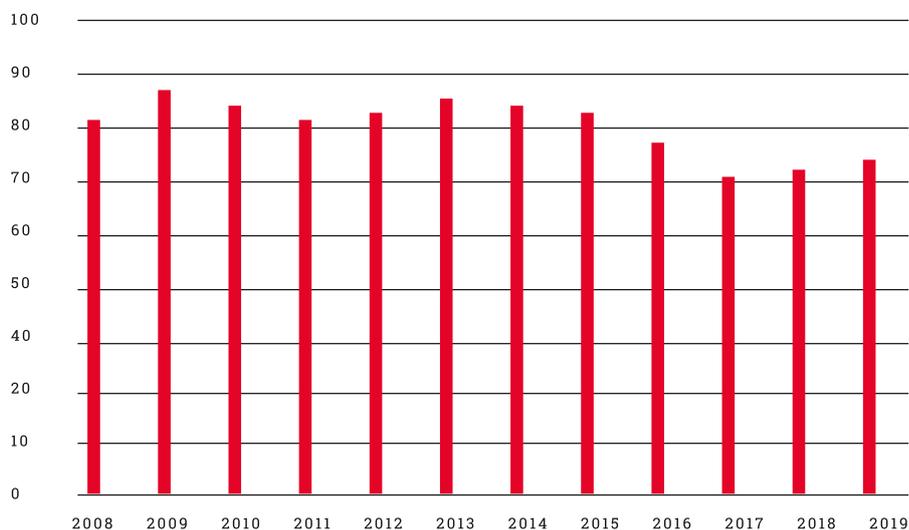
La finalización de manera natural de las carreras profesionales de muchos socios cooperativistas ha traído consigo un incremento continuado de los pensionistas de LagunAro EPSV. No es ninguna sorpresa, puesto que la edad del propio cooperativismo de MONDRAGON ha generado este incremento, pero el resaltarlo en este trabajo nos ha parecido importante pues, refleja parte del paisaje cooperativo de la década en que vivimos.

[GRÁFICO 13]
Fuente: Memoria LagunAro.

A pesar de las oportunidades que han podido surgir, se ha reforzado la tendencia a responder a incrementos de actividad, a corto y medio plazo, con el aumento del porcentaje de trabajadores por cuenta ajena. La flexibilidad empresarial necesaria, para responder a las variaciones del mercado, ha podido justificar muchas decisiones, pero convendría no convertir en estructurales y rutinarias las necesidades coyunturales.

AUMENTO DEL PORCENTAJE DE TRABAJADORES POR CUENTA AJENA

TENDENCIA A TRABAJAR CON MENOS SOCIOS Y MÁS TRABAJADORES POR CUENTA AJENA



% DE SOCIOS EN COOPERATIVAS

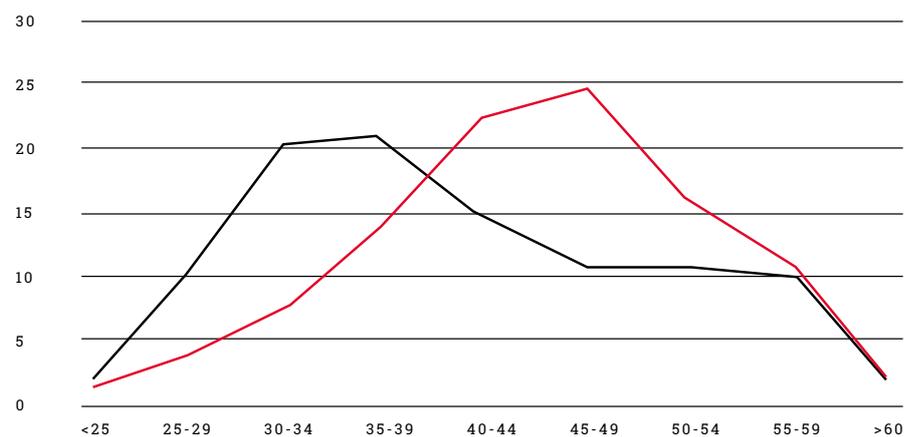
[GRÁFICO 14]

Fuente: Informes Anuales Corporación MONDRAGON.

La poca incorporación de jóvenes, como socios cooperativistas, ha generado un envejecimiento importante de la plantilla de socios, que condiciona el futuro de las cooperativas de MONDRAGON. Este envejecimiento social, no es una buena noticia para el futuro.

ENVEJECIMIENTO MEDIO DE LOS SOCIOS COOPERATIVOS

MUTUALISTAS COTIZANTES EN ACTIVO (POR FRANJAS DE EDAD) (%)



■ 2008
■ 2019

[GRÁFICO 15]

Fuente: Memoria e informes de gestión de Lagun Aro2020.

Resumen

Parece importante insistir en la idea de que la **consolidación de las ventas, debiera traer el incremento del número de socios cooperativos para mejorar la coherencia con el compromiso de crear empleo preferentemente cooperativo, rejuvenecer el colectivo cooperativista y fortalecer el sistema de pensiones de Lagun Aro.**

Si bien es cierto que este decremento del número de socios cooperativos no pone en peligro el sistema de pensiones de LagunAro, al financiarse éste a través de un sistema de capitalización, un incremento del número de personas cooperativas, además de fortalecer el modelo cooperativo, daría estabilidad al propio modelo de LagunAro en cuanto a la financiación de las denominadas prestaciones de reparto (asistencia sanitaria y ayuda al empleo).

5.1.3

CONOCIENDO LA HISTORIA Y MIRANDO AL FUTURO

- **La creación de valor a corto y a largo plazo-una visión general**

Cuando hemos hablado de valores hemos visto la necesidad de gestionar empresas que, respondiendo al corto plazo, estén pensadas para construir realidades mejores y más potentes en el futuro. Algunos teóricos de la gestión llaman a esto, la **gestión ambidiestra**. Con una mano, necesitamos sostener y sacar rendimiento de lo que tenemos para responder al corto plazo y con la otra, debemos poner los cimientos de la empresa del futuro. Entender este doble trabajo es crítico en las cooperativas y debiera ser una exigencia permanente de los órganos sociales y coherente con el perfil de los líderes cooperativos. Ni sirve ordeñar la realidad actual sin pensar en el futuro ni, tampoco, estar soñando con proyectos hipotéticos futuros abandonando la gestión del día a día. Es un equilibrio complicado que ayuda a cimentar los buenos desarrollos empresariales.

¿Cómo trabajar ese equilibrio? ¿De qué hablamos, cuando decimos gestión ambidiestra o gestión a corto y largo plazo?

LA EMPRESA AMBIDIESTRA

Una **explotación excelente**, sacando partido de los productos, mercados y negocios actuales.

Protagonizando suficientes actividades de **exploración**, e intensificando la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio futuro.

[GRÁFICO 16]

El presente y el corto plazo de cualquier proyecto empresarial, cooperativo o no, pasan por una explotación adecuada de los recursos con que cuenta, pero, si queremos ser coherentes con nuestra idea de dejar una realidad más valiosa a las futuras generaciones debemos trabajar y reflexionar sobre el largo plazo con apuestas de exploración e innovación.



[GRÁFICO 17]

LA APLICACIÓN EN LAS COOPERATIVAS

Volviendo a MONDRAGON, podríamos analizar, sintéticamente, la creación de valor de cualquier cooperativa, viendo los factores que ayudan a lograrlo a lo largo del tiempo:

DESDE LA EXCELENCIA OPERATIVA EN EL CORTO PLAZO A LA APUESTA DE FUTURO.



[GRÁFICO 18]

Idea de excelencia

Ser buenos, o los mejores, desarrollando el producto o servicio con el que queremos estar en el mercado. Supone ser eficiente en la gestión global de la empresa, aspirando al concepto de **EXCELENCIA**. Los mediocres o los conformistas y poco exigentes con esta idea, suelen durar muy poco en el mercado.

La excelencia operativa supone fundamentalmente:

Mejorar permanentemente **la productividad y la calidad del producto** o servicio que ofrecemos.

Utilizar los **recursos estrictamente necesarios** reduciendo el capital de trabajo- menos stocks, menos espacios físicos...

Tener **agilidad y flexibilidad organizativa** para dar respuestas rápidas y personalizadas a los clientes. Es importante distinguir entre **flexibilidad externa e interna** para acomodarse a la demanda. Las cooperativas, por lo general, han recurrido a la flexibilidad interna- horarios flexibles, modificaciones de calendario, bolsas de horas, traslados intercooperativos...- para evitar o minorar la flexibilidad externa, reducciones de personas y posterior incorporación cuando haga falta. El mantenimiento y la creación de empleo han estado siempre presentes en cualquier decisión que ha tomado el cooperativismo de MONDRAGON, lo que ha sido clave para afrontar escenarios de crisis como el generado, el 2020, con la pandemia del COVID.

Simplificar y hacer fácil la comprensión de la empresa, manteniendo una **comunicación permanente** y de manera clara y simple con todas las personas de la organización.

Impulsar la **innovación en las empresas**, que en su mayor parte (lo dicen los datos ofrecidos por Innobasque) proviene de aportaciones internas para lo que, un modelo de gestión participativo, es fundamental.

**DESDE LA EXCELENCIA OPERATIVA
EN EL CORTO PLAZO A LA APUESTA
DE FUTURO.**



[GRÁFICO 19]

La apuesta por el largo plazo exige:

- Marcar prioridades estratégicas y tener capacidad de arriesgarse, lo que implica **reflexión y decisión**. Una reflexión compartida por ejecutivos y órganos sociales para que su puesta en marcha sea consensuada, asumiendo los **riesgos** que cualquier apuesta estratégica conlleva.

Las apuestas estratégicas son de la cooperativa y no del equipo ejecutivo que en un momento concreto esté en la cooperativa y, por lo tanto, los riesgos deben de ser asumidos de la misma manera.

- El **desarrollo tecnológico** debe incorporar una visión coherente con las prioridades estratégicas. Las habilidades y conocimientos que han ayudado a construir la realidad actual de la cooperativa es casi seguro que van a ser insuficientes en un futuro cercano. Los retos que el futuro- que antes hemos tratado de esbozar - pone enfrente de cualquier empresa van a ser tan complejos que exigirán una potente visión de actualización y desarrollo tecnológico.
- La **capacidad de intercooperación** vuelve a ser crítica. Nadie puede pensar que desde una cooperativa individual resulta posible hacer frente a los cambios tecnológicos.

La historia tecnológica de las cooperativas de MONDRAGON está llena de apuestas de alto riesgo: Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan, Ideko, etc. Y muchas realidades posteriores que, en el presente, soportan el desarrollo de los negocios cooperativos. Los cooperativistas del 2021 no han vivido las discusiones y dudas que estas apuestas suscitaron cuando se pusieron en marcha. No había seguridades, no había ejemplos externos, nadie estaba seguro de la dirección a tomar, los recursos eran muy limitados y había otras necesidades. Y, sin embargo, hubo la capacidad de impulsar lo que, únicamente, se intuía.

Es necesario recuperar el descaro y el talante de hacer cosas diferentes para renovar el impulso tecnológico y no estar únicamente pensando en lo que las Administraciones puedan hacer. Aunque a algunos les pueda parecer inoportuno, esa actitud supone poner encima de la mesa discusiones incómodas que cuestionen el nivel tecnológico actual y planteen propuestas diferentes. La inercia, y más en el ámbito tecnológico, es un síntoma claro de la falta de competitividad futura.

En coherencia con lo que hemos comentado, las apuestas necesitan concretarse con **capital y talento** (personas adecuadas) que se enfoquen en empresas e iniciativas que creen el mayor valor. Impulsar una cooperativa a largo plazo no equivale a mantener la misma combinación de negocios durante períodos de tiempo prolongados. La gestión a largo plazo requiere que los responsables cooperativos- directores y rectores- controlen la posición de sus empresas en el mercado y entren o salgan de negocios, vendiendo o cerrando, a medida que cambia su panorama competitivo. La **reasignación dinámica de recursos económicos y personas (talento)** confiere una ventaja de rendimiento, a largo plazo, significativa.

A pesar de la importante capacidad de movilización de personas entre cooperativas que ha demostrado MONDRAGON, las desinversiones han sido escasas, seguramente, por el fuerte apego de los socios cooperativos al producto o servicio en el que han estado involucrados, aun en los casos en los que ese negocio no tenía futuro. Es necesario pensar en el futuro de la cooperativa y no tanto en el futuro de un negocio concreto, aunque, a veces, parezca lo mismo.

En cualquier caso, las reflexiones exigen concreción posterior con un compromiso de todos los órganos cooperativos. Seguramente, es la parte más complicada de cualquier propuesta de futuro: la necesidad de dedicar recursos en el momento actual para soportar el futuro. La voluntad de dejar una cooperativa mejor a futuras generaciones o lo que antes hemos llamado solidaridad intergeneracional es clave para tomar este tipo de decisiones.

- El **equilibrio financiero** es básico para afrontar las apuestas de futuro. El endeudamiento financiero- por muy atractivo que pueda ser su coste en un momento concreto- no es la única solución. Reforzar los fondos propios y las reservas- como más adelante analizaremos- es el camino para un sano desarrollo empresarial y social.

Es preciso insistir en la idea del equilibrio financiero, pues las cooperativas son especialmente sensibles al sobreendeudamiento.

Sobre el financiamiento de las cooperativas muy interesante el trabajo de Bruno Roelants y Claudia Sánchez Bajo.

(anexo 9)

Facilitadores básicos que ayudarán en el avance

Personas con compromiso y talento

En cualquier empresa, pero de manera más importante en las cooperativas, es necesario el **compromiso** real de las personas con el proyecto cooperativo. En primer lugar, con lo más cercano, la cooperativa en la que está la persona y su entorno de trabajo y paralelamente, un compromiso con el modelo cooperativo de desarrollo socio empresarial que representa MONDRAGON. La búsqueda de este compromiso es una labor de la persona, de los órganos cooperativos y, sobre todo, del ejemplo dado por los líderes cooperativos con los que la persona se relaciona. Todas las personas buscan referentes de los que aprender y estos deben de estar muy cercanos.

La necesidad de **talento comprometido**, es otro de los grandes retos de las cooperativas. Los mercados, la financiación, las tecnologías, los retos del futuro que hemos visto anteriormente...En general, toda la gestión empresarial ha adquirido una alta complejidad para la que hacen falta personas preparadas. Podría decirse, de manera genérica, que las cooperativas de MONDRAGON han sabido responder de manera brillante a este reto a lo largo de su historia, pero es una labor exigente e interminable para las cooperativas y para MONDRAGON como Corporación.

Se hace necesaria una mayor inversión en personas, dejando claro que se precisa trabajar tanto el **talento empresarial como el social**. El crecimiento económico ha exigido invertir en formación para el desarrollo empresarial- capacidades técnicas, habilidades de gestión, idiomas...- y se ha podido pensar que el **talento social**- valores, liderazgo, cercanía a las personas, capacidad de comunicación...- podrían desarrollarse en las personas por el mero hecho de

vivir en una cooperativa, pero esto no es así y se requiere un esfuerzo importante para impulsarlo. La capacidad de **intercooperación**, que MONDRAGON ha demostrado, es la piedra angular de la solución. No sirven actitudes de cooperativas que creen que el talento que tienen, es solo suyo y pueden robar en nido ajeno. Existen líderes y cooperativas que han sido, y son, generadores de personas con talento social (el ejemplo de los líderes es aquí fundamental) que con el tiempo han pasado a otros proyectos cooperativos y, por otra parte, están los que piensan que hay que dedicar poco tiempo a estos temas y que cuando se necesiten personas, estarán alrededor y se podrán captar. Un gran valor cooperativo, es desarrollar el talento de las personas, aunque no tenga un retorno económico en la propia cooperativa.

Llegados a este punto, convendría reflexionar sobre una situación que se puede estar dando en los últimos años con la educación de los jóvenes en nuestra sociedad. El sistema educativo, al que MONDRAGON ha apoyado, ha generado personas con alto nivel formativo que tienen un difícil acomodo en las empresas de la Corporación, bien por las características de las empresas o por la falta de apuesta en algunos perfiles, y buscan su desarrollo fuera de ella y muchas veces en el extranjero. Diríase que comenzamos a tener personas preparadas para los retos de futuro que hemos mencionado pero las apuestas en personas y proyectos capaces de provocar cambios, son todavía muy tímidas. Sujetar, valorar y potenciar a estas personas en el territorio debiera ser una prioridad para que colaboren y aporten en un sano desarrollo social.

Modelo de gestión participativo e integrador

Cuando hemos hablado de futuro, hemos mencionado la búsqueda de modelos de gestión participativos en las empresas.

Tenemos que estar convencidos de que las empresas de futuro han de ser organizaciones que desarrollen adecuadamente la participación de todas las personas en todos los ámbitos de la empresa.

Esto es válido para cualquier modelo de empresa, sean cooperativas, sociedades anónimas, sociedades anónimas laborales u organizaciones sociales. Cuando hablamos de participación, nos referimos en su más amplio sentido y que, entre otros aspectos, en una empresa, abarca a la participación en capital, a la distribución de resultados (sean positivos o negativos) y a la participación en la gestión.

La propia "Ley de Cooperativas de Euskadi", que ampara a las cooperativas de MONDRAGON propicia y obliga a la participación en el capital y en la distribución de resultados, pero la participación en la gestión se logrará si se trabaja firmemente convencidos en ello desde la dirección de la empresa. Aunque parezca que el modelo cooperativo invita, por definición, a la participación, no ha sido evidente ni se ha dado con carácter general en el desarrollo de la ECM y estamos convencidos de que se ha podido trabajar mucho más en este campo, en todas las cooperativas.

Una organización participativa, facilita el sentido de pertenencia al proyecto, hace que todas las personas lo hagan suyo y ayuda a que sea un modelo integrador.

Cualquier empresa con una adecuada participación en la gestión tenderá a aprovechar al máximo la capacidad creativa y el talento de todas y cada una de las personas, pero para ello es necesario que todas estén inmersas en el proyecto y esto depende del Consejo Rector de la cooperativa, de la Dirección General o Gerente, del equipo directivo, de la formación en participación que se les haya dado a todas las personas y a la puesta en práctica en el trabajo del día a día.

La transparencia informativa y una formación específica en este campo ayudarán a superar algunos modelos organizativos históricos poco participativos.

El nombramiento de la Dirección General o Gerente de la cooperativa es una de las labores más importantes que corresponden al Consejo Rector pues, siendo coherentes con lo que hemos hablado en el bloque de Valores, debe ser una persona convencida de las ventajas que aporta una adecuada participación en la gestión.

Los cambios en la composición del Consejo Rector son especialmente críticos en el funcionamiento de la cooperativa. El buen entendimiento del equipo directivo, y en especial la Dirección General, con la Presidencia y el resto de rectores es fundamental.

Dedicar el tiempo necesario para conseguir un buen nivel de confianza y clara definición de papeles ayudará a evitar malentendidos posteriores.

Desarrollo tecnológico

Cuando hemos hablado de los retos del futuro hemos resaltado con fuerza, el cambio que se está dando, y que se acelerará, en la digitalización de la sociedad. Pero hay que entender la digitalización en sentido amplio: redes digitales, desarrollo de productos con inteligencia incorporada, la interrelación entre esos productos o internet de las cosas... Hace unos años, lo disruptivo fue coger un objeto, herramienta... y hacer una versión eléctrica (un taladro, una lavadora, una bomba eléctrica...). El futuro inmediato empieza a requerir incorporar inteligencia a todos los objetos.

Conceptos como el análisis inteligente de datos o el Big Data están transformando la sociedad. Ya está teniendo un impacto enorme en los servicios, modificando el funcionamiento de sectores completos, banca, distribución, viajes... y va a cambiar, también, la manera de trabajar en el mundo industrial.

En MONDRAGON existen experiencias muy interesantes que han empezado a recorrer ese camino. Pero no sirve hacerlo en solitario.

Modelo financiero equilibrado

Los recursos de capital son limitados en las empresas cooperativas y se debe prestar especial atención, por una parte, a evitar ensoñaciones en el diseño de los proyectos y, por otra, al refuerzo de los recursos propios de forma permanente, de manera que no penalicen futuros desarrollos.

Los líderes cooperativos deben saber equilibrar una gestión prudente de los recursos financieros y las apuestas de futuro.

La capacidad de cada cooperativa individual para responder con la tecnología adecuada a los retos del futuro es totalmente insuficiente. La respuesta de la ECM- desde los tiempos de Arizmendiarieta- ha sido la intercooperación. Unirse para impulsar Centros Tecnológicos que sean capaces de desarrollar proyectos más ambiciosos y de colaborar con otros actores en todo el mundo y con la propia Administración. Es un modelo, que desde la primera creación de Ikerlan, se ha convertido en un estándar en el desarrollo tecnológico cercano.

Pero... ¿Alguien puede pensar que los tiempos de la colaboración tecnológica han pasado y que, ahora, toca aprovecharse de los proyectos de cooperación del pasado sin pensar en nuevos proyectos de intercooperación? Es difícil imaginar que con los retos tecnológicos que tenemos enfrente, sea suficiente con tirar de los recursos actuales o ir a pedir a la Administración. **Hay que volver a hablar de intercooperación tecnológica.**

Capacidad de intercooperación

Hemos destacado la necesidad de la intercooperación para el desarrollo tecnológico, pero es preciso entenderla de manera mucho más amplia como la historia de MONDRAGON ha demostrado.

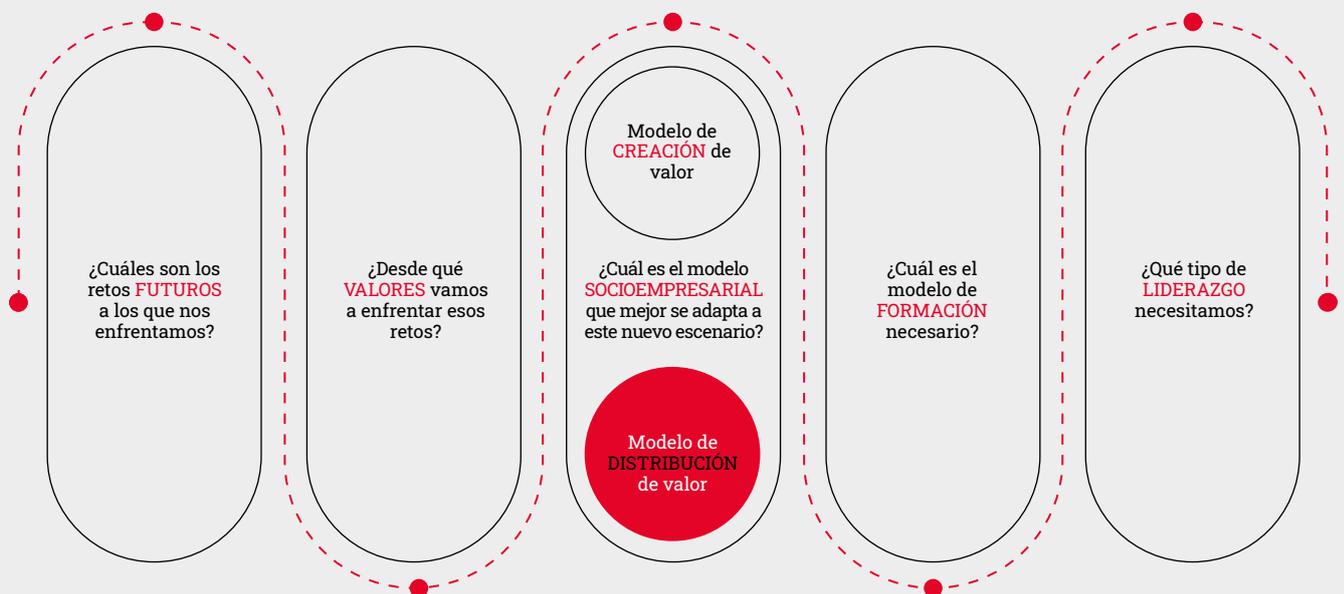
En este año 2021, cuando Europa trata de hacer frente al enorme problema económico y social que ha traído la pandemia del COVID19, la palabra clave es INTERCOOPERACIÓN. Los recursos económicos que la Comunidad Europea ha logrado reunir para la crisis del COVID se van a dirigir a proyectos de intercooperación. No sirve funcionar por libre. Algo sabe MONDRAGON de esto. Las cooperativas o empresas de capital que no entiendan las reglas de juego de la intercooperación van a quedar aisladas.

La intercooperación es una idea transversal que afecta a todos los elementos que afectan a la creación de valor.

Las ventajas de la intercooperación han de ser medidas, siempre, a largo plazo, porque, a veces, las cuentas a corto plazo hacen retroceder en la construcción de instrumentos de intercooperación, sean estos tecnológicos, financieros o de desarrollo comercial. Debiera ser un mantra que se repitiera constantemente en la mente de Gerentes y Rectores, INTERCOOPERAR, INTERCOOPERAR, INTERCOOPERAR... y que cuando se dieran pasos atrás se encendieran las luces rojas. Los personalismos y las miradas a corto plazo debieran tener un papel secundario.

La intercooperación es una de las grandezas de MONDRAGON y se necesita visualizarlo claramente. El ecosistema MONDRAGON necesita y exige intercooperación, entre cooperativas y con agentes externos. Las cooperativas no están en MONDRAGON por si en algún momento les van mal las cosas sino porque quieren pertenecer a un espacio de intercooperación que les va a hacer mejores, a todas las cooperativas y personas, en el largo plazo.

5.2 EL MODELO DE DISTRIBUCIÓN DE VALOR.



[GRÁFICO 20]

5.2.1 CONTEXTO MUNDIAL

El compromiso de las corporaciones

La sociedad está demandando, a las empresas y las corporaciones, más compromiso con los grandes problemas del mundo y la renuncia a pensar solo en el beneficio para el accionista.

Hace unos meses, la Business Roundtable (BRT), (anexo 10), uno de los principales lobbies empresariales americanos, que agrupa a 181 grandes organizaciones como Exxon Mobil, JPMorgan, Apple o Walmart, lanzaba una nota en la que redefinía el “propósito de una empresa”. Las ganancias del accionista pasaban a ser un objetivo más y se hablaba de “proteger el medio ambiente, fomentar la diversidad, la inclusión, la dignidad y el respeto”. El sentido, ahora, “es crear valor para todos los grupos de interés”. El último objetivo era lograr un capitalismo más sostenible e incluyente.

El incremento de las desigualdades

Existe una creciente preocupación por el aumento de las desigualdades en el mundo entero y tal como lo define el economista Antón Costas (anexo 11):

Por la distribución no equitativa de la riqueza (valor) generada por el capitalismo entre sus cuatro actores principales: los accionistas, trabajadores, comunidades locales (empleo) y Estado (impuestos).

Traducido al lenguaje de los economistas, lo que hay que hacer es mejorar no solo la redistribución (impuestos y gastos sociales), sino también la distribución (empleo, salarios e inversión) y la predistribución (formación y capacitación), tanto antes de entrar al mercado de trabajo como durante su vida activa, para que tengan mayor productividad y mejores salarios.

Las propuestas más recurrentes que se ven en los debates académicos y políticos, se orientan a la redistribución y a la predistribución. Sin duda, hay que actuar sobre ellas. Pero el problema con el capitalismo lo tenemos en la mala distribución de la renta que se genera en el funcionamiento de la economía, las empresas y los mercados.

Las conversaciones en las corporaciones están cambiando. La creación de valor es fundamental, pero sin transmitir un propósito social será más difícil lograrla.

El último libro de Thomas Piketty- Capital e Ideología (anexo 12)- es un claro ejemplo de orientación a la redistribución y, por cierto, con un desconocimiento importante de la realidad cooperativa a la que dedica una mínima atención y con simplificaciones demasiado burdas.

En el marco conceptual anterior, **La distribución de valor**, junto a la **predistribución** (formación y capacitación) han sido y son uno de los elementos característicos de las cooperativas de MONDRAGON. Los Estatutos y las Normas de funcionamiento que las cooperativas de MONDRAGON han asumido, han puesto pies a los conceptos teóricos y han ayudado a avanzar hacia una prosperidad más inclusiva.

Hemos visto que la **distribución de la riqueza** no va a poder ser tan desigual como hasta ahora. La experiencia de MONDRAGON ha sido vista con curiosidad, a veces con admiración, pero hemos sido diferentes. No ha resultado sencillo explicar la importancia de sus principios y valores frente a los que impone la cultura dominante, **enriquecimiento rápido, poca inversión y maximización del reparto**.

Tratemos, pues, de analizar en detalle el modelo de distribución porque ha sido un rasgo distintivo fundamental que ha ayudado a crear en nuestro entorno una de las sociedades más igualitarias de Europa.

5.2.2

MODELO DE DISTRIBUCIÓN DE MONDRAGON

Por la complejidad del modelo utilizado por las cooperativas de MONDRAGON, es importante describir con detalle todo el proceso y los mecanismos incluidos en el mismo.

Un reparto interno responsable

- **La solidaridad interna dentro de la propia cooperativa** quiere significar que los ingresos salariales (los anticipos en el lenguaje de MONDRAGON) de los trabajadores- independientemente de su posición en el organigrama- se muevan dentro de un rango aproximado de 1 a 6. Es un diferencial absolutamente lejano del que se da en muchas empresas de capital y es un primer movimiento de solidaridad.
- **La solidaridad intercooperativa** obliga, también, a todas las cooperativas de MONDRAGON a que su nivel de anticipos (algo equivalente al nivel salarial en las empresas de capital) fluctúe entre un 80 y un 110%, de una referencia que se construye anualmente, dependiendo de la situación económica de cada cooperativa (nivel de rentabilidad y solidez de su balance).

La historia ha demostrado que las cooperativas de MONDRAGON han sido capaces de reducir su nivel salarial de manera rápida para hacer frente a situaciones complicadas, intentando mantener al máximo los puestos de trabajo. Esta flexibilidad, asumida colectivamente, es uno de los elementos de resiliencia fundamentales de las cooperativas.

En cualquier caso, es necesario alertar permanentemente de las tentaciones de esquivar estas disposiciones, aprobando en las propias cooperativas ingresos salariales extraordinarios cuando la cooperativa tiene una situación económica holgada. La tentación de llevarse el dinero al bolsillo está siempre presente y son los valores y las normativas que sobre ellos se construyen los que deben evitarlo.

La definición del rango del nivel de anticipos es por lo tanto una política de largo plazo- con gran influencia en el corto plazo- que ha estado y está presente en las cooperativas de MONDRAGON. Ha tenido algunas modificaciones, pero sustancialmente se mantiene en el tiempo.

- **El Proceso de reconversión de resultados-** de gran relevancia en muchas cooperativas de MONDRAGON- es el primer paso en la distribución de los excedentes brutos. Es un proceso complejo, normativizado y asumido por las cooperativas, a través del cual, las cooperativas con mejores resultados aportan parte de sus beneficios para compensar los peores resultados de otras.

Ha sido un instrumento valiosísimo para superar importantes situaciones de crisis en algunas cooperativas.

No son fáciles de asumir socialmente estos procesos de traspase de resultados, si no existe un trabajo permanente de entrenamiento de valores. Al que tiene que dar no le gusta dar y el que recibe puede entender que, aunque modifique poco su comportamiento- eficacia-, es un dinero con el que siempre contará.

Hay que entender, que mantener en el tiempo situaciones de cooperativas dadoras y receptoras, sin cambios, no es la mejor solución.

Las reconversiones tampoco son políticas de corto sino de **largo plazo**- puesto que aspiran a sostener cooperativas en dificultades- y están impresas en el ADN cooperativo de MONDRAGON.

- **La Retribución al capital de cada socio en la cooperativa**, mediante el pago de intereses es el segundo paso en la distribución de los excedentes brutos.

El máximo porcentaje a pagar en las cooperativas está establecido en 7.5%, variando también a la baja, en función de la situación económica de la cooperativa. Este porcentaje máximo, ha permanecido invariable durante muchos años y ha contribuido a incrementar las rentas de capital de los socios cooperativos, como más adelante veremos. Es un elemento varias veces discutido pero que se ha mantenido inalterable.

En la mayoría de las Asambleas Generales de las cooperativas que tienen un razonable funcionamiento económico, se aprueba anualmente este tipo de interés (7.5%) al capital. Por lo tanto, el socio cooperativista añade a las rentas de trabajo del capítulo anterior estas rentas de capital.

El mantenimiento de un nivel elevado de intereses es claramente una **política de corto plazo**, que mejora los ingresos a corto plazo del socio cooperativista y reduce la posibilidad de mejorar las reservas de la cooperativa.

**A modo de reflexión
convendría señalar lo
que marca el tercer
principio internacional del
cooperativismo:**

"Los miembros generalmente reciben una compensación limitada, si la hay, sobre el capital suscrito como condición de socio". Esta disposición tiene como objetivo evitar que el capital suscrito se devalúe, en lugar de permitir que los miembros obtengan ingresos de él. En términos generales, la tasa de interés proporcionada es similar o ligeramente superior a la tasa pagada en una cuenta de depósito en un banco. En cualquier caso, nunca puede constituir una motivación financiera.

- La **Distribución del excedente neto** es el tercer paso en la distribución de los excedentes brutos tras la reconversión de resultados y la retribución al capital de los socios.

Ha existido un reparto clásico que se ha repetido muchísimas veces, que básicamente respondía a:

- 50% a Retornos.
- 20% a Reservas obligatorias.
- 20% a Reservas voluntarias.
- 10% a COFIP (Fondo de Promoción y Educación de las Cooperativas).

Las desviaciones a este tipo de reparto han sido escasas y han permitido el incremento del capital personal de los socios en la cooperativa, a través de los retornos. Es fundamental explicar, que el reparto individualizado de estos **retornos** es **proporcional al trabajo aportado por cada socio cooperativista (definido por sus ingresos salariales anuales) y no al capital que posea en la cooperativa** como ocurre en las sociedades de capital. Estos capitales de los socios permanecen en sus cartillas personales, hasta que, o bien por dejar la cooperativa por decisión personal, o por jubilación, estos capitales son transferidos a los socios y desaparecen del balance de la cooperativa.

Parece evidente que, si pretendemos cumplir con la idea de legado o **solidaridad intergeneracional**, equilibrio financiero y gestión financiera eficiente, las cooperativas necesitan hacer un mayor esfuerzo de refuerzo de sus Fondos Permanentes propios. **El primer socio al que hay que cuidar es la propia cooperativa.**

Los socios de las cooperativas que están en activo, pueden caer en la tentación de pensar que la empresa cooperativa ha sido construida por ellos y que les pertenece, olvidando el legado recibido de generaciones de socios anteriores y obviando, también, la obligación de entregar un mejor legado a generaciones futuras.

Resulta demasiado tentador y fácil, presentar en la Asambleas Generales propuestas con intereses al 7.5% y retornos en el 50% de los excedentes netos o superiores. Es un dinero que, tarde o temprano, va al bolsillo de los socios y pone en dificultades el futuro empresarial de la cooperativa.

Si queremos pensar a largo plazo, resulta fundamental reforzar los Fondos Permanentes Propios cooperativos. La aportación de inversores externos es mínima o inexistente y solo un balance bien capitalizado y bien soportado en Fondos Propios y Reservas va a permitir afrontar crisis y retos futuros.

"EL PRIMER
SOCIO AL
QUE HAY QUE
CUIDAR ES
LA PROPIA
COOPERATIVA".

Para modificar estas dinámicas, siempre tentadoras, es necesario un trabajo de formación y entrenamiento en valores, de los órganos ejecutivos y sociales.

Los **líderes cooperativos** son claves para comprender e impulsar estas ideas. Liderar, supone mucho más que administrar, exigir, transigir con demandas sociales o interpretar una cuenta de explotación.

Es absolutamente necesario, también, recordar en este apartado la importancia de entender la idea de los **extornos**. Significa que ante una situación económicamente complicada de la cooperativa puedan darse aprobaciones de reducción del capital personal de los socios en la cooperativa e incluso aprobación de nuevas aportaciones de capital obligatorias, que a lo largo de la historia de la ECM se han hecho mediante la capitalización de pagas extraordinarios o aportaciones directas de capital.

Afortunadamente, no ha sido un instrumento utilizado con demasiada frecuencia en los últimos años. En parte, por la mejor situación económica y en ocasiones, porque a los socios cooperativos “actuales” les parece inconcebible. Pero, hay que recalcar que ser Socio cooperativista supone estar a las duras y a las maduras y que el capital de la persona cooperativista es variable y puede crecer con retornos o disminuir con extornos.

Junto a los intereses, es una de las decisiones fundamentales a las que tiene que hacer frente la cooperativa. La lucha entre la mirada al **corto y al largo plazo** se concreta en las decisiones que se tomen.

- Los **Instrumentos financieros de intercooperación y solidaridad** han sido un cuarto elemento de mucha importancia en el funcionamiento de Corporación MONDRAGON y que ha estado presente a lo largo de la historia de la ECM.

El funcionamiento esquemático de estos instrumentos vendría a ser de la siguiente manera:

Las cooperativas de MONDRAGON destinan, a fondo perdido, un 5% de sus excedentes brutos anuales a un **fondo de solidaridad (llamado Fondo de Cohesión y Desarrollo)**, del que se hacen aportes al mundo educativo y/o investigador y se compensan parte de las pérdidas de las cooperativas en dificultades, con una normativa detallada y bien establecida. El fondo busca cohesionar el grupo, aliviando momentos de dificultades temporales de algunas cooperativas. Nunca debe ser, un fondo para sostener situaciones empresariales insostenibles. Para las cooperativas, este aporte al fondo, es siempre a fondo perdido.

El fondo de intercooperación financiera (o Fondo de Expansión) - al que la mayoría de las cooperativas aportan un 7% de sus excedentes brutos (un 5% como inversión y un 2% en concepto de subvención a fondo perdido) pretende integrar aportaciones de las cooperativas en un fondo de inversión que apalancado con fondos públicos externos pueda invertir en proyectos relevantes de algunas cooperativas. La gestión de un fondo de estas características de manera centralizada en la Corporación siempre genera suspicacias y resistencias, pero con unos criterios de inversión claros y descargo de cuentas transparentes es posible avanzar.

Los aportes a este fondo, en calidad de inversión, permanecen en los balances de las cooperativas como inversión en dicho fondo.

La descripción anterior de los fondos es una aproximación al funcionamiento real que tiene diferencias y mayores precisiones para el mundo industrial, distribución y financiero.

La intercooperación financiera debiera ser, y lo es en gran medida, **una idea de largo plazo.**

Con impacto en la sociedad y en el entorno

- El **Compromiso con el entorno y con la sociedad en general**, viene a ser el quinto paso en la distribución del valor generado.

Corporación MONDRAGON es consciente del compromiso con la sociedad y desde ese convencimiento apuesta por la creación de empleo y riqueza, a través de sus empresas y con un cumplimiento fiscal impecable.

Las personas de MONDRAGON desean influir en la construcción de una sociedad más justa y solidaria, impulsando sus propios valores en la sociedad manteniendo siempre unas diferencias salariales responsables y trabajando por la igualdad de género.

Además, la idea del COFIP-definido en la Ley de Cooperativas de Euskadi- de dedicar un 10% de los resultados a impulsar la educación y la promoción cooperativa supone un primer esfuerzo económico relevante, que ha servido para apalancar proyectos de importancia en los últimos años.

No hay duda de que, estamos hablando de **decisiones a largo plazo** y que, además, el compromiso está presente en los propios principios cooperativos. Las decisiones a corto plazo poco influyen aquí.

- **La solidaridad con el empleo** es una sexta idea capital en el funcionamiento de MONDRAGON. La ECM creó en el año 1959 un modelo de previsión social único, denominado LagunAro EPSV que, entre otras funciones, gestiona la prestación de ayuda al empleo, a través de la cual, junto a la Corporación, ayuda a las cooperativas en dificultades, coyunturales o estructurales, en la búsqueda de soluciones.

Para ello, frente a otros modelos de previsión social en los que la cobertura se ciñe a una prestación de carácter económico y a la desvinculación de los trabajadores de su empresa, la prestación otorgada por LagunAro busca preferentemente adoptar medidas en términos de búsqueda de la empleabilidad de los socios de estas cooperativas. De hecho, la primera opción que se maneja es la de aplicar mecanismos internos, a través de las reubicaciones de personas de cooperativas en dificultades en otras cooperativas que tienen necesidades de personal, o mediante la aplicación de calendarios móviles dentro de las propias cooperativas.

Es decir, la prestación de ayuda al empleo de LagunAro se convierte en uno de los mayores instrumentos de solidaridad entre cooperativas, ya que su objetivo final es evitar situaciones de desempleo (sostener el empleo). A su vez, esta cobertura se ve complementada con prestaciones económicas de desempleo, para aquellas personas que no pueden ser reubicadas, o de prejubilación, para las que se les proporciona una solución definitiva previa a la jubilación. A toda esta cobertura, se añaden acciones de formación y desarrollo curricular de las personas afectadas de cara a mejorar su empleabilidad y reciclaje profesional.

LagunAro EPSV ha sido una figura valiosísima para superar crisis de empleo que se han dado en MONDRAGON en diferentes etapas y que han supuesto cierres o remodelaciones de cooperativas relevantes y ha sido una de las grandes herramientas que han conformado la tantas veces mencionada RESILIENCIA del grupo cooperativo.

La experiencia ha enseñado, también, que la gestión del empleo exige una generosidad importante y el ejercicio de los valores que hemos hablado anteriormente, por parte de los gestores de las cooperativas. La incorporación de "reubicados" no es sencilla y tiene un coste humano para la persona afectada y económico para la cooperativa receptora, pero genera un sentimiento de pertenencia a un grupo solidario difícilmente superable.

La Encuesta de Pobreza y Desigualdades Sociales elaborada por el **Departamento Vasco de Empleo y Políticas Sociales** con una frecuencia de realización bienal, pone en contexto la importancia de esta **solidaridad con el empleo en el corto y el largo plazo**, que tiene un impacto enorme en el entorno cooperativo.

- El indicador de **bajos ingresos o pobreza relativa** (60% de la mediana de ingresos), rompió entre 2016 y 2018 la línea de reducción del periodo 2014-2016 y remonta hasta el 17,7% en 2018 con **382.316 personas implicadas en 2018 por 318.161 en 2008**).
- El indicador de **pobreza grave** (40% de la mediana) mantiene por su parte la línea de estabilización que se observa en años anteriores, llegando a un **5,1% en 2018 pasando de 66.540 personas afectadas en 2008 a 109.735 en 2018**.

La solidaridad intercooperativa en la ECM ha exigido, y no pocas veces, la incorporación de personas con formaciones específicas a cooperativas en dificultades. Esto suponía sacar personas relevantes o (gerentes, directivos, gestores, profesionales...) de cooperativas con situaciones razonablemente buenas y ponerlas ante retos complicados en otra cooperativa.

A nadie le sobra talento y esta generosidad no ha sido siempre bien entendida por las cooperativas receptoras, que una vez superadas las dificultades debieran responder con la misma voluntad de colaboración.

La capacidad de la corporación para mover personas dentro de las cooperativas de MONDRAGON ha sido siempre discutida y en última instancia, limitada.

- **El legado o solidaridad intergeneracional** es un séptimo concepto que se repite a lo largo de este trabajo y en el que las cooperativas han trabajado, de manera eficaz, a lo largo de su historia, pero que no es suficientemente valorado

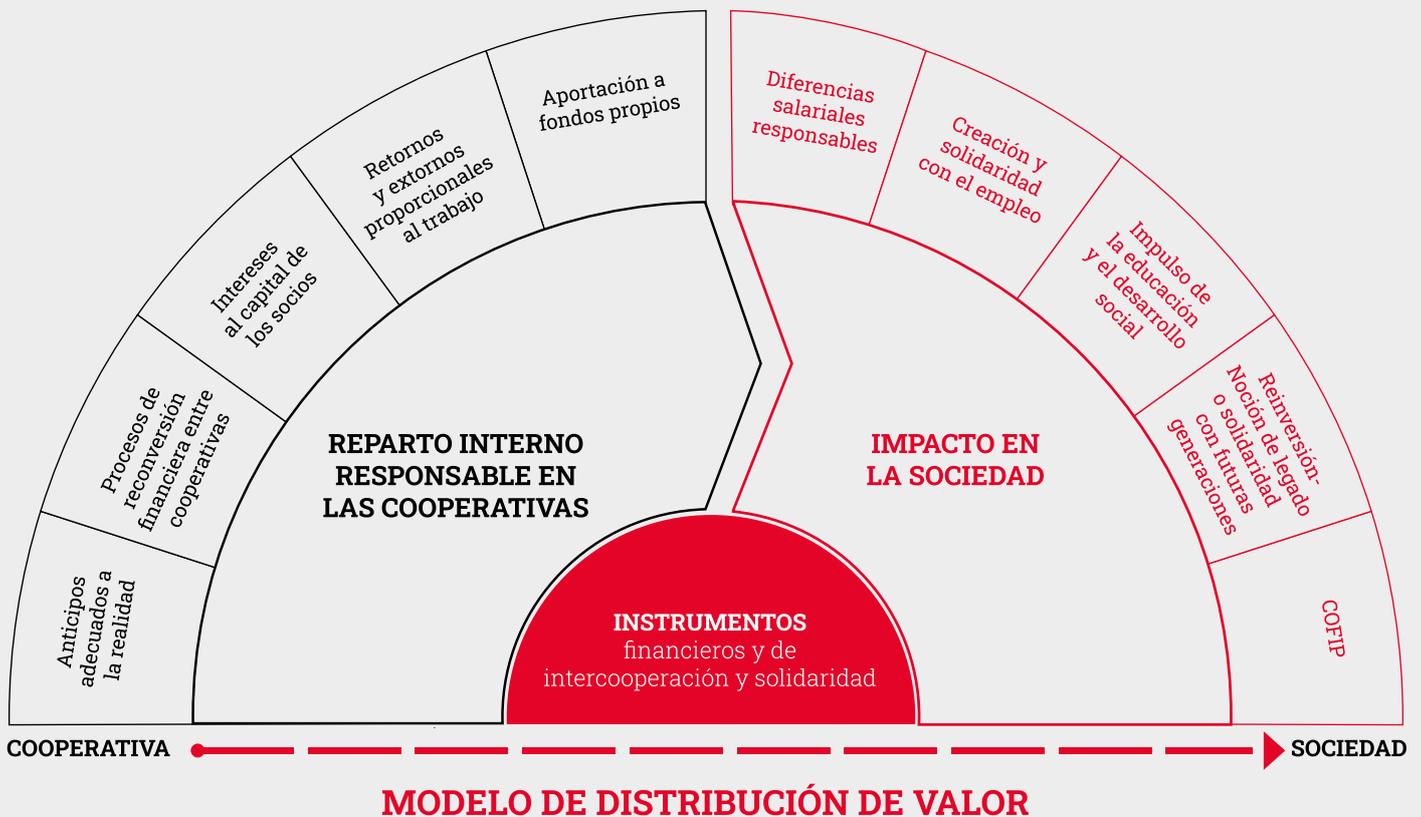
Unos recursos propios sólidos de la cooperativa, alimentados por un reparto más justo, permitirán invertir para el futuro, creando riqueza y puestos de trabajo. Estos recursos propios deben soportar proyectos, trabajados y compartidos, coherentes con el modelo de creación de valor.

Estos procesos pueden generar miedos a malos resultados futuros o provisiones de recursos para inversiones fallidas, pero así se construyeron las cooperativas de MONDRAGON y no hay otra alternativa. Las posturas miedosas, que priman la seguridad y el **capital** de los socios nunca debieran ser las que prevalezcan. El riesgo es inherente a la actividad económica.

MODELO DE DISTRIBUCIÓN DE VALOR

REPARTO INTERNO SOLIDARIO CON IMPACTO EN LA SOCIEDAD.

Todo lo comentado, podríamos resumirlo en el gráfico 21, que intenta describir todos los elementos que están presentes en la Distribución de Valor y su ubicación en ámbitos más cercanos a la cooperativa o en un entorno más amplio.



[GRÁFICO 21]

LA SOLIDARIDAD COOPERATIVA EN MONDRAGON

Llegados a este punto, conviene recapitular y recordar los distintos **niveles de solidaridad** de los que hemos estado hablando:

- **Solidaridad interna dentro de las cooperativas** – a través de diferencias salariales razonables y sin diferenciación de género.
- **Solidaridad con cooperativas cercanas**– con:
 - Procesos de reconversión de resultados.
 - Fondos de intercooperación financiera.
 - Procesos de reubicación de personas- Compromiso con el empleo.
 - Aporte de personas clave para el desarrollo cooperativo.
 - Aporte de conocimientos específicos en la gestión empresarial.
 - Ayudando a crear infraestructuras de formación e innovación que ayuden a las cooperativas y a la sociedad en general.
- **Solidaridad con la sociedad**– reforzando el:
 - Compromiso con la creación de empleo, el impulso de los valores cooperativos en la sociedad y la creación del COFIP.
 - Impulso de la educación de las personas, invirtiendo recursos en la red educativa.
- **Solidaridad intergeneracional o legado**– a través del:
 - Compromiso de dejar una cooperativa mejor a las futuras generaciones.

Entender bien los distintos grados de solidaridad que ha ido desarrollando MONDRAGON, ayuda a ubicar a los distintos órganos de decisión de las cooperativas cuando deben decidir sobre la distribución de valor.

Explicados los distintos tipos de solidaridad, conviene mencionar otro nivel de **solidaridad que no ha existido**, ni debiera existir a nuestro entender, en las cooperativas de MONDRAGON y que, a veces, se ha podido malinterpretar y mezclar con las antes descritas: nos referimos a la solidaridad con el **capital personal de cada socio en la cooperativa**. Dicho de otra forma, la evolución del capital de cada socio cooperativista depende de la evolución de su propia cooperativa con el modelo de solidaridad antes descrito y no han existido, ni se han previsto en la historia de MONDRAGON, trasvases de capitales personales entre socios cooperativistas.

NIVELES DE SOLIDARIDAD

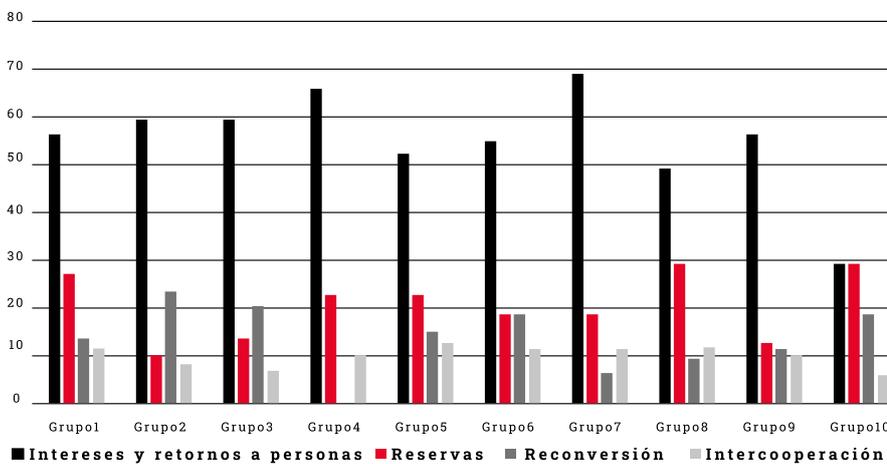
- **Solidaridad interna dentro de las cooperativas.**
- **Solidaridad con cooperativas cercanas.**
- **Solidaridad con la sociedad.**
- **Solidaridad intergeneracional o legado.**

LA REALIDAD DE LA DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS

Una vez descrito el Modelo de Distribución de Valor de MONDRAGON, conviene analizar cómo se han comportado las cooperativas históricamente.

¿Cuál ha sido la realidad? ¿Cómo fue el reparto numérico real en diferentes grupos cooperativos- divisiones- de MONDRAGON en los años posteriores a la dura crisis del 2008?

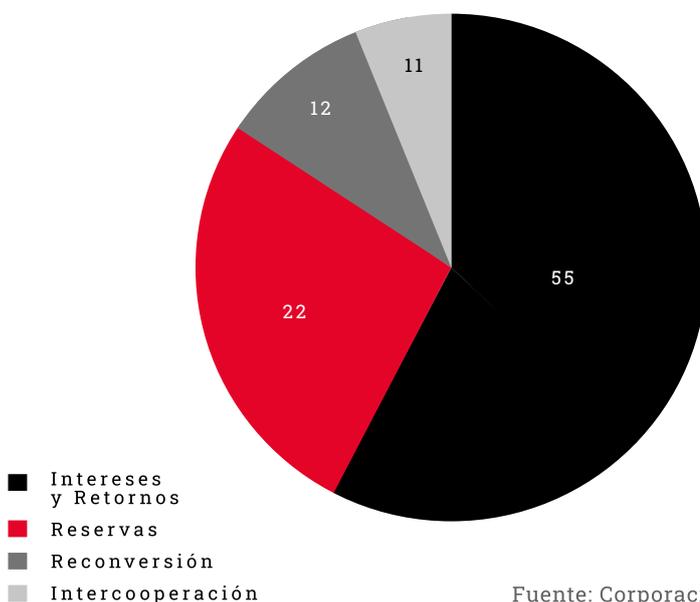
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE RESULTADOS POR DIVISIONES 2009-2014



[GRÁFICO 22]

Fuente: Corporación MONDRAGON.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE RESULTADOS MEDIA GLOBAL 2009-2014



[GRÁFICO 23]

Fuente: Corporación MONDRAGON.

Los gráficos 22 y 23 revelan un **reparto que prima al individuo**, retornos e intereses, y una **baja dedicación de recursos a reservas**. Hay que recordar aquí, lo mencionado anteriormente de reforzar el proyecto cooperativo y no, solo, las economías individuales.

En cualquier caso, hay que resaltar la diversidad existente entre las distintas divisiones de MONDRAGON y la capacidad de algunas cooperativas de reducir este tipo de repartos, como se refleja en el gráfico 22 y la falta de coherencia con su proyecto cooperativo en otras.

Las propias cooperativas deben de ser conscientes de su propia realidad y de su proyecto de futuro, sin esperar que normativas generales, que también son necesarias, marquen los porcentajes de reparto. Es uno de los indicadores más importantes, de compromiso con el proyecto cooperativo.

5.2.3 LOS RESULTADOS DEL MODELO DISTRIBUTIVO DE LAS COOPERATIVAS EN LA SOCIEDAD

¿Cuál ha sido el efecto de este modelo distributivo del valor en las personas y familias del entorno?

Una sociedad más igualitaria

El **gráfico 24**, refleja la desigualdad existente en los ingresos familiares por territorios, donde Debagoiena- con presencia cooperativa relevante- destaca como la menos desigual.

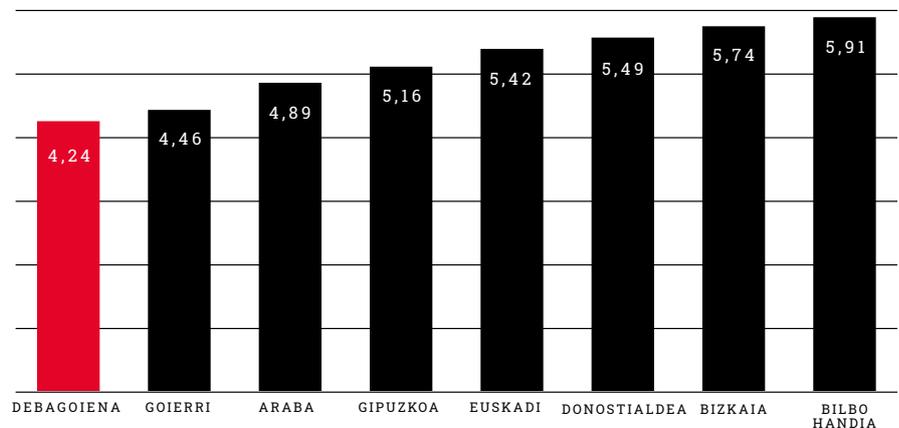
Es necesario tener en cuenta, que, en este gráfico, se compara el 20% con mayores ingresos con el 50% que ingresa menos (comparación muy utilizada en las estadísticas oficiales).

Seguramente, la mayor presencia de la mujer en los ingresos familiares, en el ámbito cooperativo, ha contribuido a mejorar las rentas familiares más bajas de la población.

Si analizamos exclusivamente las rentas personales -**Gráfico 25**-, las rentas personales tienen diferencias claramente menores en áreas de fuerte presencia cooperativa. Es una de las características de la cultura cooperativa.

No es difícil concluir, que la presencia cooperativa y su modelo distributivo del valor generado, ha ayudado a configurar una sociedad más igualitaria que su entorno.

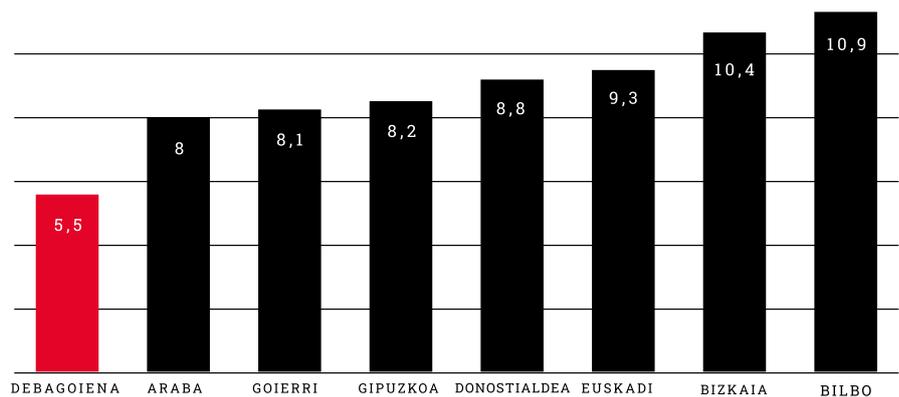
MENOR DESIGUALDAD ENTRE FAMILIAS



Ratio entre la renta media familiar del 20% más alto y del 50% más bajo.

[GRÁFICO 24]
Fuente: Eustat

DESIGUALDADES DE RENTAS PERSONALES (2018)



Interpretación: el ratio en 2018 entre la renta media del 20% más alto y del 50% más bajo.

[GRÁFICO 25]
Fuente: Eustat

Impulso de la investigación y la innovación

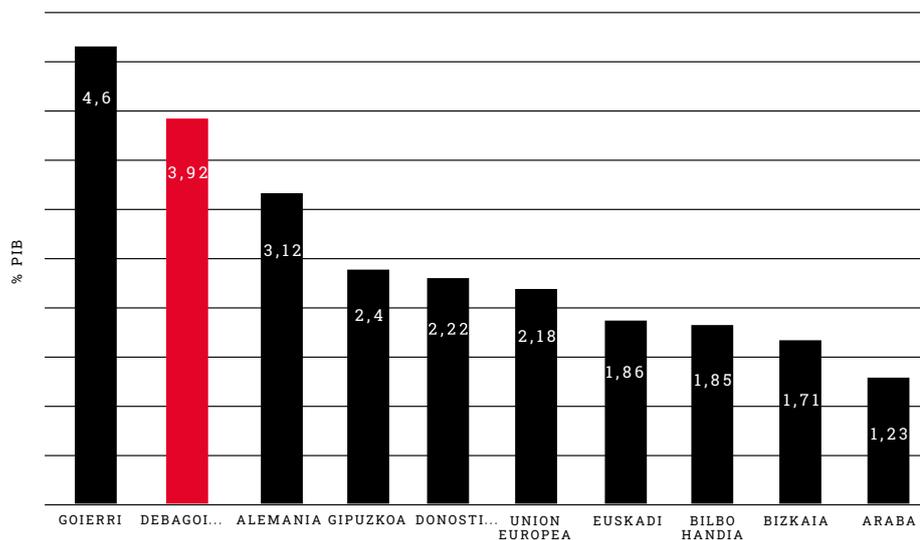
Un capítulo muy relevante en la distribución de valor, es el dinero que se dedica al I+D, que, aunque se contabiliza como gasto muchas veces, es una inversión que garantiza el futuro de cualquier empresa.

El porcentaje que las comarcas del Goierri y Debagoiena (gráfico 26) dedican al I+D del PIB que generan es importantemente más alto que ninguna otra comarca y más que duplica la media de Euskadi. Hemos incluido, también, los índices de la Unión Europea y un país referencial, en I+D, como Alemania para situar el esfuerzo que se está haciendo en nuestras comarcas.

La tipología de empresas justifica, en parte, este diferencial, pero, también, la vocación histórica del mundo cooperativo por el impulso de la investigación y la innovación. En cualquier caso, los retos de futuro van a exigir mejorar estos ratios y contemplar la I+D como una de las palancas fundamentales de desarrollo.

La gran pregunta que esconden estos porcentajes es la rentabilidad del esfuerzo en I+D. **¿La inversión en I+D, se traduce suficientemente en generación de PIB?** Cuando hemos visto el resultado en PIB de las comarcas con alto nivel de cooperativización, podríamos concluir que, la I+D puede haber sido una de las grandes palancas de la renovación permanente del mundo cooperativo y de su nivel de competitividad.

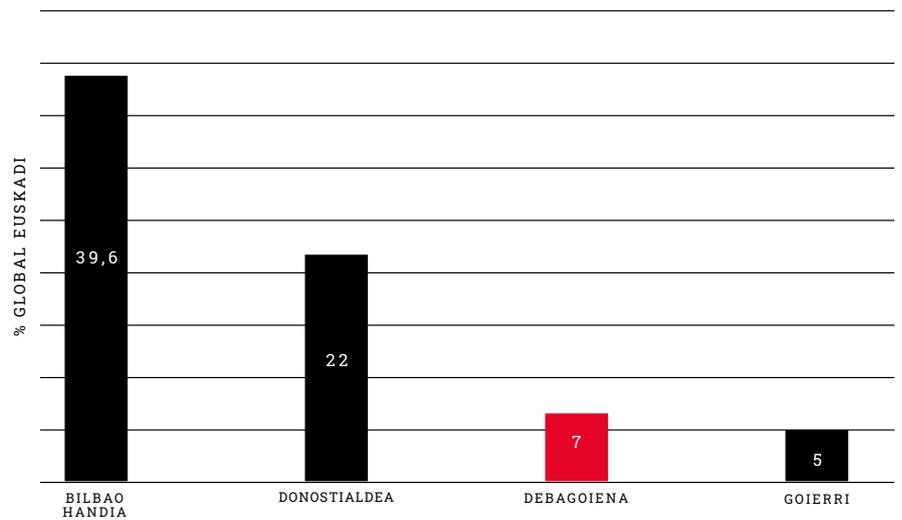
GASTO EN I+D ALTO



[GRÁFICO 26]

Fuente: Eustat- Eurostat

PERSONAS I+D (A TIEMPO COMPLETO)



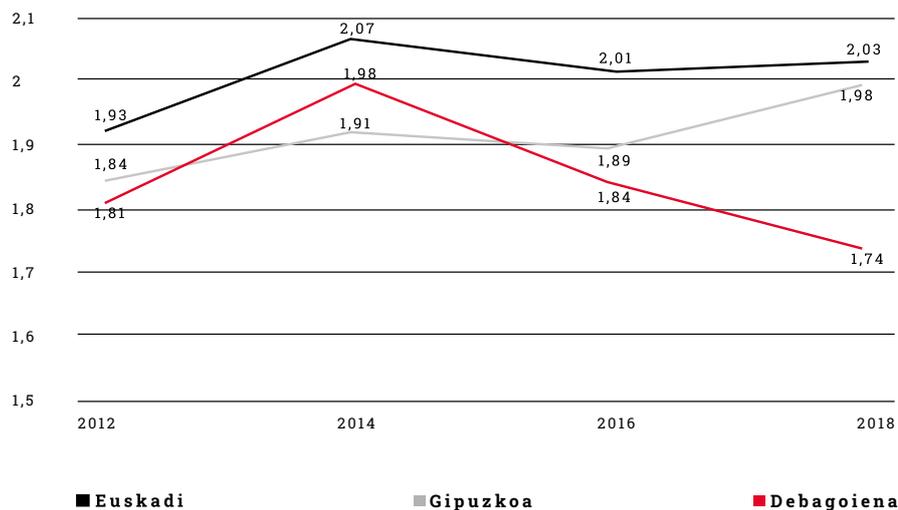
[GRÁFICO 27]
Fuente: Eustat

En este desarrollo de la **I+D**, existe un dato preocupante (gráfico 27) para las comarcas donde se asientan las cooperativas y es la concentración de personal investigador alrededor de Donosti y Bilbao. Este dato, es coherente con lo que hemos analizado cuando hemos hablado del nivel de formación en las comarcas- mayor peso de la formación profesional y menor de formación superior-. O, dicho de otra forma, las fábricas en el interior y en pueblos más pequeños- se corresponde al perfil de Debagoiena- y los puestos de trabajo de investigación y de mayores exigencias académicas a las capitales, Bilbao y Donosti. Es una tendencia que debiera preocupar a las comarcas que han visto nacer el cooperativismo de MONDRAGON y sería interesante profundizar en las razones que lo han provocado.

INDICADORES GENERALES DE DESIGUALDAD

Nos ha parecido interesante incorporar, también, en este trabajo dos ratios complementarios, muy utilizados internacionalmente, a la hora de medir las desigualdades de una sociedad:

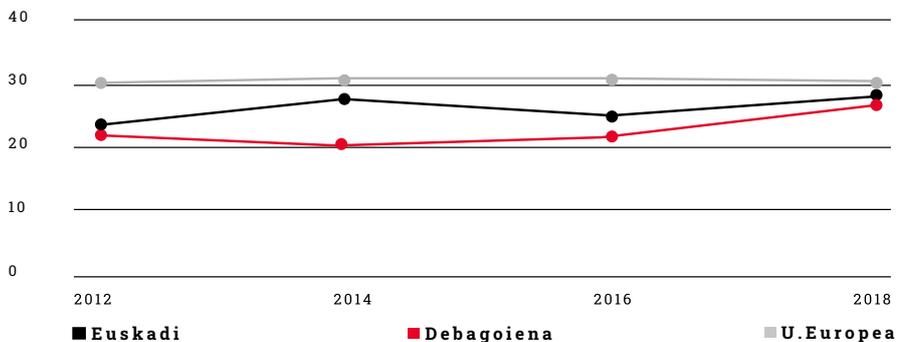
RATIO P50/P10



[GRÁFICO 28]

Fuente: Fundación ISEAK

ÍNDICE GINI INFERIOR



Índice GINI por territorio

[GRÁFICO 29]

Fuente: Fundación ISEAK

El **Ratio P50/P10**, mide la desigualdad que existe entre las personas con menores niveles de ingresos (percentil 10) y las personas que se encuentran en el centro de la distribución de ingresos (percentil 50).

El **Coefficiente GINI**, mide la distribución de los niveles de ingresos de una sociedad o población y es uno de los más utilizados para medir la desigualdad económica, por lo que resulta útil para realizar comparaciones entre diferentes países, regiones o sociedades. Va de cero, si sus habitantes tuvieran idéntica renta, a cien, si solo una persona concentra toda la riqueza. Por lo tanto, cuanto más bajo sea el índice GINI mejor distribuidos los ingresos.

Se puede observar que Debagoiena (con fuerte presencia cooperativa) tiene el Ratio P50/P10 menor de todas las comarcas comparadas en toda la serie de los años analizados. Es decir, los ingresos están repartidos más equitativamente y la diferencia entre los más pobres y la media es la más baja. Algo similar ocurre con el Índice Gini, que prácticamente en toda la serie es el menor (2008-2016), creciendo algo en el 2018, claramente mejor que las referencias de Euskadi y Europa.

5.2.4

LA VALIDEZ DEL MODELO DISTRIBUTIVO ACTUAL EN EL FUTURO

Explicado el funcionamiento de la distribución de valor y el impacto en las personas y la sociedad en general, conviene preguntarse si es necesario incorporar mejoras que optimicen su impacto global.

Los retos de futuro que hemos ido describiendo y la capacidad de aguantar eventuales dificultades económicas-caídas de mercado, inversiones fallidas, etc. Obligan a **reforzar los fondos propios** para asegurar una cooperativa con futuro.

La revisión de la **remuneración al capital** debe orientarse a un mayor acercamiento a la existente en el mercado, sin mantener, de manera permanente y sin mayor crítica, lo que fue definido muchos años atrás en unas condiciones muy distintas.

5.3

RESULTADOS GLOBALES

Cuando se habla de resultados en las cooperativas, existe, siempre, la tentación de hablar de resultados que puedan ser comparables con todas las empresas no cooperativas o como hemos llamado en este trabajo, empresas de capital: Ventas, Beneficios, EBITDAs, Crecimiento, nivel de Internacionalización, Inversión en I+D... Es necesario hacerlo para no perder perspectiva, pero, MONDRAGON es mucho más que lo que reflejan esos números. Los indicadores de desigualdad que hemos presentado son, parte, muy importante, de los resultados de la experiencia cooperativa.

Pero, además, el tipo de sociedad que ha alimentado en su entorno y los valores que ha trabajado con las personas que han sido partícipes del mundo cooperativo son difícilmente medibles en el corto plazo (por ejemplo, en un informe anual) pero son la base sobre la que se está construyendo el futuro de la sociedad cercana.

Cuando personas de relevancia mundial (pensadores, economistas, políticos, líderes sociales...) se interesan por conocer MONDRAGON, y luego reflejan sus impresiones en escritos y conferencias, o cuando se

5.4

CONCLUSIONES DEL PROYECTO SOCIOEMPRESARIAL DE MONDRAGON

analiza el modelo MONDRAGON en Universidades de prestigio y se desarrollan trabajos específicos para entender su funcionamiento, o cuando se intenta “copiar” o trasladar su modelo a otras realidades geográficas y cuando muchas de las visitas externas a Euskadi quieren conocer, de cerca, MONDRAGON y hablar con sus protagonistas, parece que se apunta a la necesidad de un acercamiento diferente y con incorporación de nuevos parámetros de medida.

La cercanía de los centros de decisión de las empresas y su nivel de resiliencia han sido muy demandados cuando ha explotado la pandemia. Son dos características que están en los genes cooperativos y que definen su toma de decisiones.

Por lo tanto, los resultados de MONDRAGON son mucho más importantes que lo que reflejan los fríos números de un informe anual. Hemos tratado en este trabajo de aportar algunos datos más, pero sería necesario un mayor desarrollo para recoger todo el impacto de MONDRAGON en la sociedad y en sus personas.

- La labor de las cooperativas de MONDRAGON ha contribuido a crear en su entorno una de las **sociedades más igualitarias de Europa**.
- El **modelo distributivo** de las cooperativas es una de las grandes razones de ese logro, pero necesita ser reforzada la dedicación a los fondos propios.
- Los **motores de Creación de Valor- los proyectos empresariales-** necesitan renovarse permanentemente sin pensar que los actuales durarán siempre.
- La **excelencia en el corto plazo y la visión estratégica de futuro** son fundamentales en todos los proyectos.
- Es labor de los cooperativistas actuales el asegurar ese modelo para las siguientes generaciones:
 - **Invirtiendo en proyectos de futuro.**
 - **Incorporando jóvenes cooperativistas.**

5.5

LOS FUNDAMENTOS DE LA RESPUESTA COOPERATIVA

Educación

Es el pilar del presente y del futuro y la clave de la adaptación a las transformaciones analizadas:

- Desde la Educación Infantil con la libertad de experimentación de nuevas pedagogías.
- La educación primaria, desarrollando metodologías participativas y por competencias.
- La educación secundaria y bachillerato, con un apoyo online y presencial para la formación crítica y competencial.
- Una Formación Profesional y Universitaria adaptada a las necesidades de las Transiciones tecnológico-digitales, energético-medioambientales y socio-sanitarias que mejoren los resultados educativos y faciliten la inserción en la empresa mediante un sistema dual de formación en empresas, organizaciones sociales, administración y centros de estudios. En esta línea resulta clave la formación del profesorado en estas nuevas metodologías.

Desde sus orígenes, la ECM, y con el impulso de Arizmendiarieta, tuvo muy presente la importancia de la educación en el desarrollo empresarial y social. A lo largo de su existencia, ha ido desarrollando toda una red educativa que comienza desde la educación primaria y termina con la Universitaria. Respuestas como la FP dual que hoy se consideran básicas en el desarrollo curricular de los alumnos, fueron puestas en marcha el año 1966 con la creación de la cooperativa Alecop y posteriormente extendida y aplicada en Grados y Másteres de manera pionera, también.

Iniciativas como LEINN (en el seno de MONDRAGON Unibertsitatea) para el impulso de la promoción empresarial, con modelos de formación innovadores, son, también, un ejemplo de la capacidad de renovación de la estructura educativa de MONDRAGON.

La característica fundamental que la red educativa de MONDRAGON ha tenido a lo largo de los años es su **cercanía a las empresas y al entorno social**. Los ingresos que MU (Mondragon Unibertsitatea) obtiene por labores de **Investigación y Transferencia** superan el 30% del total de sus ingresos.

Pero...el futuro nos trae nuevos retos y va a exigir adelantarse en la formación de personas que sean capaces de afrontarlos. El talento no se improvisa y necesitamos una inversión importante en su desarrollo. Se necesita formar personas para el presente y para el futuro y es fundamental que MU se implique en la formación de futuros cooperativistas.

Reforma de la empresa

El desarrollo tecnológico, la transformación digital y el nivel de formación de las personas, pone en cuestión el modelo de gestión tradicional, que busca la eficiencia en base al control y la calidad, frente al **modelo de gestión basado en el conocimiento de las personas orientado a incorporar la innovación-creatividad**.

Hay que seguir potenciando la autonomía de la persona, el desarrollo de su creatividad y capacidad relacional, buscando **su implicación en el proyecto de empresa** y convirtiendo el conocimiento en la clave de la competitividad de las empresas.

Desarrollo de la colaboración público-privada entre empresas bajo los criterios de subsidiariedad, solidaridad y resiliencia. Los clústeres de empresas y organizaciones, así como de la gestión de órganos institucionales público-privados es el camino a la adecuación a las transformaciones analizadas y su traducción territorial en parques Tecnológicos, Parques empresariales, Hubs en ciudades, Ejes de desarrollo.

Las tendencias de la transición ecológica y digital plantearán retos que iremos descubriendo y aparecerán **formas diferentes de producir, comercializar, consumir y de reposición a la naturaleza**.

Lo que implicará el desarrollo de **consorcios y colaboraciones innovadoras**. En esta línea será vital el tema del **emprendimiento** y adaptación a las nuevas prioridades ambientales, explicitadas en la Agenda de objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de las Naciones Unidas.

Conviene señalar que la Corporación MONDRAGON es el primer grupo empresarial de Euskadi y debe estar presente en todos los órganos de decisión y organismos de colaboración público-privada. Su singularidad cooperativa (socio y trabajador) no puede ser entendida como una anomalía sino como un modelo de respuesta diferente a los retos del país.

En términos generales, la doble naturaleza (empresarial y asociativa) de la organización económica cooperativa tiende a hacer que algunos actores internacionales, así como algunos empresarios nacionales y organismos sindicales se sientan incómodos a nivel conceptual o teórico. Hay dificultad en aceptar que las dos naturalezas no son mutuamente excluyentes, ni siquiera en parte.

Pero con la crisis, el reconocimiento de limitaciones en la teoría económica probablemente operará cambios paradigmáticos, con la esperanza de permitir el debido reconocimiento de esta doble naturaleza.

Reforma de las relaciones laborales y contrato persona-empresa

La pandemia del COVID, ha debilitado la posición económico-financiera de las empresas y ha acelerado una tendencia existente de venta de actividades de valor y estratégicas a compañías o fondos externos. En general, su implicación con el territorio es instrumental hasta que deciden desinvertir y/o cambiar los centros de producción, por razones diversas. Vemos en nuestras comunidades, territorio... como van desapareciendo actividades económicas de valor.

Las cooperativas se desarrollan ancladas al territorio y han tenido que desarrollar un alto nivel de resiliencia, incluso en periodos complejos de crisis. Desde este punto de vista, la inversión en proyectos cooperativos es rentable para los territorios y así debiera entenderse.

En esta nueva realidad donde el conocimiento y sus aplicaciones tecnológicas son la fuente de competitividad, las cooperativas buscan incorporar la **creatividad** en los **modelos de gestión**, incorporando, así, el "deseo" de las personas de impulsar y participar en un proyecto empresarial. Reto exigente e innovador por lo que supone, de cambio, de renovación organizacional y con falta de referentes externos.

La transición digital, el desarrollo del conocimiento y los modelos participativos en la empresa están poniendo en cuestión los esquemas centrados en la confrontación entre el trabajo y el capital, frente a **modelos más avanzados de proyecto empresarial compartido, aportación creativa, participación en la gestión, los resultados y el control de decisiones estratégicas.**

En esta línea parece oportuno considerar nuevas ideas:

- Fomento del teletrabajo y de la flexibilidad horaria en el marco de la empresa que permita la conciliación familiar.
- Desarrollo de la formación laboral y profesional de por vida.
- La eliminación de las grandes desigualdades: salariales, promocionales de género, de procedencia.
- Promoción de **los sistemas de participación y cogestión y de la formación empresarial** para su desempeño.

Las cooperativas de MONDRAGON llevan 70 años experimentando con marcos de trabajo compartidos -que han tenido reflejo en sus estatutos y normativas- y tratando de avanzar con modelos de gestión basados en el pragmatismo, creatividad y adecuación a los retos de futuro, pero nada está escrito en piedra y habrá que adecuar el papel y el funcionamiento de los órganos de gestión y representación -Junta rectora, Comité de Dirección, Consejo social-. La labor de la Corporación como elemento de integración solidaria de las cooperativas, desarrollo de sus valores y herramienta de resiliencia, es fundamental. En esta última crisis que estamos viviendo con el COVID 19, la respuesta de la Corporación en su conjunto ha hecho enorgullecerse a muchos cooperativistas. La grandeza de las instituciones se mide con la respuesta a los grandes problemas: paro, educación, desarrollo social, ...y así hay que medir su funcionamiento. También, la propia Corporación, y las cooperativas que forman parte de ella, deberá adecuar sus estructuras y modos de funcionamiento con los nuevos aprendizajes.

La obligación de un Gobierno (MONDRAGON) consiste en pensar a lo grande y enfrentarse a las dificultades, exactamente lo contrario del papel facilitador defendido por la teoría de la elección pública, cuyo resultado inevitable son instituciones públicas tímidas y deslucidas que serán más fácil de privatizar- o de eliminar- en el futuro. Sustituir esas osadas ambiciones con análisis financieros de rentabilidad ha desdeñado el valor público que los gobiernos (MONDRAGON) pueden crear. Se dice a los trabajadores que den un paso atrás, que minimicen costes, que piensen como el sector privado y que teman cometer errores. Y se ordena a los ministerios de los gobiernos que reduzcan costes y que, de manera inevitable, se deshagan también de habilidades y recursos de las estructuras públicas en cuestión (departamentos, agencias, etcétera). Cuando el Gobierno (MONDRAGON) deja de invertir en su propia capacidad, se vuelve menos seguro de sí mismo, menos capaz, y aumenta la probabilidad del fracaso. Asimismo, se hace más difícil justificar la existencia de una función particular del Gobierno, lo que conduce a mayores recortes o a una eventual privatización. Esta falta de fe en el Gobierno, pues, se convierte en una profecía autocumplida: cuando no creemos en la capacidad gubernamental (de MONDRAGON) para crear valor, a la larga no puede hacerlo. Y cuando crea valor, ese valor se trata como un éxito del sector privado (de las cooperativas) o pasa desapercibido. En resumen, solo pensando a lo grande y de manera diferente puede el Gobierno (MONDRAGON) crear valor. Y esperanza.

Parafraseando a Mariana Mazzucato
(anexo 13)

Potenciación de los valores, la cultura y generación del conocimiento.

El disponer de una sociedad bien formada que se enfrente con criterio a las tendencias analizadas, supone no solo unos buenos niveles de educación, también supone una política de información a través de los medios, las redes sociales...

Potenciar a las personas, profesionales e instituciones innovadoras que practican y estimulan **la emergencia de los valores de solidaridad, bien común, cooperación, internacionalización y europeísmo.**

Desarrollo del papel de las mujeres

El cooperativismo de MONDRAGON nace en un momento histórico donde el papel social y, sobre todo, empresarial de la mujer, era poco relevante. Hay una escasa presencia femenina en los inicios de la ECM, hasta que, por impulso de Arizmendiarieta, se crea Auzo Lagun con la idea de desarrollar una empresa "adecuada" a las necesidades de la mujer del momento.

Paulatinamente, la mujer ha ido adquiriendo mayor protagonismo en la sociedad y también en el mundo cooperativo de MONDRAGON, pero muy lejos, todavía, de situarse en un plano de igualdad con los hombres.

El diferente papel de la mujer en la sociedad, se está consolidando como la gran revolución pacífica de la historia y está teniendo su reflejo en leyes, movimientos sociales y en la demanda de liderazgo femenino en empresas e instituciones.

El MONDRAGON futuro puede, y debe, afrontar con valentía, el reto que esta realidad demanda. Hay que apostar por **incorporar más líderes femeninas que aporten nuevas visiones y habilidades directivas.**

Actualmente, solo el 16% de los gerentes cooperativos son mujeres y ocupan el 28% de los puestos directivos. El talento de las mujeres resulta absolutamente necesario en un proyecto cooperativo futuro y para ello, habrá que hacer frente al desafío de la conciliación y a los estereotipos que la historia ha construido en las cooperativas y en las personas cooperativistas.

La corresponsabilidad de los hombres cooperativos es absolutamente necesaria para acelerar este cambio.

Impulso de los jóvenes en las cooperativas

Pocas veces se menciona, cuando se habla del arranque del cooperativismo de MONDRAGON, que los primeros cooperativistas eran jóvenes menores de 30 años, a los que Arizmendiarieta supo insuflarles ilusión, a los que ayudó a formarse y a los que guio y alentó durante muchos años. **No había personas mayores** y los proyectos se hicieron con jóvenes.

Cuando miramos, hoy en día, algunos comportamientos, nos damos cuenta que miramos a jóvenes de esa misma edad como personas inexpertas que necesitan muchos años más, para asumir responsabilidades importantes, conociendo, además, que el nivel de formación de estos jóvenes es bastante superior, de manera general, a la que se daba en los cooperativistas de todas las décadas del siglo XX.

Cuesta apostar por la juventud. Seguramente, porque hay muchos cooperativistas mayores que antes no había. El futuro que hemos tratado de definir anteriormente necesita de jóvenes ilusionados, formados y seguramente guiados, pero también atendidos en sus planteamientos de futuro, de proyección creativa y de oportunidades de implementar cambios, como lo tuvieron los pioneros de las cooperativas.

Cuando miramos a los movimientos de personas casi adolescentes que han tomado las calles y las instituciones con reivindicaciones como el medioambiente y observamos la fuerza y la valentía con la que hacen frente a esos grandes retos, sentimos el deseo de incorporar ese mismo vigor en el movimiento cooperativo de MONDRAGON.

Creación y desarrollo de instituciones de soporte

Las instituciones que la ECM ha ido creando a lo largo de su historia han servido para soportar y enriquecer todo el ecosistema cooperativo de MONDRAGON.

Cuando se creó **LagunAro EPSV** en 1959, nadie imaginó que la esperanza de vida de los cooperativistas iba a crecer tanto como lo ha hecho. Fue una respuesta imaginativa al problema de que los cooperativistas fueran excluidos de la cobertura que en aquel momento dispensaba el Estado a la ciudadanía; de ahí que se concibiera como un sistema de protección integral, que iba más allá de la cobertura de las pensiones y buscaba proteger a los cooperativistas y sus familias en situaciones de vulnerabilidad social (sanidad, prestaciones familiares, auxilios por hijos discapacitados...).

LagunAro EPSV es hoy parte fundamental del paisaje cooperativo de MONDRAGON y, gracias a su existencia, las personas cooperativistas y pensionistas cooperativos disfrutaban de unos ingresos superiores al entorno. Además, es un modelo al que intentan acercarse otros grupos sociales y hasta la propia Administración. Una necesidad concreta, llevó a la creación de la institución LagunAro EPSV y después vino su desarrollo.

La necesidad de capacitación y formación, empujó primero a la creación de la Escuela de Formación Profesional de MONDRAGON, que se convirtió después en **MU (Mondragon Unibertsitatea)**. Se vuelve a crear una institución que se desarrolla para soportar una necesidad permanente y cambiante de las cooperativas y su entorno.

La falta de financiación empresarial empujó a la creación de **Caja Laboral**, cuando nadie del entorno cooperativo tenía experiencia en instituciones financieras. La necesidad provocó la respuesta y se buscaron y encontraron las herramientas adecuadas. No fue una respuesta cortoplacista sino que, se pretendió crear una institución para el largo plazo.

Los primeros centros tecnológicos son instituciones que se crean para responder a otra necesidad básica de las cooperativas. La necesidad tecnológica y de investigación siempre habían estado presentes pero el gran cambio comienza con la puesta en marcha de **Ikerlan** en 1974.

La investigación tecnológica se institucionaliza y comienza a crecer y a ser tenida en consideración por todas las cooperativas. Es, además, un modelo que se replica fuera del entorno cooperativo y se convierte en una de las principales herramientas públicas para el impulso tecnológico.

Las instituciones creadas por la ECM han contribuido a mejorar la respuesta a retos fundamentales: **pensiones, educación, financiación y desarrollo tecnológico** y nadie imagina ahora un futuro sin ellas. Y que nadie piense que solo se crearon instituciones de soporte en los primeros años del cooperativismo. Las apuestas estratégicas que MONDRAGON hizo por la internacionalización, se facilitaron con la creación de **MONDRAGON Internacional** y su presencia en los mercados más interesantes y complicados de abordar. Esta intercooperación permitió iniciar la aventura internacional, que ha sido fundamental en el desarrollo de las cooperativas. Se quería estar en el mundo y se creó una institución para lograrlo.

Más recientemente, la puesta en marcha de **MONDRAGON Health**, supuso el impulso de actividades en el mundo de la salud, que en el tiempo de la pandemia del COVID han permitido una respuesta magnífica del entorno MONDRAGON, fabricación de mascarillas, conservación de vacunas ultracongeladas, y que, han supuesto la visualización, interna y externa, de estas apuestas estratégicas cooperativas.

Los retos de futuro que hemos mencionado, van a exigir, también, **la puesta en marcha de instituciones concretas** que trabajen de manera constante sobre esos retos y cuyos frutos no son inmediatos. La puesta en marcha de estas instituciones pide capacidad de apuesta y liderazgo para impulsarlas, pero también, saber sostener las apuestas en el corto plazo. En general, se es poco consciente del valor de institucionalizar la respuesta a una necesidad. La experiencia ha demostrado, en MONDRAGON, que, una vez creada la Institución, toma vida propia y responde, en general, por encima de las expectativas que se tenían cuando se creó.

LOS FUNDAMENTOS DE LA RESPUESTA COOPERATIVA

- **Educación**
 - Adaptación a las transiciones.
- **Reforma de la empresa.**
 - Modelo de gestión basado en el conocimiento de las personas orientado a incorporar la innovación-creatividad.
- **Reforma de las relaciones laborales y contrato persona - empresa.**
 - Modelos avanzados de proyecto empresarial compartido, aportación creativa, participación en la gestión, resultados y control de decisiones estratégicas.
- **Potenciación de valores, cultura y generación del conocimiento.**
 - Impulso de valores de solidaridad, bien común, cooperación, internacionalización y europeísmo.
- **Desarrollo del papel de la mujer.**
 - Incorporar más líderes femeninos que aporten nuevas visiones y habilidades directivas.
- **Impulso de los jóvenes en las cooperativas.**
 - Adaptación a las transiciones.
- **Desarrollo de instituciones de soporte.**

[GRÁFICO 30]

5.6

REFLEXIONANDO SOBRE MONDRAGON Y LA TRANSICIÓN DIGITAL

No se entiende el futuro sin una digitalización en todos los órdenes de nuestra vida.

La **transición digital** es imparable. No se entiende el futuro sin una digitalización en todos los órdenes de nuestra vida, pero conviene entender esta transición en toda su complejidad. No es objetivo de este trabajo desarrollar todas las implicaciones del futuro digital, pero conviene tener algunas ideas en nuestra mente. Según describe Kevin Kelly en su libro "Lo inevitable" (anexo 14).

- Nos estamos transformando tan rápido que nuestra habilidad para inventar nuevas cosas, sobrepasa la velocidad para integrarlas en nuestra mente. Twittear no existía hace unos años y hubo que ponerle una etiqueta.
- No todos los cambios serán bienvenidos. industrias establecidas desaparecerán porque sus viejos modelos de negocio no funcionan. Ocupaciones enteras y modos de ganarse la vida desaparecerán. Nacerán nuevas ocupaciones y prosperarán de manera desigual, creando envidias y desigualdades.
- La formación de un internet- una red de redes a través del globo- era **inevitable**, pero no el modelo específico que nosotros elegimos. Podía haber sido comercial en lugar de gratuito, o un sistema nacional en lugar de internacional, o secreto en vez de público. La telefonía era **inevitable** pero el iphone no, el coche de cuatro ruedas era **inevitable** pero los suvs no. La mensajería instantánea era **inevitable**, pero twittear cada cinco minutos no.
- El mantenimiento y extensión de estas tendencias traerá retos al mundo legal y además superará los límites de las fronteras porque la tecnología no las tiene.
- Creará angustia, conflicto y confusión junto a beneficios increíbles.
- Nuestro primer impulso cuando confrontamos este salto extremo en el mundo digital puede ser el de dar un paso atrás. Pararlo, prohibirlo, negarlo, o hacer que sea difícil de usar (copias de musica y películas.....).
- Prohibir lo inevitable fracasa. Quizá durante un tiempo sirve, pero a la larga fracasa y es contraproducente.
- En el centro de todo cambio significativo en nuestras vidas está la tecnología, de alguna forma. La tecnología es el acelerante de la humanidad.
- Este cambio sin fin, es el eje sobre el que pivota el mundo moderno.
- En el mundo digital, nada es estático o fijo, todo está por venir.

Kelly define y resume este cambio con 12 verbos que significan esa acción continua y las llama metatendencias “inevitables” porque están enraizadas en la naturaleza de la tecnología más que en la naturaleza de la sociedad. no operan de manera individual y muchas de ellas están entrelazadas.

Es importante resaltar para los **objetivos de este trabajo** una de esas 12 metatendencias, a la que Kevin Kelly llama:

■ COMPARTIR

Los aspectos comunitarios de la cultura digital son profundos y amplios. Wikipedia es un ejemplo notable de ese colectivismo emergente. Creative Commons alienta a la gente a que permitan que sus imágenes, textos o música puedan ser usados por otros sin mayores permisos. en otras palabras, compartir contenidos es la nueva rebeldía.

Todos estos desarrollos sugieren un movimiento hacia un “socialismo” digital afinado por un mundo interconectado.

No estamos hablando de un socialismo de clase como el de hace unos años.

El socialismo digital puede ser la más novedosa innovación.

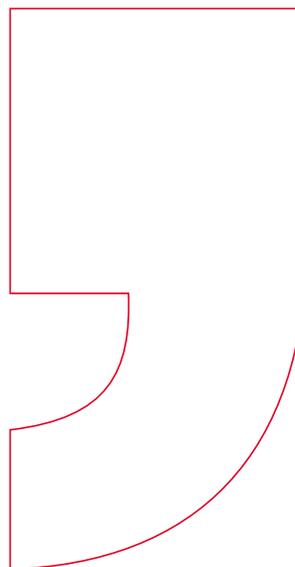
Cuando una masa enorme de gente que poseen los medios de producción trabajan por un objetivo común y comparten sus productos en común, cuando contribuyen con su trabajo sin coste y disfrutan de los resultados libres de cargas, es bastante razonable llamarlo “nuevo socialismo”.

De hecho, algunos futurólogos han llamado a este aspecto económico del nuevo socialismo: **la economía compartida**, porque la moneda fundamental va a ser el compartir.

El nuevo orden social no será, ni el clásico comunismo de planificación central ni el confuso y desordenado caos del libre mercado. En su lugar, **emerge un espacio en el que una coordinación pública descentralizada** puede resolver problemas y crear productos que ni el puro comunismo ni el puro capitalismo pueden.

Los sistemas híbridos que mezclan mecanismos de mercado y no mercado no son nuevos. Durante décadas, los investigadores han estudiado los descentralizados y socializados métodos de producción del norte de Italia y de las cooperativas industriales vascas, en las cuales los socios seleccionan a sus gestores y limitan la distribución de resultados, sin control del estado. Pero, solo la llegada de la colaboración de bajo coste, instantánea y en cualquier lugar ha hecho posible migrar estas ideas a otras realidades.

MONDRAGON no debiera hacer un trabajo de homologación con las actuales empresas que trabajan en el libre mercado. No hay que tener ningún complejo de seguir una vía diferenciada como siempre, porque, además, el mundo está buscando una tercera vía que las tecnologías digitales la están potenciando. El mundo se quiere parecer a MONDRAGON y hay que ser conscientes de ello, aunque parezca presuntuoso.

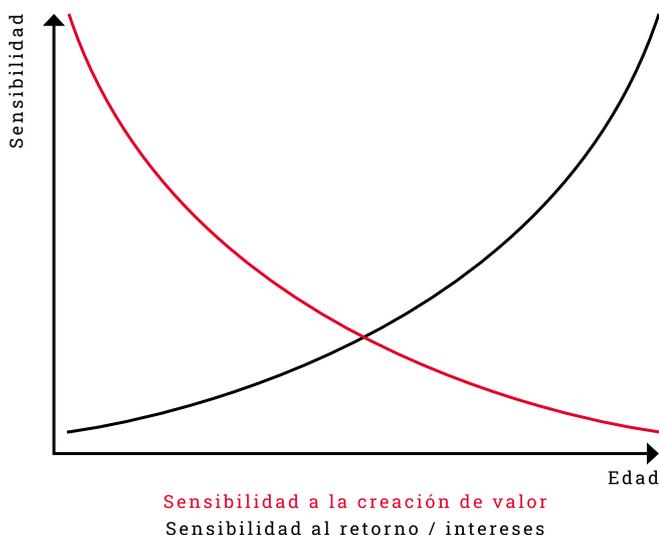


5.7

LA EDAD DE LAS COOPERATIVAS Y LA EVOLUCIÓN DE LAS SENSIBILIDADES

Desde un punto de vista teórico, el corto y el largo plazo siempre han estado presentes en la toma de decisiones de las cooperativas de MONDRAGON, pero no hay duda que con el paso de los años, las **sensibilidades** han ido cambiando. Esa evolución sería la que intentaría reflejar el siguiente gráfico, al que hemos llamado:

LA SILLA DE LA SENSIBILIDAD



[GRÁFICO 31]

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 31, en forma de silla, pretende relacionar la edad de las cooperativas con las sensibilidades a la Creación de Valor y a la Distribución de Valor (concretada en el nivel de los ingresos salariales, los retornos y los intereses). La edad y el paso de los años transforman a las personas y, también, a las organizaciones, modificando sus sensibilidades.

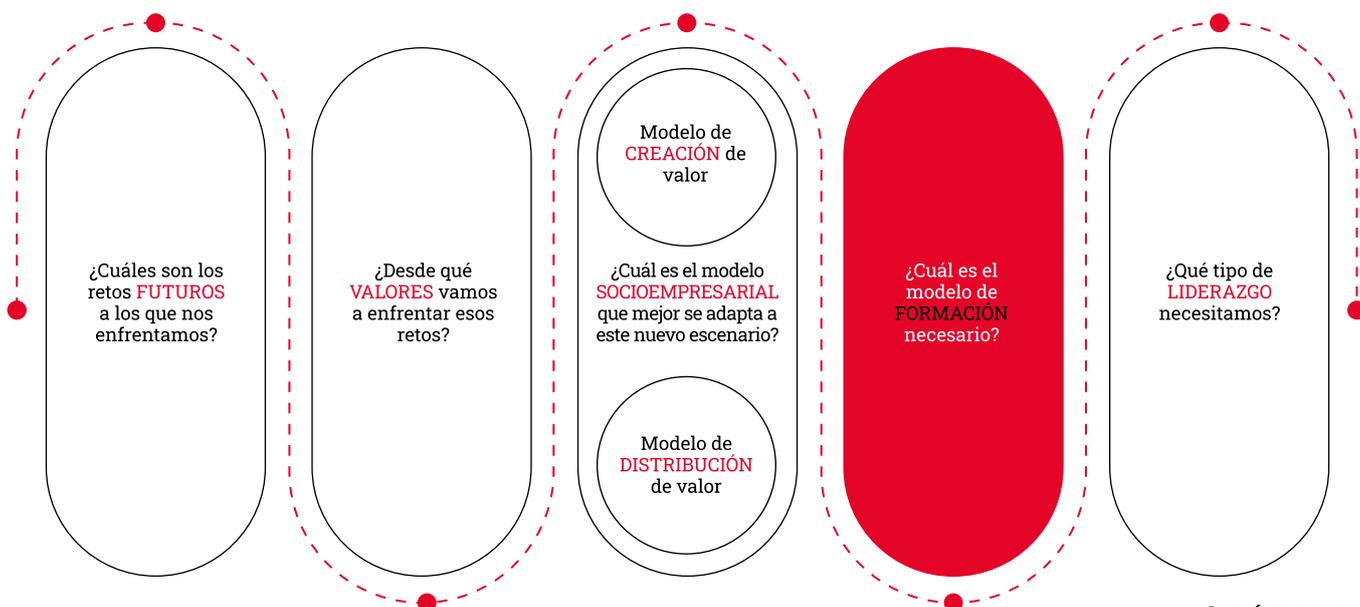
La curva en **rojo** supone **ilusión, compromiso, obligaciones, riesgo, generosidad, proyecto colectivo, largo plazo**.

La curva **negra** significa **apatía, desapego, derechos, acomodación, egoísmo, interés individual, corto plazo**.

Saber en qué punto de la curva se encuentra cada proyecto cooperativo, puede ayudar a impulsarlo con nuevas ilusiones que refuercen el proyecto colectivo a largo plazo. Normalmente, no es muy difícil situar la ubicación de cada proyecto en el gráfico, siguiendo la pista de las conversaciones internas en la cooperativa. Si están centradas en los retornos, intereses y poco riesgo, estaremos ante una organización no sólo antigua sino vieja (falta de progreso profesional, descuido en la autoformación y adquisición de conocimientos, poca participación en la gestión empresarial y escasa vivencia de valores), que difícilmente va a tener un futuro. Si, por el contrario, los equipos directivos y rectores de la cooperativa hablan de nuevas actividades, nuevas tecnologías, inversiones a largo plazo e incorporación de nuevos perfiles profesionales a la empresa, se estará revitalizando la curva roja.

6. LA FORMACIÓN EN EL ENTORNO COOPERATIVO

¿CÓMO AVANZAR EN LA FORMACIÓN?



[GRÁFICO 32]

Hemos insistido en la **idea de la coherencia** a lo largo de todo el trabajo- Valores, Comportamientos, Objetivos en la Creación de Valor, Practicas en la Distribución de Valor y, de la misma manera, hay que ser coherentes en los modelos de formación que elijamos para el desarrollo del proyecto cooperativo. Anteriormente, hemos resaltado la importancia del desarrollo social y empresarial y el papel de los líderes y el entorno en este desarrollo.

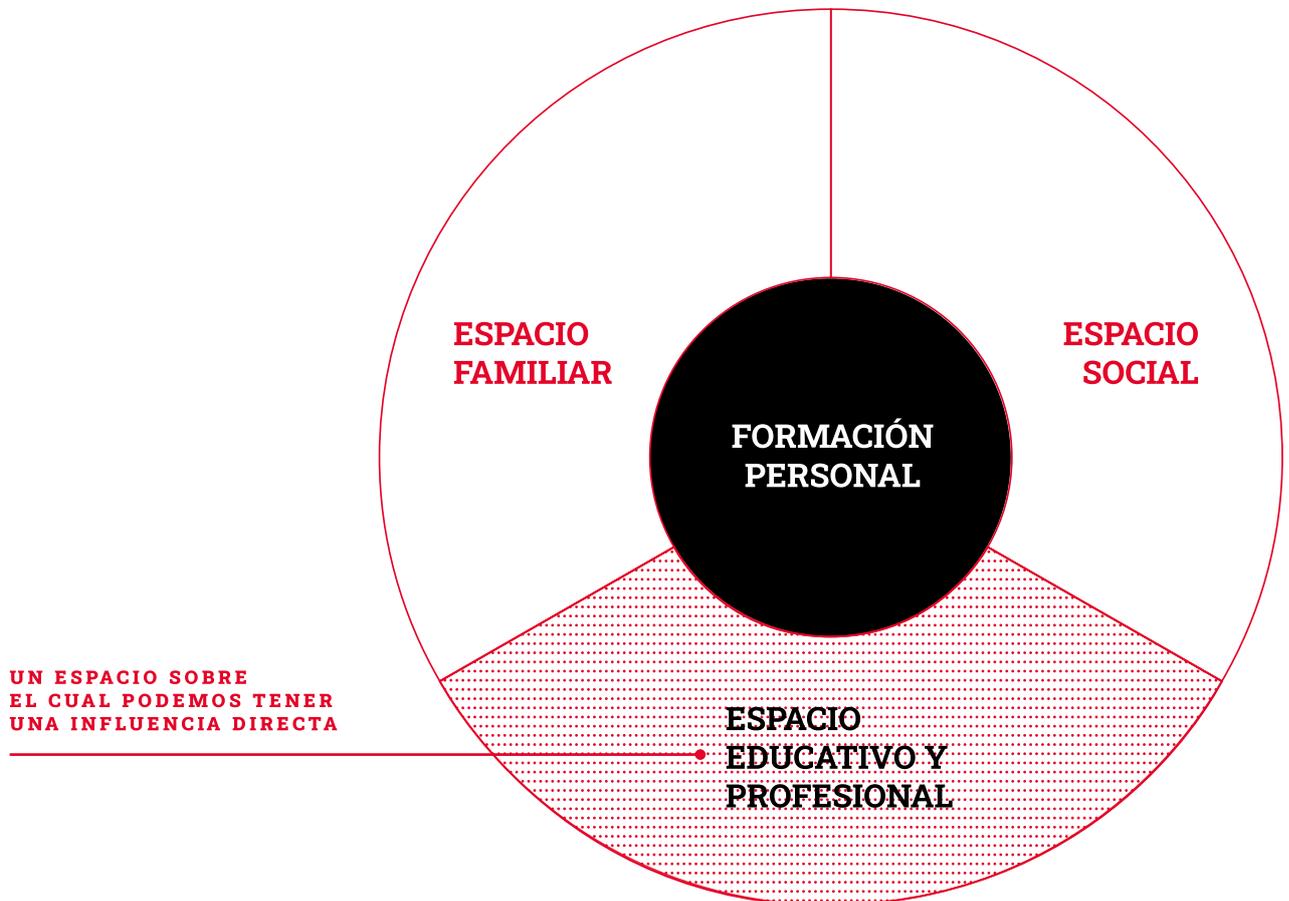
Utilizamos la idea de **Formación** de manera intencionada. A alguien puede parecerle menos actualizada que expresiones como Gestión del Talento o Desarrollo del Capital Humano, pero lo fundamental en el escenario cooperativo- y también en el no cooperativo- es entender que las personas tenemos tres espacios en los que logramos nuestra formación:

- **El espacio familiar-** donde se incorporan, sobre todo, valores que nos acompañarán a lo largo de la vida. Cuando hablábamos de la cultura del trabajo y de solidaridad, se puede entender que el Cooperativismo de MONDRAGON ha recogido valores que las familias de su entorno las habían trabajado previamente. Las personas que accedían a las cooperativas de MONDRAGON tenían esa formación inicial, lo que facilitaba enormemente su desarrollo posterior.
- **El espacio social-** la sociedad cercana, el pueblo, el conocimiento personal, las conversaciones informales, han sido elementos que han facilitado el reforzamiento de los valores, solidaridad en todos los niveles, intercooperación para la búsqueda de objetivos ambiciosos.
- **El espacio educativo y profesional-** donde la persona mejora sus competencias. Resulta complicado pensar que, sin una adecuada formación en los dos espacios anteriores, el mejor de los programas de formación o desarrollo del talento pudiera corregir esos déficits o carencias iniciales.

"Nacemos en una comunidad, en comunidad alcanzamos la madurez como personas. Nos hace la comunidad, nosotros hacemos la comunidad. Persona y sociedad se hacen mutuamente en proceso circular. Y ahora, atención: esta voluntad de cooperar en la construcción de una comunidad es el origen de los valores".

Joxe Azurmendi
(anexo 15)

EL COOPERATIVISTA SE FORMA EN DIFERENTES ESPACIOS



[GRÁFICO 33]

Cuando se explican las razones del desarrollo de MONDRAGON a personas de todo el mundo que vienen a conocerlo, lo que siempre resulta más difícil de explicar es la influencia de los valores familiares y sociales en el nacimiento y crecimiento de MONDRAGON.

Desde el inicio de la experiencia de MONDRAGON, e impulsado por Arizmendiarieta, se dio una gran importancia a la Educación Integral, que debía desarrollar todas las dimensiones humanas. Se hablaba de la dimensión técnica, relacionada con el trabajo, imprescindible desde la perspectiva de la eficacia, el rendimiento y los nuevos avances. Y de la dimensión ética, social y espiritual, ya que la creación de una nueva realidad exigía un cambio de ideas y de valores en torno a las personas y la comunidad.

¿CÓMO AVANZAR EN LA FORMACIÓN EN EL ESPACIO EDUCATIVO Y PROFESIONAL?

- **Priorizando la puesta en práctica de principios y valores.** Las cooperativas de MONDRAGON deben distinguirse en la vivencia de sus **principios y valores**. No se trata de tenerlos por escrito y mirarlos ocasionalmente. No es genético (no se nace cooperativista, se hace) y requiere coherencia entre los valores recogidos en todos los documentos de la cooperativa con los aplicados y vividos en el día a día, ya que la **incoherencia genera cinismo y desencanto en las personas**.

Es una línea estratégica que, estando embebida en un modelo formativo específico, la Corporación MONDRAGON debe liderar, monitorizar y marcar el paso. Seguramente, se requerirán acciones masivas con herramientas como el micro learning, nuevos formatos (vídeos, podcasts, blogs...), más cercanos al modo de aprender y relacionarse de las **nuevas generaciones**. **Para lograr que el contenido llegue a su destino, el continente- la manera en que se transmite- debe resultar atractiva**. Será muy complicado poder hacerlo, solo, con sesiones presenciales y dinámicas internas.

- **Capacitando en las exigencias de gestión, mercado y tecnología** que los retos de futuro van a ir demandando. Y es, y será, un proceso interminable que habrá que ir adecuando permanentemente. Es la formación a través de la vida o **long life learning**.

El World Economic Forum recoge, de la manera en que aparecen en el gráfico 34, las habilidades necesarias en el entorno actual y su evolución desde el 2015.

TOP 10 SKILLS

In 2020

1. Complex Problem solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive flexibility

In 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality control
7. Service orientation
8. Judgment and decision making
9. Active listening
10. Creativity

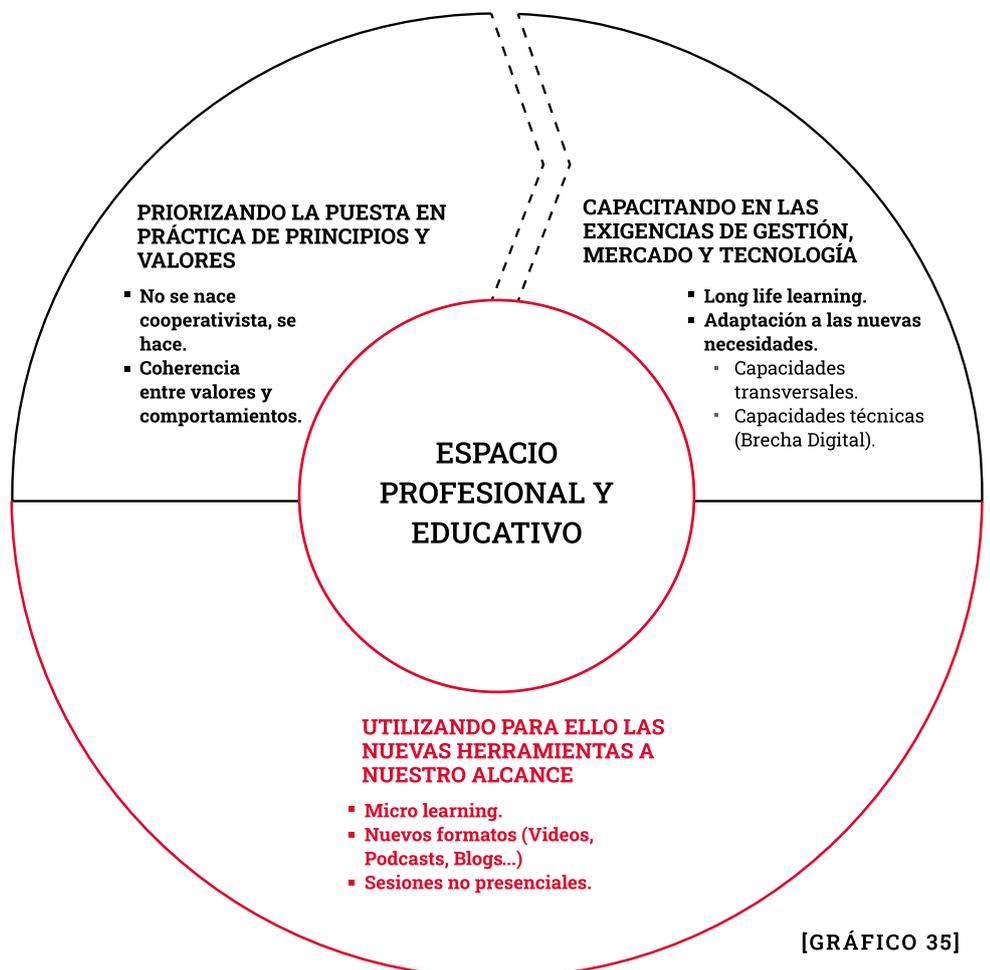
[GRÁFICO 34]
Fuente: Future of Jobs Report.
World Economic Forum.

En una de las conclusiones del estudio Tendencias de Capital Humano 2016, realizado por Deloitte, se hace hincapié en la capacidad prescriptiva de los más jóvenes en relación a las tendencias de gestión y especialmente en la formación, un área en la que demandan una **oferta a la carta donde ellos sean el centro y puedan decidir dónde, cómo y cuándo formarse.**

No resulta fácil interpretar estas conclusiones para las personas que han basado su proceso formativo en propuestas generalistas y programas estándares para todas las personas.

- Además, y de manera muy específica, habrá que trabajar para eliminar una de las grandes fuentes de desigualdad actual: la **brecha digital**, que está dividiendo generaciones y estratos sociales y dificultando respuestas novedosas a situaciones de crisis como la generada por el COVID. El concepto de brecha digital será necesario entenderlo en sentido amplio, para incorporar ideas como la inteligencia artificial, que van a tener un fuerte protagonismo en los próximos años. Las nuevas competencias están tocando a la puerta y hay que ser pioneros- una vez más- y adelantarse a las acciones que las instituciones públicas vayan proponiendo.

HAY UNA OPORTUNIDAD DE AVANZAR EN EL ESPACIO PROFESIONAL Y EDUCATIVO



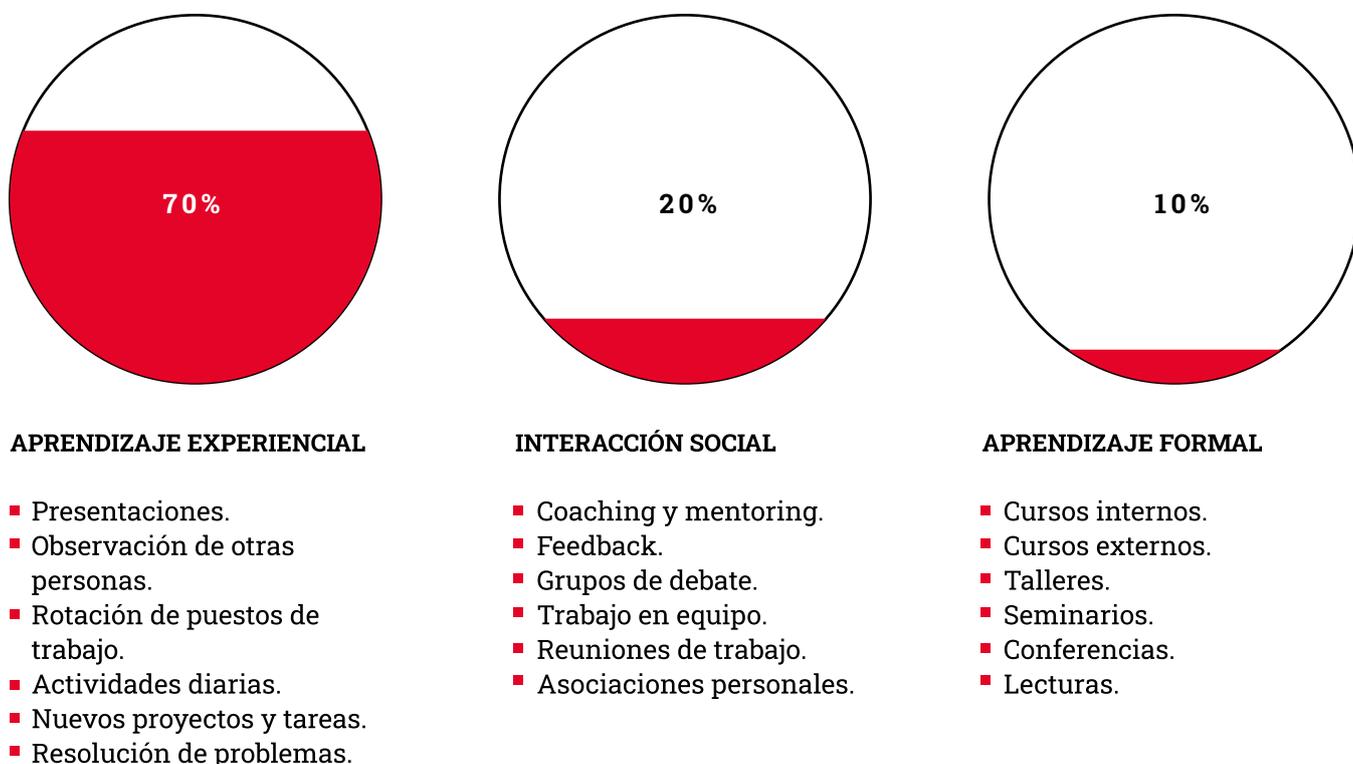
El modelo formativo

No es objetivo de este trabajo establecer ninguna propuesta específica para avanzar en las ideas que hemos ido comentando, pero cualquier modelo que se quiera implantar debe pensar en las nuevas generaciones de cooperativistas, en los modos de aprendizaje que han ido adquiriendo estas personas y en los contenidos a elaborar.

Por otra parte, cualquier modelo que se quiera implantar deberá contar con el respaldo absoluto y la **implicación** del equipo directivo de la cooperativa. No sirve subcontractar este proceso y pensar que asesores externos puedan formar cooperativistas. Las ayudas son necesarias, pero es fundamental que los máximos órganos de la cooperativa se impliquen en ello. Lamentarse posteriormente, de que algunos cooperativistas no toman decisiones coherentes con los valores que hemos ido exponiendo es llorar en el desierto. **Los procesos formativos son críticos para desarrollar una cooperativa sana.**

Ayuda a pensar, el analizar modelos que intuimos pueden ayudar en la puesta en práctica de las ideas. **A modo de referencia**, podemos hablar del llamado 70-20-10 que recogemos en la gráfica 36 y que se utiliza en todo el mundo como una guía general para diseñar programas de aprendizaje eficaces.

MODELO 70-20-10



[GRÁFICO 36]
Fuente: Critería

Aprendizaje formal

El aprendizaje eficaz se produce a través de la experiencia, la exposición y la educación. El modelo trata de dar forma a una mentalidad y prácticas de aprendizaje, que superen el modelo tradicional de orador/oyente para lograr un aprendizaje combinado.

Puede resultar tentador centrarse en el aprendizaje formal: el aprendizaje que se produce durante los programas y el e-learning. De hecho, ese '10' del modelo es donde las personas construyen bases críticas para el aprendizaje social y experiencial. Sin embargo, aplicar el modelo 70:20:10 en el diseño de aprendizaje significa que debemos preparar a los alumnos para el '20' y el '70'.

Podemos preparar a las personas para el aprendizaje en el trabajo mientras todavía están en el 'aula', integrando la aplicación de conocimientos contextualizados y la práctica de habilidades para facilitar la transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo.

El fomento de las relaciones con los compañeros animará a las personas a apoyarse entre sí después de los eventos formales de aprendizaje.

Las relaciones se pueden cultivar y profundizar a través de experiencias que incorporan colaboración, cooperación y trabajo en equipo, y brindan oportunidades regulares para el aprendizaje y las discusiones compartidas.

El diseño instruccional efectivo siempre considera las oportunidades posteriores al aprendizaje. El aprendizaje formal puede proporcionar las bases, pero es a través de las experiencias y las interacciones sociales que el aprendizaje se integra, refina, consolida y amplía.

Aprendizaje experiencial

Para facilitar el aprendizaje experiencial, los diseñadores del proceso de formación pueden:

- Proporcionar guías de referencia rápida para recordatorios en el trabajo de contenidos clave, sugerencias y procesos.
- Actividades prácticas en el trabajo a su propio ritmo y más referencias de aprendizaje.
- Experiencias prácticas en distintos contextos.

Aprendizaje social

Para facilitar el aprendizaje social:

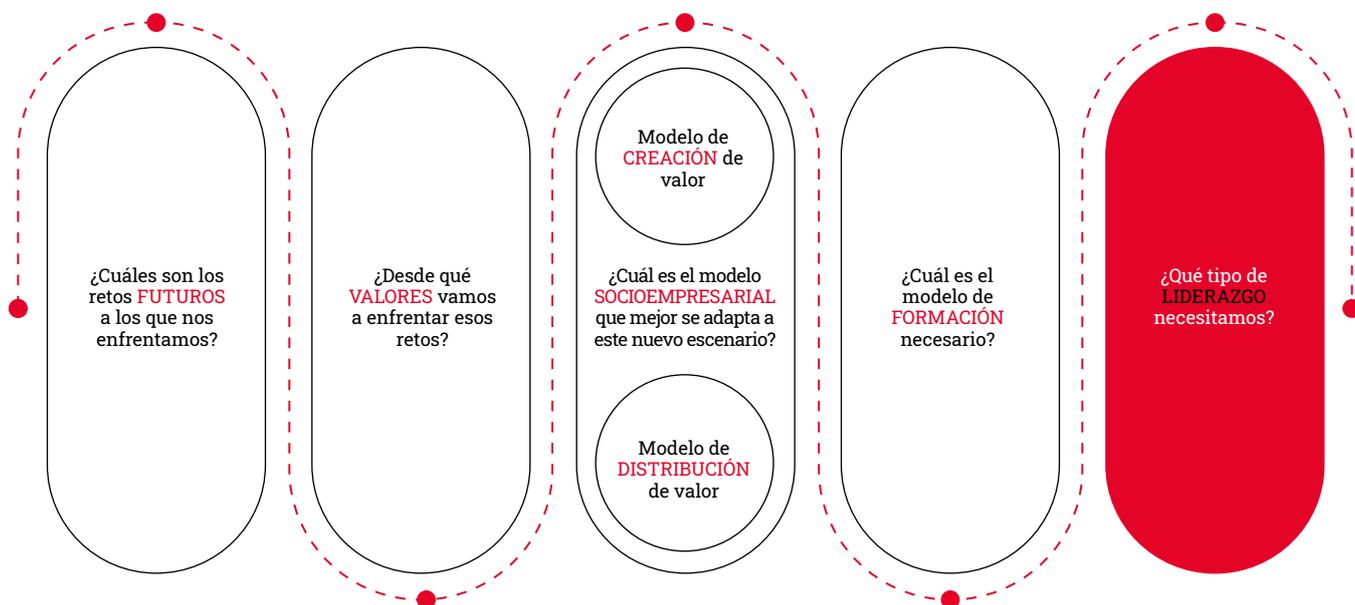
- Además de utilizar las herramientas del mentoring y el coaching (aprovechando todos los recursos que MONDRAGON tiene en su entorno y donde cooperativistas que no están en activo pueden jugar un papel importante), reforzar un 'sistema de amigos', donde las personas se apoyan entre sí y discuten sus experiencias más allá de los eventos de aprendizaje formales. A lo largo de los años, las personas que han participado en eventos de formación formales en MONDRAGON han mantenido círculos de relación muy interesantes. Los eventos formales han servido para generar muchas relaciones informales.
- La figura del "buddy" (palabra inglesa que define a una persona asignada al desarrollo de las personas que se incorporan), y que muchas empresas están utilizando, facilita a la persona que se incorpora a cualquier organización el que pueda interiorizar los valores de la cooperativa y le sirva de soporte y orientación general.

Para terminar este bloque de Formación, convendría reiterar su importancia en las empresas- mucho de lo comentado vale para cualquier tipo de empresa- pero es un capítulo vertebral del desarrollo cooperativo.

**"PRIMERO
PERSONAS Y LUEGO
COOPERATIVISTAS".**

J.M. Arizmendiarieta.

7. EL LIDERAZGO COOPERATIVO



[GRÁFICO 37]

Hemos ido insistiendo, a lo largo de todo el trabajo, sobre la importancia de los líderes en las empresas cooperativas para lograr que todo lo descrito sea coherente.

¿Qué podríamos decir del liderazgo cooperativo?

Hay una pregunta previa que es necesario hacerse en las empresas cooperativas: ¿Quién las lidera?: ¿es el Consejo Rector?, ¿es la Dirección General o Gerente y su equipo directivo? ¿es la Asamblea General? ¿cuántos líderes necesitamos en las cooperativas?

Es evidente que la **Asamblea General** es el órgano supremo de la cooperativa y toma las decisiones últimas más relevantes para mantener la coherencia entre los Principios asumidos por la cooperativa y las decisiones que periódicamente se le presentan para su aprobación o ratificación, pero no está en su cometido intervenir de manera activa en la gestión de la empresa cooperativa. Desde el exterior de las cooperativas se ha caricaturizado, frecuentemente, el funcionamiento de las asambleas cooperativas, definiéndolo como un ente que ralentiza la toma de decisiones, cuando en la experiencia cooperativa de MONDRAGON esto no ha sido una realidad.

El **Consejo Rector**, órgano elegido por la Asamblea General, sí tiene un papel más activo y cercano al funcionamiento de los negocios cooperativos y a las decisiones que su desarrollo conlleva. Una de sus decisiones fundamentales es, la elección de la Dirección General de la cooperativa y debe aprobar las propuestas de desarrollo empresarial (Planes Estratégicos y Planes de Gestión) y las decisiones de relevancia que, desde la Dirección General, con su equipo, se le presenten.

Parece clave que:

- Sus componentes (Rectores) tengan una idea clara de "Proyecto Compartido" para consensuar los dilemas estratégicos entre el corto y largo plazo, entre los intereses individuales y los comunitarios, entre la continuidad y el cambio...

- Sepan seleccionar gestores, que además de capacidades profesionales tengan una empatía con los valores cooperativos para poder desarrollar un liderazgo adecuado.

- Asuman, como representantes de los cooperativistas, la obligación de generar criterio entre los socios sobre el desarrollo del proyecto cooperativo, soportándolo en un sistema de información transparente que aporte confianza y sentido de pertenencia a un proyecto.

La experiencia de MONDRAGON ha enseñado lo importante que resulta la sintonía de este órgano- y fundamentalmente de su **Presidencia**- con la **Dirección General** para un desarrollo adecuado de la cooperativa. El entender correctamente el papel de cada órgano en la cooperativa evita muchos malentendidos. **Ni el Consejo Rector ni la Presidencia han sido elegidos para gestionar la vida empresarial de la cooperativa ni la Dirección General para intervenir en la elección y funcionamiento de los órganos sociales.**

La Dirección General con su equipo directivo es al que el Consejo Rector delega el **desarrollo del proyecto empresarial** que hemos tratado de esbozar en este trabajo. Su elección es, seguramente, la decisión más importante que debe tomar el Consejo Rector (en esto insistía Alfonso Gorroño goitia, que fue uno de los pioneros del cooperativismo de MONDRAGON), pues su manera de funcionar, pensar y hasta de sentir van a marcar el futuro de la cooperativa.

La coherencia es, de nuevo, la orientación a la hora de **elegir y desarrollar líderes cooperativos**. Estamos pensando, ahora, en los Directivos de las cooperativas, aunque muchas de las ideas pueden ser perfectamente aplicables a los Rectores y a las Presidencias.

Un cierto orden mental siempre ayuda en la reflexión para su elección y su desarrollo.

Lo que debiéramos pedir:

1. Que comparta con el mundo cooperativo unos **valores básicos** transmitidos desde su espacio familiar y social. Resulta complicado modificar, exclusivamente, en el ámbito profesional, creencias arraigadas en la persona. Sin pensar, en ningún caso, que los líderes cooperativos deben salir, únicamente, de un área muy cercana. La presencia de las cooperativas de MONDRAGON en distintas áreas geográficas, donde se hayan trabajado sus valores y se hayan compartido proyectos empresariales y sociales debe propiciar liderazgos diferentes a los que históricamente hemos conocido.
2. Que su desarrollo profesional y personal haya estado ligado a otros **líderes contrastados**, de los que haya aprendido a relacionarse con personas, a tomar decisiones, a compartir, a intercooperar, a escuchar. La atención en los comportamientos es la mejor vía para un desarrollo personal adecuado.
3. **Capacidad de relación y estabilidad emocional.** Mucho sentido común.
4. **Creatividad y Resiliencia** (capacidad de salir fortalecido de las peores situaciones). La historia de 70 años de cooperativismo en MONDRAGON ha necesitado de enorme creatividad y capacidad de aguante, siempre apostando por un futuro mejor.
5. **Humildad y capacidad de trabajo.** El mundo cooperativo nunca se ha llevado bien con las personas a las que el ego les ha crecido demasiado por un éxito profesional concreto. El liderazgo cooperativo debe de ser de largo recorrido y los éxitos y fracasos son parte de ese camino.
6. **Abiertos a las personas y al mundo.** La vida del líder cooperativo se mueve **entre las personas más cercanas y los mercados más lejanos**. Ni sirve el que está permanentemente viviendo en el espacio exterior, delegando las relaciones internas a otras personas, ni el que es ajeno al mundo exterior y vive atrincherado en las pequeñas discusiones y rencillas internas.
7. **Integradores.** A lo largo de este trabajo, hemos intentado desarrollar los conceptos que un buen líder cooperativo debiera integrar en su cabeza. Algunos serán capaces de hacerlo y a otros, algunas reflexiones les parecerán innecesarias. El paquete del liderazgo cooperativo es difícilmente separable. No sirve hacer lo que me gusta más y pasar de puntillas por el resto. La visibilidad de los líderes es muy alta y las personas de las cooperativas observan todos los comportamientos.
8. **Ambidiestros.** Que sepan jugar con las dos manos. Es necesario tener capacidad de liderazgo para afrontar situaciones complicadas del **corto plazo** o sencillamente para desarrollar una estrategia eficaz de **excelencia empresarial** (ser los mejores en lo que hemos decidido hacer) y por otra parte pensar **estratégicamente en el futuro a largo plazo** tomando decisiones valientes y enfrentándose a inercias internas de la cooperativa.

Ni sirven líderes que se dediquen a trastear costes y recortar inversiones de futuro para seguir haciendo lo mismo, física y estratégicamente, ni líderes que hipotequen el futuro de las personas de la cooperativa con decisiones extremadamente arriesgadas. Es un difícil equilibrio, que un buen líder cooperativo debe de ser capaz de gestionar.

¿Qué atributos pedir y trabajar?

- **Compartir valores cooperativos.**
- **Apredizaje con líderes contrastados.**
- **Capacidad de relación y estabilidad emocional.**
- **Creatividad y resiliencia.**
- **Humildad y capacidad de trabajo.**
- **Abiertos a las personas y al mundo.**
- **Integradores.**
- **Ambidiestros.**

Es evidente que algunos de los elementos mencionados son susceptibles de ser trabajados mediante un adecuado programa de desarrollo de competencias, a los que MONDRAGON ha dado una respuesta con sus programas de su **Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo de Otalora**, pero es crítica la correcta elección de las personas para funciones directivas.

Desafortunadamente, algunas cooperativas han perdonado mejor, a los directivos, deficiencias en la aplicación de valores y los malos comportamientos que la no consecución de logros económicos.

Dicho de otra manera, mejor un directivo con dudoso comportamiento cooperativo, pero con éxito económico, que lo contrario y esto supone un muy mal precedente para el futuro. Cuando llegan los momentos de dificultades económicas, **que siempre llegan**, los comportamientos cooperativos se han olvidado por no haberlos entrenado y las respuestas son más complicadas.

Convendría apuntar, de manera clara, la idea de que **el liderazgo no termina en las franjas superiores- rectores y directivos**. Se necesita crear **redes de líderes** a lo largo de la organización para responder a los retos que el presente y el futuro nos pone delante. Cuando la cooperativa aumenta en tamaño y se hace más compleja, resulta fundamental el papel de estos liderazgos.

Existe un extenso trabajo de Juan Mari Uzkudun- **Un directivo de los nuestros** (anexo 16)- donde desarrolla ampliamente muchos más conceptos relacionados con el directivo o líder de cualquier empresa, que es fruto de su larga trayectoria en el mundo cooperativo y que recomendamos leer para completar estos breves retazos aquí recogidos.

Un directivo de los nuestros.

Juan Mari Uzkudun
(anexo 16)

8.

REFLEXIONANDO SOBRE INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO EN MONDRAGON. HISTORIA Y FUTURO.

Casi nada de lo hasta ahora descrito, existía en el Mondragón de los años 50 del siglo XX. La ECM ha sido una continua innovación en todos los ámbitos (producto, servicio, modelos de gestión y organizativos, gobernanza...) que intentaremos describir.

La primera pregunta que podemos hacernos es: ¿dónde innovar? En el marco del trabajo que hemos desarrollado, la innovación puede y debe estar en todos los bloques. Alguien podría pensar que el Futuro nos vendrá dado y, seguramente, en gran parte será así, pero la experiencia de MONDRAGON ha enseñado que es posible influir enormemente en su reflejo en la sociedad cercana.

Un pequeño relato de la historia de la **Innovación y el Emprendimiento** en la ECM puede ayudar a marcar nuevos objetivos de futuro y dar perspectiva a las nuevas generaciones de cooperativistas y ligar la idea de emprendimiento al modelo de cooperativismo que se ha desarrollado a lo largo de más 50 años en el entorno de las cooperativas de MONDRAGON.

El cooperativismo de MONDRAGON no hubiera sido posible sin un impulso importante del emprendimiento, tanto empresarial como social.

Resulta clave, por lo tanto, entender los modos de emprendimiento que este cooperativismo ha desarrollado, aquellos elementos que han facilitado o dificultado ese trabajo de emprendimiento y desde una perspectiva más actualizada y a veces mucho más teórica, ir definiendo los retos y necesidades futuros.

Deberíamos señalar que el emprendimiento en el mundo cooperativo ha tenido siempre una concepción mucho más amplia que la de promover un negocio o empresa concreta. Las cooperativas han pretendido ser emprendedoras globales, buscando nuevas empresas, creando nuevas instituciones sociales, impulsando estructuras de investigación, de formación e incorporándose activamente en muchas actividades sociales que buscaban transformar la sociedad cercana.

Una historia de emprendimiento

La historia comienza en 1948- en la posguerra española- en Mondragón- en aquel momento una población de 15.000 personas y una atmósfera de bajo nivel de formación, desempleo e importantes diferencias sociales.

En ese momento surge la figura de un gran emprendedor- José María Arizmendiarieta- que empieza a pensar de manera diferente al pensamiento dominante y, lo que es más importante, activa aquellas ideas en las que creía firmemente.

Entendiendo que la **Educación** era uno de los elementos claves para cualquier desarrollo futuro, pone en marcha la primera Escuela Profesional, que con el paso de los años y con una apasionante historia particular, llena de personas y espíritus emprendedores ha venido a ser **Mondragon Unibertsitatea**. Un emprendimiento de propósito inicial discreto al que se le han ido poniendo día a día objetivos más ambiciosos.

Una segunda respuesta a la situación existente en aquellos momentos fue **la creación de nuevos puestos de trabajo** con el lanzamiento en 1956 de ULGOR. Pero, para poner en marcha empresas industriales era insuficiente con la fuerza y el impulso único de Arizmendiarieta. Se necesitaban nuevos emprendedores que asumieran las nuevas labores y surge un nuevo equipo que soporta una etapa larga de emprendimiento posterior- Ormaechea, Gorroñoigoitia, Usatorre, Larrañaga..., también, a su vez, apoyados en personas deseosas de cambiar las cosas y crear un futuro distinto.

Una característica fundamental de estos primeros pasos, y que ha marcado toda la historia posterior de MONDRAGON, fue la respuesta a los problemas sociales. Se pretendió desde el principio crear una sociedad más rica y más justa en contraposición a una sociedad de personas ricas, pero más injusta socialmente, y en ese momento surge la idea de **Cooperativa**,

que aunque inicialmente era una forma jurídica existente en aquellos momentos y que respondía vagamente a los deseos de aquellos primeros emprendedores, con el paso de los años fueron capaces de ir modelándola para responder a los retos crecientes que los socios cooperativistas han ido demandando, hasta el punto de influir de manera muy importante en la definición de las leyes que han ido amparando a estas sociedades cooperativas.

La aventura de la promoción empresarial se pone en marcha y surgen las dificultades que hoy encuentran las personas que quieren promover, los elementos materiales- edificios, talleres, máquinas- las personas adecuadas para cada función- producción, comercial, compras- y sobre todo y al cabo de poco tiempo, **el problema de la financiación.**

Las entidades financieras de aquella época, y las de ahora, se fiaban poco de jóvenes muy ilusionados, con corta experiencia y pocos avales que les respaldaran. La falta de financiación adecuada dificultaba enormemente cualquier desarrollo de los proyectos.

A grandes males, grandes remedios. Con el impulso inicial de Arizmendiarieta surge la idea de construir una nueva entidad financiera- **Caja Laboral**- que ayude a financiar los proyectos que se estaban impulsando. La idea de emprender no se limitaba a la creación de nuevos talleres o empresas, abarcaba un amplio mundo de actividades. El **virus del emprendimiento** había prendido en aquellas personas y nada parecía imposible.

Las personas que habían optado por ser cooperativistas, se afiliaron inicialmente al Régimen de la Seguridad Social existente en aquella época hasta que con fecha 30 de junio de 1959 recibieron una Orden Ministerial por el que fueron excluidos del mismo por no ser trabajadores exclusivamente, sino trabajadores y propietarios a la vez.

En consecuencia, de un día para otro se quedaron sin ninguna protección de carácter social (pensiones, cobertura sanitaria...), lo que les llevó a idear un **modelo propio de cobertura social integral**, en el cual se plasmaron los valores propios de las cooperativas (mutualismo, solidaridad, corresponsabilidad, y democracia representativa). Es decir, convirtieron una necesidad en una oportunidad de dotarse de un sistema integral de cobertura único en el mundo.

Desde el inicio de la experiencia cooperativa de MONDRAGON, **la idea del desarrollo regional** estaba muy interiorizada y más si cabe tras la creación de Caja Laboral que captaba fondos en un entorno amplio. Por lo tanto, había que devolver a la sociedad en forma de creación de puestos de trabajo, la confianza que esta ponía en Caja Laboral. De esta manera, comienza una época muy activa de desarrollo del movimiento cooperativo en Euskadi, con el impulso de infinidad de actividades empresariales, fundamentalmente industriales. Los nuevos emprendimientos exigían tener personas capaces de gestionar los nuevos negocios, formarlos, arroparlos y disponer del soporte financiero que en aquel momento proporcionaba Caja Laboral. Se armó una estructura específica para la promoción y el soporte de nuevos negocios- **LKS**- que posteriormente fue el germen de una potente empresa de **servicios profesionales**.

Pero la **falta de tecnología** adecuada estaba ya amenazando a muchos negocios, que habían arrancado y vivido los primeros años del conocimiento de los promotores o de la compra de patentes y conocimiento externo.

Había que hacer una apuesta tecnológica para salir de la mediocridad y mejorar la posición competitiva y en un momento determinado -1974- se promueve la creación del primer centro tecnológico- **Ikerlan**- que con los años ha sido el germen de una red de centros tecnológicos, con el convencimiento de que sin una apuesta adecuada en I+D, difícilmente se podía estar compitiendo adecuadamente en el mundo.

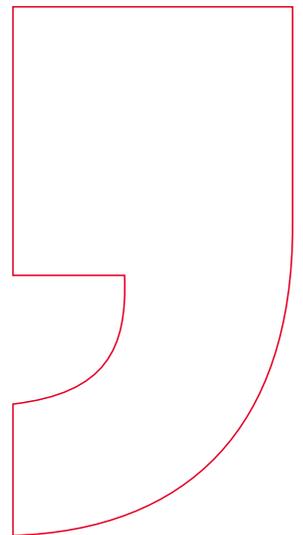
Pero el desarrollo traía nuevos retos, se necesitaban **buenos gestores para llevar adelante las ideas. Nuevos conocimientos, nuevos idiomas y muchas dificultades para reclutar personas del exterior**. La respuesta distinta fue la creación de Otalora como centro de formación de directivos cooperativos. La falta de buenos directivos era una limitación que podía frenar enormemente el desarrollo empresarial.

La mejora de la **eficiencia empresarial** resultaba otro reto de singular importancia, era necesario gestionar las empresas con el mayor rigor para hacer frente a la competencia internacional y las cooperativas estuvieron en el impulso de AENOR y en la implantación de los modelos de gestión. de EFQM. Debían ser los mejores en la gestión.

Pero ahora, había que estar en el mundo y no, solo, en un pequeño rincón de Euskadi y hubo que hacer frente al reto **de la globalización**. Las cooperativas fueron pioneras en entender que el mercado cercano no iba a poder seguir dando de comer indefinidamente. Había que instalarse de manera seria en aquellos países que se estaban desarrollando con fuerza y se abrieron fábricas y oficinas en diferentes partes del mundo.

Esta breve historia, demuestra que, con entusiasmo, ideas claras y personas emprendedoras, pocas dificultades son insuperables pero que es necesario **mantener el fuego del emprendimiento permanentemente encendido**. Los nuevos retos, solo serán posibles de superar recuperando el espíritu de los años vividos. No se puede seguir echando la culpa al entorno para justificar el no hacer nada.

Como elemento capital en todo este desarrollo convendría hablar de las **actitudes**. Este proceso fue iniciado e impulsado desde la **humildad y la empatía con la sociedad** que le rodeaba. Este es un aspecto que pocas veces se señala y es necesario hacerlo, porque la soberbia tanto individual o colectiva aparecen fácilmente cuando los diferentes proyectos tienen distinto nivel de éxito.



¿Cómo entender el emprendimiento en el momento actual?

INNOVACIÓN, PROACTIVIDAD Y RIESGO.

El profesor Danny Miller, de la HEC de Montreal, publicó en 1983 un artículo donde sintetizó la fórmula del emprendimiento, afirmando que **la capacidad de emprendimiento de una organización constituía el resultado de la conjunción de tres factores: la capacidad innovadora, la proactividad y la asunción de riesgos.**

Con respecto al primer factor identificado, **la Innovación**, hemos insistido en este trabajo sobre la necesidad de generar innovaciones de carácter tecnológico, haciendo énfasis en el desarrollo tecnológico y la asignación de mayores recursos financieros para esta labor. Sin negar la importancia que adquiere la generación de nuevo conocimiento tecnológico, la realidad nos enseña que el entorno de actividad habitual de las empresas constituye la principal fuente de ideas para el lanzamiento de nuevas iniciativas.

De hecho, muchas empresas son creadas por personas que tienen una notable experiencia en la industria o sector en el que lanzan sus nuevas empresas.

Complementariamente, las interacciones que los emprendedores tuvieron con sus clientes en sus ocupaciones previas constituyen la fuente más común de sus ideas de negocio.

El segundo factor identificado por el profesor Miller corresponde a **la proactividad**. Desde la perspectiva del emprendimiento, la proactividad presenta diversas acepciones: Una primera acepción presenta la proactividad como una actitud colectiva de la empresa que pretende la identificación de oportunidades de negocio de forma anticipada a sus competidores y capturar dichas oportunidades. La proactividad sería una condición necesaria para asegurar la adaptación del negocio a las condiciones dinámicas del entorno.

Una segunda acepción considera la **proactividad** como una disposición personal para llevar a cabo acciones susceptibles de influenciar su entorno. Desde esta perspectiva, la proactividad está asociada con la asunción de responsabilidades y hacer aquello que es necesario para llevar un proyecto a su plasmación práctica.

En el marco del emprendimiento corporativo, la proactividad adquiere una dimensión complementaria, relacionada con la capacidad de sacar adelante las iniciativas de carácter innovador haciendo frente a las trabas burocráticas, las inercias y los innumerables "anticuerpos" que los emprendedores encuentran en sus organizaciones a la hora de materializar sus propósitos. Ya hicimos la prueba. Por ahí no vas a llegar a ningún lado. No nos podemos distraer. No hay recursos para todo.... Son comentarios muy repetidos cuando alguien mueve las rutinas establecidas.

En este sentido, el auténtico emprendedor se dota de una filosofía de "aprender haciendo" e ir construyendo la ruta conforme se avanza por el territorio de la innovación de negocio.

Finalmente, el tercer factor identificado por el profesor Miller corresponde al **riesgo**. El riesgo está ligado a la incertidumbre que se asocia a toda iniciativa emprendedora: **la asunción del riesgo implica la decisión de asignar recursos a oportunidades de negocio susceptibles de fracasar.**

Habitualmente se tiende a considerar que los emprendedores presentan un perfil más propenso a la asunción de riesgos que el resto de la población, pero las investigaciones más recientes confluyen en presentar al emprendedor como una persona que asume riesgos controlados. Su ventaja proviene de la asimetría de información de que dispone con respecto a una determinada oportunidad de negocio: la capacidad de visualizar la oportunidad allá donde otras personas no la perciben.

En los procesos individuales de creación de empresas, el emprendedor afronta el riesgo del fracaso en solitario. En el caso del emprendimiento en empresas ya constituidas, el intraemprendimiento aporta la ventaja de que el promotor afronta menores riesgos individuales, por el amparo que le proporciona la empresa. Se trata de un riesgo institucional.

En cualquier caso, está claro que el riesgo es más probable en aquellas empresas que no innovan: **la innovación puede ser arriesgada, pero no innovar conduce inexorablemente a la desaparición de la empresa.**

Apuntes desde el cooperativismo

De lo que hemos visto hasta ahora, la historia descrita es la del cooperativismo de MONDRAGON y el entendimiento general del emprendimiento podría aplicarse a cualquier realidad empresarial. ¿Qué elementos podrían destacarse del cruce de ambas reflexiones para entresacar aportaciones válidas para el futuro?

El movimiento cooperativo ha sido fundamentalmente proactivo y esta proactividad ha sido colectiva. Es verdad que los pioneros e impulsores de la experiencia cooperativa fueron unas pocas personas, pero supieron involucrar, motivar y complicitar a un numeroso grupo de personas que fueron impulsando los distintos proyectos que surgían. Ha existido durante muchos años un motor colectivo permanente que afrontaba los retos que nos llegaban, y que, además era capaz de imaginar nuevos territorios a conquistar.

Desde esa disposición personal y colectiva se innovó en áreas difíciles de imaginar, en el modelo empresarial, en tecnología, en modelos de financiación, en los modelos jurídicos, en la gobernanza de las empresas, en la participación de las personas en un proyecto colectivo, en incorporar conocimiento relevante, en entender que el mundo podía ser un territorio donde moverse con naturalidad, pero sobre todo en pensar que invertir en el **desarrollo de las personas** era el mejor seguro para el futuro.

"UN PRESENTE
POR ESPLÉNDIDO
QUE FUERE LLEVA
IMPRESA LA HUELLA
DE SU CADUCIDAD
EN LA MEDIDA QUE
SE DESLIGA DEL
FUTURO".

J.M. Arizmendiarieta.

El inconformismo con la situación que se vivía impulsaba a asumir riesgos y a dar pasos, que, desde un análisis más académico, en algunos casos, serían más que cuestionables.

Un profesor del MIT, hablaba de una fórmula curiosa para describir estas situaciones: **$D+V+FS \geq I$** , donde **D** significaba descontento con la situación, **V** suponía tener una visión de futuro y **FS** era el primer paso- first step- la necesidad de dar un primer paso para superar la **I** que es la inercia de todas las organizaciones. No es suficiente con que no nos guste la situación que vivimos y tampoco que, además, tengamos un magnífico trabajo estratégico que haya definido nuestra visión. **Es necesario dar pasos, equivocarse, aprender y seguir dando pasos.**

La apuesta por la creación de empleo y el desarrollo del entorno ha estado siempre presente en el cooperativismo. **Somos sociedades de personas.** ¿Cómo resolver, por tanto, la paradoja de la necesidad del cambio y la preservación y creación de puestos de trabajo?

Necesitamos tener la habilidad para llevar a cabo una explotación eficiente de las actividades actuales y protagonizar suficientes actividades de exploración- los nuevos territorios que antes hablábamos. No hay futuro sin presente ni acierto empresarial que no necesite innovarse permanentemente. Y esto no siempre es fácil de entender y menos de llevarlo a la práctica.

¿Por qué es importante hoy la labor de emprendimiento para las cooperativas?

Habría que empezar diciendo que, a pesar de una historia de muchos años de desarrollo empresarial y social, no es deseable que la caducidad de la que hablaba Arizmendiarieta tome cuerpo.

Muchas de las realidades empresariales cooperativas fueron ideadas e impulsadas en los años 60 y 70 del pasado siglo, respondiendo a necesidades reales de la sociedad de aquellos años. Posteriormente, muchos de estos proyectos han sido transformados y mejorados hasta llegar al momento actual, pero otros han seguido un proceso de retroceso por múltiples razones- internas y externas-. Además, las historias de éxito calan profundamente en las conciencias colectivas y se piensa, equivocadamente, que van a seguir así sin necesidad de grandes modificaciones.

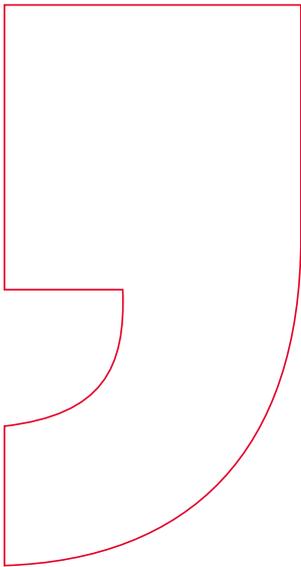
Las cooperativas deben ser competitivas y estar al primer nivel mundial, pero tienen además un rasgo fundamental que está en sus principios: **luchar por la creación de empleo y el desarrollo de una sociedad más justa y equilibrada y eso trae consecuencias.**

Habrán negocios que han sido claves en el pasado, que han perdido o van a perder muchos puestos de trabajo y dejarán de generar valor en nuestro entorno y ante esto las cooperativas no pueden quedar impasibles. No vale argumentar que nos toca un ciclo recesivo y en consecuencia no vamos a ser capaces de cumplir lo que está en nuestra misma razón de ser.

Como respuesta a estas consideraciones y otras muchas, las cooperativas de MONDRAGON renuevan periódicamente su Política Socioempresarial para hacer frente a los retos futuros. Se ha escrito lo que se desearía ser dentro de unos años- la Visión-, se está deseoso de mejorar la situación que se vive y se está dispuesto a dar los pasos necesarios para superar la inercia de la organización.

Es preciso insistir en la necesidad de reforzar los tres sumandos de la ecuación que hemos hablado. La definición de la Visión ha entrado en la dinámica de la gestión de las cooperativas, pero puede existir demasiado conformismo o, dicho de otro modo, poco descontento con la situación actual- seguridad de empleo, nivel retributivo suficiente, condiciones de trabajo agradables... que no ayudan al impulso de ningún nuevo emprendimiento.

Ningún proyecto cooperativo ni empresarial va a ser posible sin el protagonismo de las personas que los impulsan y hay que ser exigentes. Luchar contra el conformismo y apostar por las personas, formándolas e implicándolas para que sigan emprendiendo proyectos para el futuro.



Por lo tanto, ¿HAY QUE EMPRENDER?

¿Son las cooperativas emprendedoras en el momento actual? Seguramente sí.

¿Es suficiente su labor emprendedora para responder al reto que hemos definido? Claramente no. El impulso emprendedor debe ser mucho mayor que el que ha estado presente en los últimos años para responder a los retos del futuro. Se hace necesario **dar un salto cualitativo en la intensidad emprendedora de las cooperativas de MONDRAGON.**

Y una última reflexión sobre el emprendimiento. **¿Cómo atraer las nuevas iniciativas surgidas en el entorno, al proyecto MONDRAGON? ¿Cómo resultar atractivos? ¿Qué estructuras o comportamientos es necesario modificar?**

9.

PENSANDO EN LA ACCIÓN- CONVERSACIONES COOPERATIVAS

A lo largo de este trabajo se ha intentado incidir en aquellos aspectos que nos parecen más relevantes para un reforzamiento de la realidad cooperativa de MONDRAGON y para ello hemos mantenido nuestras propias conversaciones que han enriquecido las ideas que cada persona había ido desarrollando en su experiencia profesional y cooperativa. El pensar y conversar de manera ordenada ayuda al desarrollo personal y mejora el resultado de cualquier trabajo y **sobre todo nos empuja a actuar.**

Cuando miramos al interior de las cooperativas, creemos que es importante, fijarse en el tipo de conversaciones que se dan en los diferentes niveles.

Teniendo presente el esquema de desarrollo de este trabajo, podríamos plantearnos algunas preguntas y reflexiones para las cooperativas y que pudieran servir para su propia autoevaluación.

Pensar en la
acción.
Abriendo
conversaciones
cooperativas.

Los retos del futuro.

Desarrollo de valores cooperativos y comportamientos.

Potenciación de la creación de valor.

Mejora de la distribución de valor y reforzamiento cooperativo.

Sobre el futuro

- ¿Cuántas discusiones sobre los eventos externos e internos que van a marcar el futuro se dan en los Consejos de Dirección, en los Consejos Rectores o en otros foros de la cooperativa? ¿Es algo permanente o se limita a las reflexiones estratégicas?
- ¿Se ponen sobre la mesa, ideas de pensadores, Universidades, analistas de futuro...? ¿En qué lugar, o lugares, de las cooperativas y/o de MONDRAGON debe existir esta reflexión y contraste?
- ¿Cómo mantener la experiencia cooperativa de MONDRAGON como una idea sugerente, en un futuro que cambia rápidamente y que necesita de aportaciones como las que puede ofrecer MONDRAGON y sus cooperativas? ¿Qué preguntas cabe hacerse?
- ¿Cómo lograr que las personas de las cooperativas de MONDRAGON sientan que su proyecto empresarial, es uno de los que mejor responde a los valores y retos que exige el futuro y que el ser socio cooperativista no es, únicamente, un modo de desarrollo económico, profesional y personal? ¿Cómo vemos estas ideas en cada cooperativa individual?
- ¿Cómo hacer que las grandes transformaciones que van a cambiar nuestro futuro, en estos momentos la digitalización, la transición ecológica, ... se integren de forma natural en las formas de hacer de las cooperativas, en los territorios en los que operamos y no sean transformaciones que ahonden las desigualdades entre los que se suben al cambio y los que se quedan atrás?

Seguramente, será necesario tener un marco vivo de discusión, cambiante y con líderes que lo sepan interpretar. El papel de MONDRAGON como Corporación puede resultar fundamental en esta labor, impulsando un think-tank vivo e invitando a personalidades de todo el mundo que enriquezcan la reflexión interna. Será importante tener la modestia de escuchar y entender la mirada externa sin pretender tener todas las respuestas, tratando de desarrollar los conceptos del cooperativismo moderno o del siglo XXI.

Sobre valores

El reforzamiento de los valores cooperativos- de los cooperativistas- ha sido una de las ideas que hemos querido resaltar. Estos valores básicos definen los Principios que la propia cooperativa asume y que están ampliamente recogidos en muchos documentos y trabajados en profundidad y de manera muy didáctica por el Instituto de Estudios Cooperativos LANKI de Mondragon Unibertsitatea.

Creemos que la prueba del algodón de esos valores, son los comportamientos cotidianos. Sobre todo, los comportamientos de los líderes cooperativos de los que antes hemos hablado. Y, volviendo a las conversaciones.

- ¿Quién discute o lucha por los valores dentro de MONDRAGON? ¿Cómo canalizar foros de discusión y reforzamiento de esos valores? Resulta complicado imaginar que cada cooperativa pueda impulsar sus propias reflexiones fuera del contexto MONDRAGON y, por lo tanto, el papel de la Corporación es fundamental.

Los valores externos, dominantes, en la sociedad tienen tanta fuerza que es necesario mantener los valores cooperativos muy vivos y actualizados para no confundir el camino. La tentación del enriquecimiento personal, a través de intereses y retornos, va a estar siempre presente.

- ¿Son conscientes los cooperativistas de MONDRAGON del tipo de sociedad que se ha ido moldeando en su entorno? ¿Existen aspectos en los que MONDRAGON debe trabajar con más intensidad, porque así se lo pide la sociedad en la que está inserta?

Es clave entender el desarrollo reciente de la RSC (Responsabilidad Social Corporativa) en las empresas de capital y su relación con los Valores y Principios Cooperativos para poner en valor lo desarrollado en MONDRAGON.

La RSC como concepto o idea más reciente ha tenido una presencia limitada en las cooperativas de MONDRAGON. Ha existido la sensación de que las empresas de capital han hecho un trabajo de imagen cuando su principal atención estaba en los accionistas.

La RSC intenta acercar a las empresas de capital, que tradicionalmente han estado orientadas a servir al accionista y se han servido de clientes, sociedad y empleados para sus objetivos, a un concepto más amplio de stakeholders (implicados).

En las cooperativas los conceptos de RSC están en su propia razón de ser y en las empresas de capital son un añadido a su funcionamiento normal que raramente modifican su esencia.

Pensar en aportar al desarrollo de la sociedad cercana a la empresa está, todavía, muy lejos de las prioridades empresariales en términos generales.

Las cooperativas de MONDRAGON han trabajado históricamente, porque es su razón de ser, en impulsar una sociedad mejor en el entorno donde trabaja con líneas de trabajo concretas:

- **Personas más formadas** impulsando y sopor-tando Centros de Formación y la propia Mon-dragon Unibertsitatea.
- **Reduciendo las desigualdades** sociales con un mejor reparto del valor generado en las cooperati-vas.
- **Invirtiendo en actividades de futuro para** que las generaciones futuras dispongan de recursos. Es lo que podríamos llamar legado o solidaridad in-tergeneracional.
- **Desarrollando diversos instrumentos de solidari-dad** que permitan superar las dificultades cíclicas que las empresas tienen a lo largo de su vida em-presarial. Recolocación interna de personas, apli-cación de fondos económicos de solidaridad, etc.
- **Manteniendo los Centros de Decisión** cerca-nos a las personas, para evitar deslocalizacio-nes. Las decisiones, buenas o malas, están cer-canas a las personas y les obliga a tomarlas con responsabilidad. No sirve culpar al capital.
- **Influyendo en la cultura política y social cerca-na**, aportando el entendimiento de los valores cooperativistas y su aplicación práctica.

RECOGIENDO LA DEFINICIÓN DEL OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus **clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.**

Sobre creación de valor

La revista Fortune ha incluido el año 2020 a MONDRAGON en su lista "Change the World" por su compromiso de cara a conseguir una sociedad más justa, equitativa y homogéneamente desarrollada. Es un gran reconocimiento para MONDRAGON, pero, sobre todo, significa que los valores que han guiado a MONDRAGON a lo largo de su vida, son los que la sociedad mundial está necesitando para lograr una sociedad más justa. Reconoce, también, el esfuerzo de muchas personas que han trabajado en el impulso de ideas nada fáciles de sostener en un entorno de culto al enriquecimiento rápido y a los logros individuales.

Para las cooperativas de MONDRAGON, debiera suponer el reafirmarse en los Principios y Valores cooperativos. **"El mundo se quiere parecer a nosotros"** es una idea muy sugerente.

Pero son las **personas** que forman las cooperativas las que deben entender ese reconocimiento. Existen demasiadas tentaciones de intentar parecerse a las grandes empresas capitalistas con el entendimiento que de ellas se tiene: altos ingresos, acumulación de capital personal... y estas miradas externas que aportan este tipo de reconocimientos deben ayudar a reforzar la dirección mantenida hasta ahora.

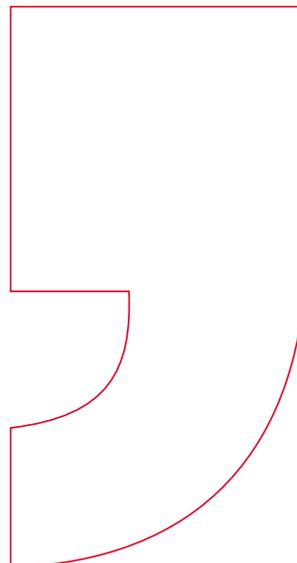
Es vital que la creación de valor esté presente en las conversaciones de los órganos cooperativos. Aparentemente, alguien puede pensar que siempre está presente pero no es algo evidente. Es una de las patas fundamentales del proyecto socioempresarial y debe ser bien entendida por los miembros de la cooperativa. Convendría hacerse algunas preguntas y conversar de:

- ¿Cuándo se discute sobre el corto y el largo plazo? ¿solo en las reflexiones estratégicas?
- ¿Qué tipo de proyecto existe en la cooperativa? ¿Generador de empleo y riqueza a largo plazo? ¿o maximizador de los resultados a corto?
- ¿Qué nivel de proyectos y apuestas de futuro se discuten y deciden?
- ¿Las personas, son parte de esa apuesta de futuro?
- ¿Se entiende que la intercooperación debe ser una de las palancas facilitadoras de la creación de valor?
- ¿Qué papel tienen la Innovación y el Emprendimiento en la cooperativa? ¿es cosa, solo, de grandes cooperativas con recursos?
- ¿Es la Gestión Financiera, por su relevancia, una discusión prioritaria en la cooperativa?
- ¿En qué foros se habla de estos temas? ¿Es, únicamente, una labor del ejecutivo?
- ¿Qué nivel de relevancia tienen estos temas en los Consejos Rectores y/o Sociales?

Sobre la distribución de valor

Seguramente es el área donde todo el mundo desea participar. La creación de valor suele resultar más compleja de entender y argumentar, pero a la hora del reparto se intenta simplificar. Hemos visto, en el desarrollo del bloque de Distribución de Valor en el mundo cooperativo que hay muchos factores a tener en cuenta, pero debemos insistir en que hay una **idea clave- hay que pensar en el futuro:**

- Es cierto que la Distribución del Valor, se lleva una parte sustancial de las conversaciones de Consejos Rectores y Asambleas. ¿Cuánto dedicar a retornos y a intereses? ¿Qué nivel de inversiones afrontar? Qué retornos e intereses presentar en las Asambleas Generales suele ser un punto capital en los Consejos Rectores.
- La distribución de valor (salarios, horas de trabajo..) es la razón de ser de los sindicatos en las empresas de capital y también muchos cooperativistas creen que es donde deben de ser más activos, pero la distribución en el mundo cooperativo hay que entenderla de una manera más global. Es parte del proyecto socioempresarial. No debiéramos simplificarlo como un reparto entre capital y trabajo sino entre Proyecto Cooperativo e individuo, entre corto y largo plazo, entre la actual y futuras generaciones y entre la propia cooperativa y la Sociedad en la que se desarrolla.



10.

¿DÓNDE PONER MAYOR ÉNFASIS?

Cuando vamos terminando este trabajo y después de tocar y desarrollar distintos aspectos de la experiencia cooperativa de MONDRAGON, siempre surge la necesidad de resumir en, muy pocas ideas, lo que creemos más esencial para el proyecto global cooperativo:

- **Mantener una visión actualizada de los retos, externos e internos, de futuro.**
- **Formación y entrenamiento en valores.**
- **Construir proyectos de futuro, generando valor (buenos negocios y puestos de trabajo) y cuidando el impacto en nuestros ecosistemas naturales.**
- **Distribuir el valor creado con un modelo propio** que sirva al propósito inicial de crear “sociedades ricas y no personas ricas”.
- **Elección y desarrollo de líderes cooperativos.**
- **Emprendimiento cooperativo.** Búsqueda de nuevas actividades desde la **intercooperación**.
- **Política de incorporación de personas** como socios cooperativos, activa y coherente con los valores y principios.
- **Evitar comportamientos impropios** que deterioren la **imagen interna y externa de MONDRAGON** - excesivo reparto individual del valor creado o dificultades para la incorporación de nuevos socios cooperativos.

11.

LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON (ECM) Y LA CORPORACIÓN MONDRAGON

A lo largo de este trabajo hemos utilizado indistintamente las expresiones ECM- Experiencia Cooperativa de MONDRAGON- y MONDRAGON (refiriéndonos a la Corporación) como si fueran sinónimos, pero convendría hacer algunas aclaraciones que pueden ser de interés.

La expresión ECM, recoge una manera genérica, de funcionar y de pensar, de las cooperativas que nacieron por el impulso de Arizmendiarieta. Los valores que la impulsaron, las ideas organizativas e instituciones que se crearon en los primeros años y el modelo de liderazgo que empezó a desarrollarse.

La Corporación MONDRAGON nace a principios de los años 90 y aspira a reforzar todo el recorrido anterior de la ECM que había sido tutelado por las personas fundadoras y Caja Laboral. Se crea una institución - conviene recordar los comentarios que hemos hecho anteriormente- para impulsar la experiencia previa. Esta **institución** (MONDRAGON) asume unos nuevos criterios organizativos, que desde los Valores cooperativos trata de mejorar la adecuación de los proyectos socioempresariales de cada cooperativa a un mundo más exigente. Un cooperativismo de futuro necesita de proyectos vivos y competitivos, pero sustentado en los Valores que le han hecho crecer. Necesita de solidaridad e intercooperación para construir y desarrollar un proyecto de futuro fuerte.

Es importante entender el papel que una institución como MONDRAGON tiene, para el desarrollo de todos los conceptos que hemos ido explicando. Unidas en un proyecto compartido, las cooperativas nacidas del impulso de Arizmendiarieta podrán construir una sociedad cada vez más rica y solidaria sustentada en personas que viven esos valores.

La ambición cooperativa debe suponer pasar del refugio defensivo que para muchos pueda suponer MONDRAGON a un Proyecto de Transformación de la Sociedad.

El proyecto MONDRAGON es posible mejorarlo y modificarlo, pero siempre pretendiendo ser el espacio donde se trabajan las ideas que le vieron nacer, avanzando hacia una mayor cohesión y, favoreciendo la incorporación de cooperativas y cooperativistas que comparten sus valores. Puede exigir cambios organizativos, pero es un magnífico reto de futuro.

Si miramos en nuestro entorno, vemos una **Europa** como proyecto construido desde unos valores compartidos que avanza, con dificultades, hacia un proyecto más cohesionado económica y políticamente. Los egoísmos partidistas y protagonismos personales han sido siempre sus mayores problemas y pueden serlo, también, de MONDRAGON. Los grandes proyectos suelen padecer los mismos problemas y retos a superar y, no tenemos duda que MONDRAGON es uno de esos grandes proyectos.

Mirar al exterior será, siempre, una buena medida para valorar la manera de funcionar de los cooperativistas de MONDRAGON.

**ANTES
COOPERATIVISTAS
QUE
COOPERATIVAS.**

12.

NOTAS Y ANEXOS

1. José María Arizmendiarieta- Impulsor del movimiento cooperativo de MONDRAGON. <https://arizmendiarieta.org/wp-content/uploads/2017/09/pensamientos.pdf>
<https://arizmendiarieta.org/es/biblioteca/publicaciones/>
2. Discurso de la presidenta Von der Leyen al Parlamento Europeo- Bruselas 27 mayo 2020. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/speech_20_941
3. Posición del Consejo de Europa sobre el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia- 9 de octubre 2020.
4. Programa Berpiztu del Gobierno Vasco para la Reactivación Económica y el Empleo de Euskadi 2020-2024.
5. Fundación Ellen MacArthur. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/fundacion-ellen-macarthur>
6. The Economics of Biodiversity- The Dasgupta Review Full report. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/962785/The_Economics_of_Biodiversity_The_Dasgupta_Review_Full_Report.pdf
7. Uberworked and underpaid. How workers are disrupting the digital economy- Trebor Sholz- Polity Press.
8. Dominic Barton- <https://hbr.org/2011/03/capitalism-for-the-long-term>.
9. Capital and the Debt Trap- Learning from the Cooperatives in the Global Crisis- Claudia Sánchez Bajo and Bruno Roelants- Plgrave-macmillan.
10. Business Roundtable (BRT)-<https://www.businessroundtable.org/media/all-statements>.
11. Otro capitalismo es posible- Antón Costas- El País- 22 diciembre 2019.
12. Thomas Piketty- Capital e Ideología- Ed. Planeta.
13. El Valor de las Cosas- Mariana Mazzucato- Ed. Taurus.
14. The Inevitable- Kevin Kelly- New York Times Best Sellers.
15. Joxe Azurmendi- Asamblea General de Arizmendiarietaren Lagunak (ALE) Arrasate 2014-05-14.
16. Un Directivo de los nuestros. Juan Mari Uzkudun- Ed. Universidad de Deusto.

AGRADECIMIENTOS

Mikel Orobengoa por su permanente curiosidad y capacidad de trabajo y por sus aportaciones a la hora de conceptualizar las empresas ambidiestras y la innovación y el emprendimiento.

Carlos Barandiarán por su lectura del documento en sus varias versiones y sus interesantes aportaciones en muchos apartados del documento.

Kepa Bergara por sus comentarios en todo el apartado de Formación desde su amplia experiencia en ese mundo, en todo tipo de empresas y lugares geográficos.

Zigor Ezpeleta y su equipo por el interés mostrado en la lectura del documento y sus interesantes aportaciones.

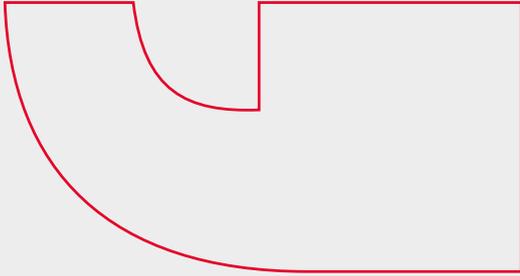
Javier Marcos por su lectura detenida y su siempre afilada mirada.

Alberto Gorroñoigoitia, siempre cercano y conocedor de la historia cooperativa.

La Asociación de Amigos de Arizmendiarieta (ALE), ha propiciado que nos encontremos personas- Ana Aguirre, Pio Aguirre, José Luis Jimenez Brea, Josemari Larramendi, José Luis Madinagoitia, José Luis Olasolo, J. Javier Sáenz de Buruaga y Xabier Sotil, con diferentes experiencias en las cooperativas de MONDRAGON: Caja Laboral, Corporación MONDRAGON, Eroski, Grupo Fagor, LKS, Orona, Grupo Ulma y varias más, que han enriquecido el contenido de este trabajo.

Finalmente, un recuerdo especial para José Ramón Goikoetxea (Goiko) que era parte del equipo inicial pero que nos dejó hace unos meses.

SUSPERTZEN

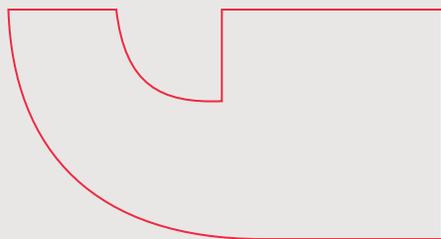


El espejo cooperativo



Arizmendiarrietaren
Lagunak Elkartea

SUSPERTZEN



El espejo cooperativo

Una mirada en clave cooperativa a los retos de futuro de la sociedad.



Arizmendiarietaren
Lagunak Elkartea