

# Las cooperativas en el siglo XXI

Resumen: Este documento es una reflexión sobre cómo los avances sociales de estos últimos 50 años han hecho diluirse los rasgos diferenciales de las 'empresas sociales' con respecto a las 'empresas'.

Y es una reflexión sobre cuales pueden ser los aspectos en que basarnos para reinventarnos y volver a tener verdaderas "señas de identidad cooperativas".

## La situación inicial:

A mediados del siglo pasado, el XX, cuando se fundaron las primeras cooperativas de Mondragón, estas tenían unos fuertes rasgos diferenciales con respecto al resto de las empresas que en aquel momento había:

- Una estructura más democrática, donde todos los trabajadores participaban en la gestión. (Recordar que en aquella época estaba aún muy vigente lo de "orden y mando", las "clases dirigentes" y las "clases obreras".)
- Un flujo de información fluido y bastante transparente. (Recordar que en aquella época los operarios en las empresas eran considerados como meros "brazos para trabajar" y de que su nivel de formación era muy escaso, con lo que se pensaba: "para qué necesitan saber nada".)
- Acceso a puestos de cualquier nivel y posibilidades reales de formación/promoción. (Recordar que en aquella época estaba aún vigente lo de "*los hijos de los peones deben seguir siendo peones y los de los ingenieros, ingenieros*".)
- Reparto más equitativo de los beneficios. (Recordar los primeros abanicos salariales cooperativos, cuando estaba vigente el 1:3, y compararlo con la brutal diferencia de remuneraciones que existía fuera de las cooperativas.).
- Ausencia de un ánimo de lucro mercantil. (en palabras de D. Jose M. Arizmendiarrreta: "*lo que no quiere decir que no persigan un resultado económico, sino que eliminan el lucro derivado de la intermediación y de la especulación, ya que su capital no tiene caracter especulativo*".)
- Una labor de promoción social. (Recordar que en aquella época de "empresarios paternalistas", las aportaciones tales como viviendas, escuelas, economatos, dispensarios, etc se hacían simplemente pensando en "tener contentas a las masas"; lejos de cualquier intención de promocionar efectivamente la vida de las clases más desfavorecidas de la sociedad.)

## La situación actual, al comienzo del siglo XXI:

Pero hoy en día, en bastantes aspectos se nos hace difícil distinguir una cooperativa de una sociedad anónima. Si hacemos un ejercicio mental de sustituir algunos nombres y poner algunas condiciones:

|  |  |
|--|--|
| Socios   | Trabajadores accionistas   |
| Personal no socio                                      | Trabajadores no accionistas  |
| Aportaciones al capital social, Cartilla de cada socio | Acciones, (nominativas, no negociables en ningún mercado, con derecho exclusivo y obligatorio de subscripción a personas físicas que trabajen en la empresa, con derecho a voto no ligado a la cantidad de acciones) |
| Asamblea General                                       | Junta de Accionistas   |
| Consejo Rector   | Consejo de Administración  |
| Intereses al capital                                   | Dividendos   |
| Consejo Social   | Representantes Sindicales  |

Vemos que las principales diferencias residen en que:

- En el caso “cooperativa”, todos los socios/accionistas son trabajadores, (--que no todos los trabajadores socios--); mientras que en el caso “sociedad anónima”, los trabajadores no suelen ser socios/accionistas, ni los accionistas trabajadores.
- Todos los socios tienen el mismo derecho a voto, independientemente del capital que posean.

Si fundáramos una sociedad anónima donde obligatoriamente los trabajadores socios han de ser accionistas, (con las restricciones indicadas de ser acciones nominativas, no negociables en ningún mercado y con derecho a voto independiente del número de acciones), y solo ellos pueden serlo. ¿Cuál sería su diferencia operativa real respecto de una cooperativa actual?.

En la práctica, ambos tipos de empresa compartirían muchos aspectos:

- Las personas gestoras están formadas en el mismo sistema educativo y de valores. Llevando la gestión de las empresas con los mismos objetivos de rentabilidad.
- Los incentivos implantados son iguales. Ligados a la productividad, a la rentabilidad, a la reducción de costes,..... Es decir, orientados únicamente hacia el dinero que podemos ganar.
- Tenemos las mismas diferencias entre diversas “castas” de personas. Incluso me atrevería a decir que en las cooperativas contamos con más divisiones aún que en el resto de las empresas:

contratados temporales, contratados indefinidos, socios de duración determinada, socios de fuera de la zona Mondragon, socios de dentro de la zona Mondragon.

Algunos opinarán lo contrario: que realmente existen rasgos diferenciales en el día a día de las empresas cooperativas vs. las empresas no cooperativas. Y, de hecho, existen algunos; pero la diferencia radica en que se aplican habitualmente en las cooperativas, mientras que las empresas no cooperativas los están descubriendo ahora. Es decir, el avance social puede ir diluyendo cada vez más las diferencias:

- La participación de todos en la gestión de la empresa y el mantener un flujo fluido de información interna. (¿No es lo que propugnan las nuevas corrientes de gestión empresarial al hablar de que “las personas son el activo más importante de una organización”?)
- La dedicación de gran parte de los excedentes a reservas, en lugar de repartirlos. (¿No puede darse también en una empresa familiar interesada en legar una empresa fuerte a la siguiente generación?.)
- Las obras sociales, el preocuparse por el entorno donde la cooperativa está enclavada. (¿No es lo que propugnan las nuevas corrientes de gestión empresarial al hablar de “responsabilidad social de la empresa”?.)
- Las reubicaciones de personal desde una cooperativa en crisis a otra con necesidad de mano de obra. (¿No se pueden dar también entre diversas divisiones cercanas de un mismo grupo empresarial cualquiera, si sus gestores caen en la cuenta de que les resulta más rentable mover personal excedente que despedirlos en un lado y contratar nuevo personal en el otro?.)
- Los sacrificios salariales para mantener el empleo. (También se dan en empresas no cooperativas; por ejemplo, en Alemania está institucionalizado un mecanismo bastante similar, que se suele pactar entre sindicatos y empresas en momentos de crisis.)

## **¿Cómo podríamos mantenernos las cooperativas siendo empresas sociales pioneras?:**

Como ya se ha citado, aspectos como la participación en la gestión, la igualdad de oportunidades y el reparto equitativo de beneficios, tanto económicos como sociales. Son aspectos que están tomando cuerpo en nuestra sociedad actual. (No en vano hemos acuñado el término “estado del bienestar”).

Al igual que en su día el movimiento cooperativo fué valiente, pionero, y abrió nuevas formas de entender la empresa. En este momento estamos en un momento de refundarnos y volver a recuperar ese espíritu. Preguntándonos:

**¿Qué puede hoy en día recibir una persona (y la sociedad), que no lo pueda obtener también de empresas no cooperativas?.**

Una posible respuesta es: estabilidad y garantías de continuidad. Siendo una cooperativa aquella empresa donde se protege a las personas (nota: que no es lo mismo que proteger los puestos de trabajo). Frente a otros tipos de empresas que se protegen solo a sí mismas (a sus dueños accionistas) y a sus beneficios.

Es decir, en lugar de seguir pensando de modo capitalista, destinando los beneficios actuales:

- una parte a inversiones para seguir creciendo,
- otra parte a reservas para cubrir pérdidas en épocas malas,
- otra parte a la solidaridad cooperativa, obras sociales,...
- y el resto a repartir entre los socios.

Un esquema este donde en épocas buenas sólo se piensa en las malas desde el punto de vista contable.

Podemos volver a poner realmente a las personas y a la sociedad por delante del capital, destinando los beneficios actuales a reservas e inversiones que:

- como primer objetivo, aumenten las posibilidades de seguir teniendo beneficios en el futuro; tanto todos conjuntamente a nivel de cooperativa, (manteniendo la actividad empresarial); como cada cual a nivel personal, (para los casos en que alguien tenga que salir de la cooperativa);
- y como segundo objetivo, nos permitan seguir creciendo.

En la mayoría de proyectos empresariales, orientados únicamente al beneficio, se tiende a optimizar lo más posible cada tarea que se aborda, para obtener el máximo beneficio posible en cada caso. En no pocas ocasiones, pensando solo en el corto/medio plazo.

Es lógico que el primer requisito para mantenernos activos sea generar suficiente beneficio para poder financiar la actividad que tenemos entre manos.

Pero es igualmente lógico que allá donde podamos permitirnos sacrificar algo de ese beneficio, lo hagamos en aras de financiar la polivalencia.

Polivalencia que será la clave para la flexibilidad. Y esta a su vez será la clave para poder adaptarse a las circunstancias, maximizando así las posibilidades de continuidad a largo plazo.

Concretando la propuesta, se podría resumir en tres grandes líneas de actuación:

- Vigilancia permanente de nuestro entorno, para detectar aquellas habilidades y conocimientos de las que se ve más necesidad y que más dificultad haya en encontrarlas en el mercado laboral. Preocupándonos de formar continuamente a todas las personas de la cooperativa en algunas de dichas disciplinas y conocimientos.  
Entendiendo por formar, no solamente la asistencia a cursos y similares. Sino la capacitación real, con experiencia práctica suficiente. (Por ejemplo, organizando programas de intercambios temporales de puestos de trabajo.)
- Vigilancia permanente de los mercados (del nuestro y de los cercanos), para diseñar todas las inversiones materiales con visión de futuro. En lugar de limitarnos únicamente a cumplir eficientemente con los requisitos actuales inmediatos, pensar siempre en si podemos permitirnos

penalizar un poco dicha eficiencia en aras de una futura polivalencia. (Por ejemplo, analizando también en cómo emplear una misma línea de producción para diversos tipos de pieza, en lugar de focalizarnos exclusivamente en obtener el menor costo posible por pieza producida.) Implementando los mecanismos que nos permitan pensar en el cambio no solo cuando este es inevitable; sino procurando adelantarnos a él y estando así mejor preparados cuando suceda. (Por ejemplo, organizando periódicamente programas de intercambio entre las piezas que fabricamos dentro de la cooperativa y las piezas que subcontratamos fuera.) (Por ejemplo, haciendo ejercicios periódicos de cambio de tareas para mantener fresca la flexibilidad de los recursos productivos.)

- Igualdad de todas las personas frente al trabajo (y frente a la ausencia de este). Contemplándose una única figura de trabajador: la figura de '*persona miembro de la cooperativa*'. (Y, desgraciadamente, esto nos lleva también a pensar en cual será la forma más objetiva posible de determinar los casos en que no se pueden seguir manteniendo todos los puestos de trabajo, y en cual será la forma menos injusta de decidir qué personas abandonan la cooperativa en esos casos.)

Esto requerirá de un cambio de mentalidad:

- Por un lado, de todas las personas que trabajamos en la cooperativa:
  - Para aceptar que los beneficios nos llegarán en forma de desarrollo personal y mejora de nuestra empleabilidad, (en lugar de en la actual forma de retornos e intereses).
  - Para aceptar que estabilidad no significa “mi” puesto de trabajo “para siempre” en la cooperativa, (ninguna empresa puede garantizar eso); sino que estabilidad significa maximizar las posibilidades de seguir trabajando allá donde haya trabajo.
- Por otro lado, de las personas con responsabilidades de gestión:
  - Para avanzar más allá de la ortodoxia clásica en gestión empresarial. Obviamente, manteniendo el aspecto de la rentabilidad (como requisito instrumental necesario para mantener el proyecto empresarial); pero haciendo especial incapié en los aspectos de flexibilidad y fomento/mantenimiento del empleo (como señas de identidad de la cooperativa).
  - Para fijar planes de actuación e incentivos que primen objetivos de flexibilidad-polivalencia sobre los habituales objetivos de minimizar costes / maximizar beneficios.
  - Para considerar los costes de formación-capacitación continua como una inversión y no como un gasto.

## Reflexiones e ideas para el debate:

(Como se me hace difícil articular las ideas en un todo coherente, he pensado en ir volcando aquí lo que se nos vaya ocurriendo. Simplemente como puntos que nos pueden permitir arrancar un debate sobre el tema.) (Por favor, se agradece la comunicación de cualquier nueva idea que pudiera surgir de dichos debates: [juan@susosise.es](mailto:juan@susosise.es))

La primera reflexión a realizar sería la de plantearnos: **¿por qué elegiríamos trabajar en un tipo de empresa o en otro?**. Si nos ofrecieran el mismo puesto de trabajo en dos empresas de un mismo polígono

industrial, una cooperativa y otra sociedad anónima, **¿qué razones nos impulsarían a escoger una u otra?**

Es muy posible que (en el entorno Mondragón, al menos) escogieramos la cooperativa y, muy posiblemente, algunas de las razones serían:

- Una mayor estabilidad laboral.
- Un mayor beneficio (por lo menos en épocas de bonanza):: la “decimoquinta paga”, los intereses, el capital para cuando me jubile,....
- Información más transparente, mayores posibilidades de participar en la gestión, una organización más humana, más equitativa, etc, etc.

Una segunda reflexión sería la de plantearnos **las motivaciones de las razones indicadas**,

Respecto a la primera razón. Si bien es cierto que es muy difícil despedir a un socio. No hemos de perder de vista que ese privilegio de estabilidad lo obtenemos, (en la mayoría de cooperativas de hoy en día, y más cuanto más grandes son), a costa de la inestabilidad de otras muchas personas: eventuales, contratados, SDDs, socios excedentes,.....

La segunda razón es claramente una motivación capitalista, idéntica a la que puede tener cualquier inversor de cualquier empresa.

Las razones citadas en el tercer punto, las podríamos englobar dentro del tema general de tener un “buen ambiente de trabajo”.

Lo que nos devuelve a la reflexión de: **¿cuales podrían ser los rasgos diferenciales que nos harían preferir claramente una cooperativa frente a una empresa tradicional?**

## **Aspectos prácticos que es necesario resolver:**

- Cambios necesarios en el marco legal para que fuera posible una figura de contratación tal como la de “miembro de una cooperativa”.
  - Mecanismos a través de los cuales no pierda protección social, (subsidio de desempleo,....), un miembro de una cooperativa que deje de serlo.
  - Si se eliminan los retornos y los intereses. ¿No podría llevar eso a una cierta sensación de “¿para qué voy a cuidar la rentabilidad de mis decisiones?; si yo, personalmente, sigo ganando lo mismo en cualquier caso”.
- No podemos perder de vista que, ante todo, la cooperativa ha de ser una empresa rentable. (Y que los seres humanos somos bastante egoístas, por naturaleza.)

Es muy importante encontrar el adecuado equilibrio entre los incentivos relacionados con aspectos típicamente empresariales y los incentivos relacionados con aspectos sociales. Para que no se resientan ni unos ni otros.

- El aspecto más difícil es el de encontrar un mecanismo lo menos injusto y menos arbitrario posible para determinar las situaciones en que algunos miembros de la cooperativa deben

abandonar esta y para seleccionar quienes han de hacerlo.

La primera parte, la de determinar cuando se dan las circunstancias para que algunos miembros deban abandonar la cooperativa. Será difícil de establecer/justificar en un entorno donde todos somos iguales, con los mismos derechos y deberes. Habrá que trabajar mucho los aspectos del control de gestión por objetivos y por tareas; para que se pueda ver más o menos claramente cuando no hay tareas suficientes para todas las personas.

Respecto a la segunda parte, la de determinar quienes se van. Por sencillez de aplicación, ¿se podría seguir con el actual criterio de antigüedad: -en el departamento donde sea necesario recortar personal, último que ha entrado, primero que sale-?. (Si alguien se sorprende por lo de “actual criterio de antigüedad”, le invito a pensar sobre quienes son los primeros que se van actualmente -> los eventuales, los que llevan menos tiempo trabajando, por estricto orden de vencimiento de contratos.)

Otros criterios que primen más la valía o adecuación de las personas, serían más justos. Pero, ¿no abrirían demasiado la puerta a la arbitrariedad?; ¿cómo se pueden medir más o menos objetivamente esos aspectos?.

- La comunicación fluida es importante. Y es una gran fuente de mejoras; siempre podemos oír algo en lo que no habíamos pensado, parecemos razonable, y mejorar nuestras decisiones en base a ello. Pero, tiene dos grandes peligros:
  - Cuando alguien confunde comunicación, difusión de ideas, consultas,... con toma de decisiones. El hecho de poder opinar sobre algo no lleva necesariamente emparejado el que esas opiniones deban de ser obligatoriamente tenidas en cuenta por quien tiene asignada la potestad de tomar decisiones.
  - Cuando alguien es tan “sensible” que no tolera oír lo que otros piensan de su gestión. Y en vez de asumir las consecuencias de sus decisiones y coger las críticas como una oportunidad de mejora para futuras decisiones; las coge como un ataque personal y se defiende atacando a quienes le han criticado.

La comunicación fluida tan solo es posible en un marco donde la actitud general es la de “*buscar soluciones*”. Y es ¿imposible? en un marco donde la actitud general es la de “*buscar culpables*”. ¿Como se puede evolucionar desde el segundo de los marcos hacia el primero?.