

# Las claves del éxito de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Enseñanzas para un modelo inclusivo-participativo de empresa

*Keys for the success of the mondragon co-operative experience (GM): lessons for an inclusive-participatory business model*

Juan Manuel-Sinde  
Fundación Arizmendiarieta (España)

DOI: <https://doi.org/10.6036/9819>

## 1. INTRODUCCIÓN

Alrededor de dos mil personas acuden a Mondragón cada año, procedentes de todas las partes del mundo para conocer una Experiencia empresarial singular. Académicos de prestigio, "gurús" del *management*, líderes sociales de países emergentes, personas ligadas a movimientos contraculturales en países occidentales comparten una cierta admiración por la realidad que observan y unas preguntas similares: ¿Cuáles han sido las claves de un éxito tan singular y espectacular a la vez? ¿Es posible replicar la Experiencia en otras partes del planeta?

En este trabajo pretendemos dar, de forma esquemática, algunas respuestas a las preguntas citadas, sin pretender agotar el tema que puede tener acentos distintos dependiendo de la perspectiva de cada espectador que se acerque a una realidad compleja.

## 2. MONDRAGÓN HOY

La Corporación empresarial surgida de la Experiencia que auspició el hoy Venerable D. José María Arizmendiarieta en base a los principios y valores de la Doctrina Social de la Iglesia es en la actualidad el 1er. grupo empresarial del País Vasco. De él (<https://www.mondragon-corporation.com/>) destacamos los siguientes datos referidos al ejercicio 2018:

Con más de 80.000 personas empleadas, de las que la mitad aproximadamente son copropietarias, genera unos ingresos

superiores a los 12.000 millones de euros anuales y dedica unos 30 millones a acciones sociales.

El cuerpo empresarial lo forman 98 cooperativas y 143 empresas subsidiarias, sociedades anónimas o limitadas, 15 compañías corporativas 7 Fundaciones. La distribución de actividades de las cooperativas supone una mayoría (87) de industriales, pero también las hay agrícolas o de servicios, como consultorías, ingenierías o seguros, además de otra dedicada a la educación y una importante entidad de crédito.

Incluyen, como se ve, empresas de distinto carácter societario (teniendo las cooperativas propiamente dichas cada vez menos peso en el conjunto por distintas razones) y que operan en diferentes áreas de actividad empresarial, aunque es la industrial la más característica y, a la vez, la más diferencial en el mundo cooperativo a nivel mundial.

## 3. LAS CLAVES DEL ÉXITO

### 3.1. LOS FACTORES DEL ENTORNO

#### El aislamiento de Mondragón y el contexto cultural

Cuando Arizmendiarieta llega en el año 1941 a Mondragón, éste era un pueblo relativamente aislado, situación en la que permanece todavía varias décadas. Situado entre varios montes que circunscriben un valle angosto, con malas comunicaciones con las tres capitales de la Comunidad Autónoma Vasca, no es sitio de paso para ir a ninguna parte. No hay esperanza, por tanto, de que las soluciones a una dura situación de carencias en necesidades básicas pudieran venir desde fuera.

El desarrollo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón (ECM) se da, por otra parte, en el marco de una cultura tradicional con rasgos propios. De ella se dice que posee un "cooperativismo cultural", ya que la cooperación es la forma natural de hacer las cosas.

Personas empleadas	81.837 (40.000 aprox. propietarios)
Total de ingresos	12.215 M.€
Inversiones	420 M.€
Acciones Sociales	28 M.€
El conjunto de la Corporación está formado por las siguientes empresas e instituciones:	
Cooperativas	98 (82 in 1976)
Subsidiarias (S.A. o S.L.)	143
Fundaciones	7
Fondo de Pensiones	1
Cías. corporativas	15
<b>Total:</b>	<b>264</b>

Las cooperativas, a su vez, pertenecen a los siguientes sectores de actividad:

• Industriales	87
• Crédito	1
• Consumo	1
• Agrícolas	2
• Servicios (Consultoría, Ingenierías, Seguros)	6
• Educación	1
• <b>Total:</b>	<b>98</b>

Se trata de un factor que puede explicar el hecho de que el desarrollo cooperativo, aún en nuestros días, se concentra en aquellas comarcas de Gipuzkoa y Bizkaia en las que los valores tradicionales se mantienen de forma más viva.

Prescindir del elemento cultural del entorno a la hora de querer replicar o adaptar la Experiencia inicial puede llevar a errores graves, como los que, de hecho, se han cometido incluso en el mismo País Vasco.

### Una economía cerrada, protegida de la competencia extranjera

En la década de los 50 la economía española es una economía cerrada, muy protegida de la competencia extranjera. La actividad empresarial tiene como reto casi exclusivo la producción de bienes. Con unas personas bien formadas en aspectos técnicos y una administración ordenada y honesta todas las empresas tenían asegurado el éxito.

Ello explica, en parte, el fantástico éxito inicial, con la creación de 82 cooperativas que ocupaban a 25.000 personas en el período 1956-1976. Pero también las grandes dificultades en la promoción de nuevas cooperativas a partir de la incorporación de España al entonces llamado Mercado Común Europeo.

### 3.2. EL CONCURSO DE ARIZMENDIARRIETA

Arizmendiarieta, joven sacerdote nacido en un entorno rural y de inteligencia destacada, fue destinado a Mondragón con 25 años y fue el líder indiscutible del grupo de jóvenes que se embarcó en la tarea de hacer "unas empresas más humanas".

Formado en los principios y valores de la Doctrina Social de la Iglesia y del humanismo cristiano era un idealista práctico: "El ideal es hacer el bien posible, no el que se sueña" y estaba muy orientado a la acción: "Las ideas que no se traducen en palabras son inútiles; las palabras que no se convierten en obras, no sirven para nada". Arizmendiarieta no tenía como objetivo un proyecto cooperativo sino un proyecto de transformación social, que comenzaba con la transformación de la empresa en base a los valores del humanismo cristiano. Su lema: "Transformar la empresa para transformar la sociedad" sentó las bases de los valores más profundos de la ECM, bien incardinados en el similar sustrato cultural existente de Mondragón. Esos valores son los siguientes:

- Respeto a la igual dignidad de todas las personas.
- Búsqueda del Bien Común, lo que implica dar prioridad a las necesidades del proyecto colectivo sobre los intereses de los distintos grupos de interés.
- Establecer que el objetivo prioritario de la empresa no es obtener los máximos beneficios a corto plazo sino la creación de riqueza y empleo, y satisfacer de forma equilibrada a las personas de los distintos grupos de interés.
- Promover la participación de los trabajadores en la gestión, los resultados y la propiedad.
- Mantener unos criterios de solidaridad interna entre los distintos grupos citados.
- Mantener unas políticas solidarias con la comunidad en la que desarrolla su actividad.

### 3.3. LOS FACTORES CRÍTICOS A NIVEL DE CADA COOPERATIVA

Con ese contexto, podríamos destacar los siguientes factores críticos para el éxito de la Experiencia, a nivel del funcionamiento de cada empresa:

#### El especial compromiso de los trabajadores con el proyecto empresarial

Quizá sea el elemento más importante y diferencial de la Experiencia, explicado por:

- La incidencia de valores culturales empresariales diferenciales, en el funcionamiento empresarial, que antes hemos citado.
- Las razones económicas, como la participación de los trabajadores en el capital y en los resultados.
- Unos sistemas de gestión coherentes con los valores proclamados, entre los que destacamos los elaborados sistemas de comunicación interna y el reducido abanico salarial.

#### Una estrategia basada en la calidad y la innovación

Como es sabido, Michael Porter distingue dos alternativas estratégicas básicas: la diferenciación por costes y la diferenciación por calidad. Con ese marco, en una investigación realizada en la Universidad de Harvard, denominada *Profit Impact of Marketing Strategies*, en la que se mide la correlación entre el ROE y distintas estrategias básicas, llegan a la conclusión de que la "calidad percibida"

es la variable que tiene la mayor correlación con el ROE, tal como aparece en el cuadro adjunto.

Con el marco de la globalización y la necesidad de competir con empresas de países con costes salariales muy inferiores, las cooperativas han ido decantándose por esa estrategia de "diferenciación por calidad" que tan buenos resultados obtiene en los estudios empíricos citados. Estrategia cuya consecuencia es un esfuerzo diferencial en innovación, como lo ilustra el hecho de que el grupo Mondragón cuenta hoy con 15 centros de investigación y desarrollo tecnológico sectoriales y haya registrado 705 patentes.

#### Reinversión de los beneficios

Parte de los beneficios se distribuyen pero no se monetarizan sino que se capitalizan. Son la base de nuevas inversiones y nuevas iniciativas empresariales dentro de la propia cooperativa. Esa política de capitalización fue especialmente importante en los primeros años, aunque sigue estando vigente en la actualidad.

#### Ventajas fiscales

Las ventajas fiscales en distintos impuestos (pero, singularmente, en el Impuesto de Sociedades) fueron muy importantes también al inicio, cuando el esfuerzo de capitalización era especialmente necesario. En la actualidad, se aplica un tipo impositivo 10 puntos inferior en el Impuesto de Sociedades, que se compensa con una dotación obligatoria equivalente al Fondo de Educación y Promoción. A destacar que dicha dotación ha sido muy bien aprovechada para promover Centros de Investigación, una Universidad propia, colaboraciones con ONGS de diverso tipo, etc.

### 3.4. RAZONES A NIVEL DEL ECOSISTEMA CORPORATIVO

A nivel del conjunto de instituciones que forman parte del "ecosistema corporativo", hemos de destacar la incidencia de los siguientes factores.

#### El apoyo de Laboral Kutxa

Fue promovida por Arizmendiarieta (a pesar del rechazo unánime de sus discípulos) para financiar e impulsar el desarrollo de empresas cooperativas y no es posible entender la dimensión empresarial alcanzada sin tener en cuenta el apoyo de dicha entidad.

Las facilidades crediticias iniciales, la dedicación de la llamada División Empresarial al apoyo y la promoción de coope-

rativas, así como las aportaciones económicas posteriores han sido factores determinantes para explicar la supervivencia de algunas cooperativas, la creación de otras y, en general, el soporte de todo el proyecto corporativo.

#### Fondos de solidaridad y recolocación de socios

La aportación de la Caja, con todo, no ha sido la única a la hora de aportar a los Fondos de solidaridad establecidos y que han sido decisivos a la hora de mantener negocios rentables con dificultades coyunturales y de hacer posibles nuevos desarrollos empresariales, sobre todo en el extranjero. Así, aproximadamente el 10% de los beneficios de cada cooperativa ha ido engrosando esos fondos de solidaridad, también diferenciales en la Experiencia de Mondragón.

Pero no ha sido ese el único mecanismo de cooperación entre empresas ya que la recolocación en algunas cooperativas de excedentes de mano de obra coyunturales existentes en otras ha sido también crítico a la hora de mantener el empleo.

#### Modelo de gestión corporativo e intercambio de Mejores Prácticas

Desde el comienzo se dio mucha importancia a la calidad en la gestión y desde Caja Laboral se fueron implantando en cooperativas pequeñas sistemas de gestión propios de empresas más desarrolladas. La definición de un Modelo de gestión corporativo, adaptación singular del propuesto por EFQM, ha sido, asimismo, un apoyo a la competitividad de las cooperativas individuales.

Una relación de confianza entre cooperativas ha hecho posible, asimismo, la extensión de las Mejores Prácticas en determinados ámbitos de gestión como el financiero, la gestión de la calidad, de los Recursos Humanos, la internacionalización, etc.

#### Apoyo y recolocación de equipos directivos

Los equipos directivos de las cooperativas deben afrontar dos retos, a veces contradictorios: alcanzar resultados económicos satisfactorios para los socios trabajadores y conseguirlos de forma aceptable, esto es, sin requerir esfuerzos socialmente inaceptables para los mismos. Ello tiene como consecuencia, en ocasiones, un desgaste personal de directivos sometidos a coyunturas especialmente desfavorables. La gestión de recolocación de dichos directivos permite que los mismos actúen con un plus de responsabilidad a la hora de tomar decisiones empresariales a veces impopulares.

#### Labor de lobby con las administraciones públicas

Otra labor importante ha sido la defensa de los intereses comunes ante las instituciones públicas, tanto de las Comunidades autónomas vasca y navarra, como del conjunto del Estado. La influencia en la legislación que afecta a las cooperativas, las normas fiscales o los estímulos a programas de innovación, internacionalización, mejoras en la gestión, etc., suelen contar con la aportación de la Corporación, de una forma que no les sería posible abordar a las cooperativas de forma individual.

## 4. LA APLICACIÓN EXTERIOR: UN MODELO INCLUSIVO PARTICIPATIVO DE EMPRESA EN EL MARCO DE UNA ECONOMÍA DE COOPERACIÓN

Con todo, el objetivo de Arizmendi-rieta no era sólo mejorar las condiciones de vida y el desarrollo humano de un número limitado de trabajadores sino "transformar la sociedad". De forma que sus seguidores, agrupados en la Fundación que lleva su nombre y en colaboración con otras personas e instituciones, están tratando de aprovechar la rica experiencia descrita para proponer cambios tanto en el Modelo de empresa como en el ámbito socio-empresarial.

Las características del Modelo inclusivo participativo de empresa que proponen, se sustentan en los siguientes ejes y políticas específicas:

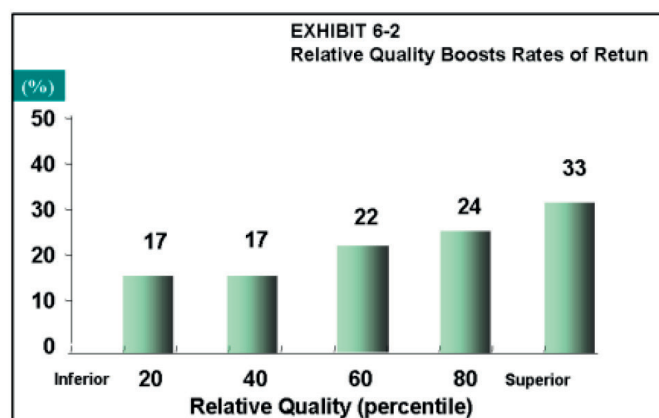
Eje 1: Modificar las prácticas de gestión y la cultura de empresa, basándolas en la confianza, transparencia y cooperación para su competitividad y sostenibilidad,

- Creando un clima de confianza mediante una política de transparencia informativa.
- Implantando un modelo organizativo y de gestión participativos.
- Desarrollando planes de formación sistemáticos con objetivos de dedicación por trabajador.
- Impulsando políticas retributivas que no generen una gran desigualdad y favorezcan la cohesión social.
- Estableciendo sistemas periódicos de evaluación y mejora continua de la satisfacción y necesidades de las personas.
- Priorizando (sin exclusividad) la promoción interna para asignar funciones de mayor responsabilidad
- Avanzando hacia la igualdad salarial entre hombres y mujeres.
- Buscando fórmulas que favorezcan la conciliación de la vida profesional y familiar.

Eje 2: Formular un proyecto compartido por los propietarios, directivos y profesionales de la empresa, beneficioso a largo plazo para todos y en el que se dé prioridad a la sostenibilidad del proyecto colectivo sobre los intereses de cualquiera de los grupos citados,

- Desarrollando estímulos equilibrados para accionistas y trabajadores de forma simultánea.
- Destinando al menos un 50% de los beneficios anuales a incrementar los Fondos Propios.

## ESTRATEGIA BASADA EN DIFERENCIAL DE CALIDAD



- Destinando a actividades de I+D+i un porcentaje sobre ventas superior a la media del sector

Eje 3: Superar la confrontación entre capital y trabajo mediante la participación de los trabajadores en la gestión, en los resultados y en la propiedad,

- Implantando sistemas de gestión participativos.
- Incorporando a representante/s de los trabajadores en los máximos órganos de decisión y/o control de la empresa
- Posibilitando el acceso colectivo a la participación en el capital de la empresa
- Apoyando, por parte de la empresa, la participación en el capital de los trabajadores
- Estudiando el desarrollo de un Órgano de mediación para la resolución de conflictos internos.

Eje 4: Preocupación por el impacto social de las actuaciones empresariales e implicación en algunos de los problemas del entorno,

- Manteniendo una política de honestidad fiscal, evitando el fraude y la elusión fiscal.
- Participando en el diseño e implementación de políticas sociales dirigidas a la integración laboral de los trabajadores menos cualificados.
- Colaborando en la adecuación permanente de la formación profesional, la formación continua y la formación universitaria a las necesidades de las empresas.
- Destinando un porcentaje del 1%-3% de los beneficios de la empresa a contribuir a la solución de problemas sociales.
- Favoreciendo el intraemprendimiento y una cultura interna que estimule vocaciones empresariales

## 5. CONCLUSIONES

La Experiencia de Mondragón es una realidad singular a nivel mundial. Su nacimiento y desarrollo inicial estuvo favorecido por circunstancias económicas y sociales coyunturales (economía española protegida de la competencia exterior, creación de una entidad financiera propia sin controles externos, concurso de una persona excepcional en un entorno social relativamente aislado, etc.).

Sin embargo, la desaparición de esos factores no ha sido óbice para que haya tenido un desarrollo espectacular, hasta convertirse en el primer grupo económico

vasco y 10º en España.

Las razones hay que buscarlas en los valores y prácticas de gestión empresarial vigentes en sus empresas y en los apoyos derivados de la sistematización de la cooperación entre las mismas.

Dichos valores y prácticas de gestión prueban que es posible conciliar la competitividad empresarial y el desarrollo humano de las personas que componen la empresa, lo que se está tratando de aplicar también en otras empresas no cooperativas a través del *Modelo inclusivo participativo de empresa*, promovido por la Fundación Arizmendiarieta junto con otras instituciones públicas y privadas de Euskadi y Navarra.

## REFERENCIAS

- RIZMENDIARRIETA KRISTAU FUNDAZIOA (2017). ECONOMÍA DE COOPERACION. Apuntes para un modelo socioeconómico vasco más humano. <http://arizmendiarietafundazioa.org/img/2018/03/economiacooperacion--version-civil.pdf>
- Azurmendi, J. (1992). "El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta". Otalora.
- Azurmendi, J. (1999). "Pensamientos de Don José María Arizmendiarieta". Otalora.
- Buzzell, R. D. and Gale, B. (1987). "The PIMS principles. Profit impact of marketing strategies". The Free Press.
- Comisión jurídica de Pasuen Foroa (2013). "La participación de los trabajadores en el capital social. Algunas soluciones jurídicas". Bilbao. Universidad de Deusto. MIK Investigación en gestión.
- Deusto Business Alumni, Boletín de Estudios Económicos, Agosto 2019.Vol.LXXXIV.
- Emaldi, Jon.2019. "Ante los retos de la globalización, cooperación" <http://arizmendiarietafundazioa.org/articulos-noticias/ante-los-retos-de-la-globalizacion-cooperacion-jon-emaldi>
- Enciso, Marta (coord.); Pasuen Foroa (2011). "La participación de las personas en la empresa. Algunas reflexiones y propuestas para su desarrollo". Bilbao. Universidad de Deusto
- Memorias de la Corporación MONDRAGON. <https://www.mondragon-corporation.com/sobre-nosotros/magnitudeseconomicas/informe-anual/>
- Memorias de Laboral Kutxa. <https://corporativa.laboralkutxa.com/informes?ga=2.209578642.1628103492.1554992477-1048874231.1475326031>
- Pontificio Consejo de Justicia y Paz (2015): La vocación del líder empresarial: [http://www.humanddevelopment.va/content/dam/sviluppoumano/pubblicazioni-documenti/archivio/economia-e-finanza/vocation-of-business-leader/VBL\\_Castellano.pdf](http://www.humanddevelopment.va/content/dam/sviluppoumano/pubblicazioni-documenti/archivio/economia-e-finanza/vocation-of-business-leader/VBL_Castellano.pdf)
- La vocación del líder empresarial. Una reflexión: <http://arizmendiarietafundazioa.org/documentacion/vocacion-lider-empresarial>
- Porter, M. E. (1985). "The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". NY: Free Press.
- Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad,

en colaboración con el Institute for Strategy and Competitiveness, de la Universidad de Harvard, que dirige el profesor Michael Porter ha desarrollado distintas investigaciones aplicando estas ideas al caso del País Vasco. <https://www.orkestra.deusto.es/es/investigacion/publicaciones>.

- Parlamento de Navarra: <http://arizmendiarietafundazioa.org/img/2018/11/mocion-aprobada-en-parlamento-navarro-sobre-modelo-inclusivo-participativo.pdf>
- Parlamento Vasco: <http://arizmendiarietafundazioa.org/img/2018/11/pnl-aprobada-en-parlamento-vasco.pdf>
- Sinde, Juan Manuel (2019): "60 años de Laboral Kutxa.Una empresa con Misión": <http://arizmendiarietafundazioa.org/articulos-noticias/60-anos-de-laboral-kutxa-una-empresa-con-mision-juan-manuel-sinde> (2020). "Las aportaciones del cooperativismo y el Modelo inclusivo participativo de empresa": <http://arizmendiarietafundazioa.org/articulos-noticias/las-aportaciones-del-cooperativismo-y-el-modelo-inclusivo-participativo-de-empresa-juan-manuel-sinde>
- Web de AKF. <http://arizmendiarietafundazioa.org/>. Artículos varios.