



Corintios XIII

Revista de teología y pastoral de la caridad

**LAS CLAVES DEL ÉXITO
DE LA EXPERIENCIA
DE MONDRAGÓN.
*ENSEÑANZAS PARA UN
MODELO INCLUSIVO
PARTICIPATIVO DE
EMPRESA EN UNA
ECONOMÍA DE
COOPERACIÓN***

Juan Manuel Sinde

Presidente Arizmendiarieta Kristau Fundazioa

2. Las claves del éxito de la Experiencia de Mondragón.

Enseñanzas para un modelo inclusivo participativo de empresa en una economía de cooperación

Juan Manuel Sinde

Presidente Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

I. 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

o con hondas preocupaciones religiosas han visitado durante muchos años una realidad única.

En un número que no estará lejos de las 50.000 personas desde que se adecuó una casa-torre medieval como Centro de Formación Otalora para el grupo cooperativo, todas ellas comparten en mayor o menor medida 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 para resolver los problemas económicos y sociales en otras partes del planeta?

El dato objetivo es que, tras más de 25 años recibiendo a personas de las tipologías citadas, en ningún sitio del mundo se ha conseguido replicar una realidad tan singular (aunque no es posible evaluar hasta qué punto ha servido para inspirar soluciones prácticas adaptadas a realidades diferentes en otros lugares, lo que es muy probable que haya sucedido).

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

Para ello, después de esta breve introducción, en el punto 2 se facilitan algunos datos globales recientes sobre la Corporación Mondragón, institución que no agota la realidad de la Experiencia de Mondragón, pero que, sin lugar a dudas, constituye su núcleo más importante.

En el punto 3, que resulta ser el núcleo de esta aportación, se apuntan distintas razones que, en mayor o menor medida, entiendo han contribuido a explicar el éxito de la diferencial obra realizada y que dividimos en los siguientes apartados:

- Los factores del entorno.
- El concurso de Arizmendiarieta.
- Los factores críticos de éxito a nivel de cada cooperativa.
- Las razones a nivel del ecosistema corporativo.

En el punto 4 se recoge, como colofón, una reflexión de lo que podríamos considerar una aplicación de la Experiencia de Mondragón al ámbito empresarial externo a la figura jurídica cooperativa. Está aplicada a la realidad económica vasca y navarra y mereció en el año 2018 un apoyo unánime en los parlamentos vasco y navarro por parte de todos los grupos políticos en ellos representados.

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 primer grupo empresarial del País Vasco. De él destacamos los siguientes datos referidos al ejercicio 2017:

Personas empleadas	80.818 (40.000 aprox. propietarios)
Total ingresos	11.936 M.€
Inversiones	451 M.€
Acciones Sociales	25,1 M.€

El conjunto de la Corporación está formado por las siguientes empresas e instituciones:

Cooperativas	98 (82 en 1976)
Subsidiarias (SA o SL)	143
Fundaciones	7
Fondo de Pensiones	1
Cias. corporativas	17
Total	266

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
Total:	98

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 distintas áreas de actividad empresarial, aunque es la actividad 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 vasco

Cuando Arizmendiarieta llega en el año 1941 a Mondragón, este era un pueblo relativamente aislado, situación en la que permanece 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 vasca con rasgos propios. De ella se dice que posee un «cooperativismo cultural», ya que la cooperación es la forma natural de hacer las cosas.

Sin querer hacer «fundamentalismo cultural», 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 de la cultura tradicional vasca se mantienen de forma más viva.

Ejemplo paradigmático puede ser el hecho de que en Bizkaia, mientras que en las comarcas de Arratia, Gernikésado y Lea Aribai, en las que está más presente la cultura tradicional vasca, las cooperativas constituyen, con gran diferencia, las empresas tractoras del desarrollo local, estas están ausentes en entornos urbanos como el del Gran Bilbao.

Prescindir del elemento cultural del entorno a la hora de querer replicar o adaptar la ECM puede llevar a errores graves, como los que, de hecho, se han cometido 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. Comenzar una actividad como la fabricación de electrodomésticos partiendo de cero y sin ninguna experiencia previa, sería hoy impensable.

Ello explica, en parte, el fantástico éxito inicial, con la creación de 82 cooperativas que ocupan a 25.000 personas en los primeros 20 años de la Experiencia. También el fracaso en la promoción de nuevas cooperativas a partir de la década de los 80, con la apertura de las fronteras, que tuvo como consecuencia la finalización del proceso de creación de nuevas cooperativas, tan exitoso en décadas anteriores.

3.2. El concurso de Arizmendiarieta

Arizmendiarieta, joven sacerdote nacido en un entorno cultural vasco 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».

Empezó a trabajar en la formación técnica pero también espiritual y moral de un grupo de jóvenes de Acción Católica, orientándoles al servicio de las necesidades de la Comunidad y sobre la base de subrayar los valores de solidaridad y cooperación.

Educado en los valores de la cultura tradicional vasca del trabajo, el ahorro, la cooperación y la responsabilidad social sentó las bases de los valores más profundos de la ECM, bien incardinados en el similar sustrato cultural existente de Mondragón en los años 50 del siglo xx.

De forma que se constituye un cuerpo de valores común aceptado por todos. Vigente aún hoy en día y que podríamos resumir de la siguiente manera:

- Respeto a la igual dignidad humana 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 (trabajadores, accionistas...).
- 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:

3.3.1. Especial compromiso de los trabajadores con el proyecto empresarial, quizás el elemento más importante y diferencial de la Experiencia

Aunque con distinto nivel de intensidad, se puede afirmar que no se da una actitud de los trabajadores de considerar extraña a la empresa en que trabajan. En frase de un consultor externo inglés: «No hemos observado que nadie desee el fracaso de la empresa, lo que es frecuente en otros lugares».

Esa ausencia de conflicto básico y una mayor adhesión al proyecto empresarial puede, a su vez, explicarse por los siguientes motivos:

3.3.1.1. Incidencia de valores culturales empresariales diferenciales, en el funcionamiento empresarial, tales como:

- Igual dignidad humana de todas las personas, que se traduce no solo en el principio de «una persona, un voto» para tomar las decisiones de forma democrática y elegir incluso el equivalente al Consejo de Administración, sino un estilo de relación respetuosa en toda la jerarquía, lo que favorece el trabajo en equipo y la cohesión social.
- El valor compartido de que las necesidades del proyecto colectivo tienen prioridad sobre los intereses de los distintos grupos de interés, esto es, existe una prioridad clara del principio del Bien Común.
- El trabajo en equipo, alimentado con sistemas de gestión que lo hacen más eficiente. Facilita una aceptación franca de los problemas, unas discusiones abiertas sobre la forma de abordarlos en la práctica y una mayor adhesión a las soluciones finalmente decididas, que son percibidas como resultado de un proceso de elaboración colectivo y no de la decisión más o menos discrecional de los cuadros directivos.
- El criterio de transparencia, a un nivel que podemos calificar de «radical». Es una consecuencia de los valores anteriores, pero a su vez un factor crítico a la hora de conseguir la adhesión de las personas al proyecto empresarial.
- El compromiso con la Comunidad, que deriva, por parte de los trabajadores, en el orgullo de pertenencia a la empresa, al ser esta reconocida socialmente por su aportación a la resolución de los problemas de la comunidad en la que se inscribe (lo que, históricamente, tuvo más importancia cuando no había instituciones públicas en el País Vasco).

3.3.1.2. Razones económicas

Entre ellas destacamos las siguientes:

- Participación de los trabajadores en el capital, con una inversión media de 16.000€, lo que supone un sacrificio para realizar un ahorro que se ha de defender y ha de dar sus frutos.
- Participación en los resultados, que se reparten entre Reservas y asignaciones personalizadas a cada socio, pero que no se *monetarizan*, sino

que se acumulan en la cuenta de capital de cada uno, constituyendo un Fondo de Pensiones para la jubilación, lo que acrecienta el interés económico común por el futuro de la empresa.

Son retribuidos, por otra parte, con un interés (especie de «dividendo»), de alrededor del 4-4.5%.

3.3.1.3. Sistemas de gestión coherentes con los valores proclamados

La cultura y valores expuestos tienen también su correlato en prácticas de gestión muy diferenciales con el medio empresarial habitual. Destacamos las siguientes:

- Transparencia informativa, con unos procedimientos sistemáticos de comunicación interna para garantizar que todos los socios estén informados sobre la marcha de la empresa y no solo en lo que se refiere a la evolución de las variables económicas básicas, sino también en lo relativo a preocupaciones o proyectos importantes desde el punto de vista cualitativo.

Se afronta la comunicación interna no solo como una necesaria respuesta a los derechos de los socios, sino como una preocupación de la Dirección para que haya un mayor alineamiento de la actividad de cada uno con los objetivos y necesidades globales de la empresa.

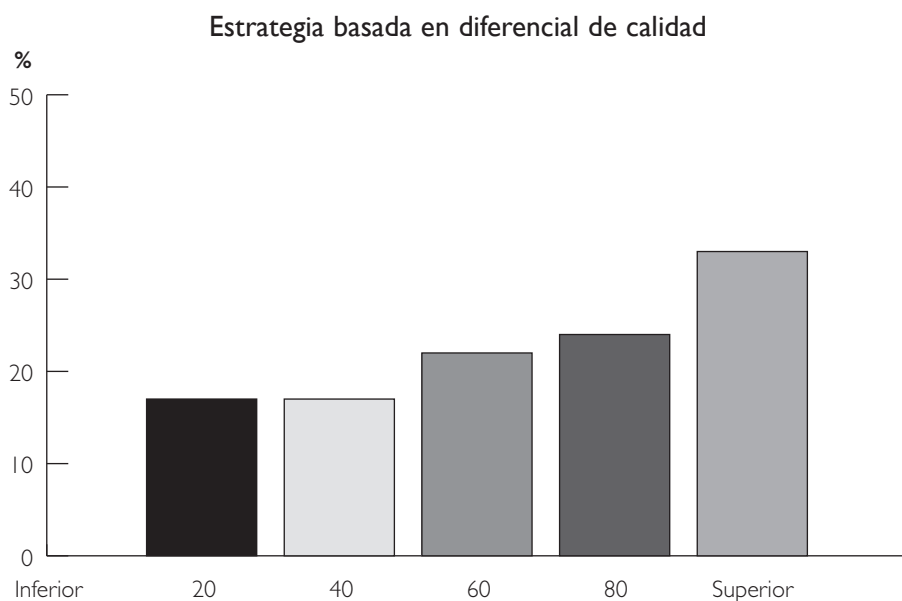
- Reducido abanico salarial (en la actualidad, aproximadamente 1 a 6 a nivel de empresa). Aunque supone un cierto hándicap para atraer determinados profesionales, el corto abanico salarial desestimula la incorporación de personas con enfoque individualista y búsqueda de altas retribuciones individuales.

Favorece, por otra parte, la cohesión social y el trabajo en equipo.

3.3.2. Estrategia basada en la calidad y la innovación

Como es sabido, Michael Porter, el padre de la reflexión estratégica aplicada a la empresa, distingue dos alternativas estratégicas básicas: la diferenciación por costes y la diferenciación por calidad (advirtiendo que la mayoría de las empresas carece de una decisión estratégica al respecto, tanto más necesaria en cuanto más avanza el proceso de globalización).

Unos pocos años más tarde, 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 a los nuestros, 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 cuente hoy con 15 centros de investigación y desarrollo tecnológico sectoriales y haya registrado 705 patentes.

3.3.3. Reinversión de los beneficios

Como se ha indicado anteriormente, 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.

3.3.4. 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.

Han sido tradicionalmente objeto de críticas por parte de las asociaciones empresariales, que, al principio, atribuían el éxito empresarial cooperativo casi en exclusiva a dichas ventajas.

En la actualidad, sobresale, quizás, un tipo impositivo 10 puntos inferior en el Impuesto de Sociedades, que es equivalente a la dotación obligatoria 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...).

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.

3.4.1. El apoyo de Laboral Kutxa

Junto con los factores de orden cultural y la mayor corresponsabilidad de los trabajadores en el proyecto colectivo, no es posible entender la dimensión empresarial alcanzada sin tener en cuenta el apoyo de Laboral Kutxa, la institución financiera del grupo.

Fue promovida por Arizmendiarieta a pesar del rechazo unánime de sus discípulos como cooperativa de crédito para financiar e impulsar el desarrollo de empresas cooperativas.

En sus primeros 25 años aprovechó, por una parte, las ventajas de un mercado financiero español protegido e ineficiente y, por otro, la ausencia de controles del Banco de España a las instituciones financieras cooperativas para financiar el nacimiento de numerosas cooperativas, que ya en el año 1976 eran 82 (cifra de empresas, en cualquier caso, muy baja para concentrar las inversiones crediticias de la Caja).

Posteriormente, ya obligada a diversificar sus riesgos fuera del grupo cooperativo, ha tenido un éxito empresarial destacado, de forma que, aportando el 25% de sus beneficios anuales al proyecto global, este ha recibido una cantidad de aproximadamente 500M. de € en los últimos 20 años.

Las facilidades crediticias iniciales, la dedicación de una estructura completa (la llamada División Empresarial, hoy convertida en una empresa consultora independiente) de la Caja al apoyo y la promoción de cooperativas, y 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.

3.4.2. Fondos de solidaridad y recolocación de socios

La aportación de la Caja, con haber sido cuantitativamente la más importante con gran diferencia, 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.

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. La recolocación en algunas cooperativas de excedentes de mano de obra coyunturales que han podido existir en otras ha sido también crítico a la hora de mantener el empleo, al menos para los socios de las cooperativas integradas en la Corporación.

3.4.3. Modelo de gestión corporativo e intercambio de Mejores Prácticas

Desde el comienzo de la ECM se dio mucha importancia a la calidad en la gestión y desde Caja Laboral se fue implantando en cooperativas pequeñas sistemas de gestión propios de empresas más desarrolladas.

La definición de un Modelo de gestión corporativo, adaptación singular inspirado en el propuesto por EFQM, ha sido, asimismo, uno de los apoyos corporativos 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...

3.4.4. 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 excesivos, 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 en otras cooperativas u órganos corporativos permite que los mismos actúen con un plus de responsabilidad a la hora de tomar decisiones empresariales a veces impopulares.

3.4.5. Labor de lobby con las administraciones públicas

Otra labor importante desarrollada con notable éxito desde la Corporación 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 (...) desarrollados por las Comunidades Autónomas antes citadas suelen contar con la aportación y la influencia 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, como se decía en el comienzo, el objetivo de Arizmendiarieta no era solo 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. Principalmente en el entorno vasco-navarro, más conocido, pero ofreciéndolo también a otras realidades sociales más alejadas a través, fundamentalmente, de canales relacionados con la Iglesia católica.

En ese marco, las características del Modelo inclusivo participativo de empresa que se exponen a continuación surgen del trabajo de varios seminarios, promovidos, con carácter interno, por la Fundación *Arizmendiarieta Kristau Fundazioa*, y por la *Asociación de Amigos de Arizmendiarieta*, en los que han participado, a título individual y no representativo, personas de las distintas sensibilidades políticas, sindicales y empresariales de la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra.

Las políticas empresariales concretas que caracterizan al Modelo tienen su origen, por tanto, en el legado de Arizmendiarieta, así como, entre otros casos destacados, en la práctica de las empresas del Grupo por él auspiciado y que han sido descritas en epígrafes anteriores.

Este nuevo modelo se sustenta en los siguientes ejes y políticas específicas:

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

Se concretaría en:

- a) Crear un clima de confianza mediante una política de transparencia informativa**, con información regular a los trabajadores sobre las variables y políticas más importantes de la empresa, salvando aquellas que pudieran ser estrictamente confidenciales.
- b) Implantar un modelo organizativo y de gestión participativos**, que supere las fórmulas tayloristas y fomente la participación de trabajadores para fomentar también la innovación y la sostenibilidad empresarial.
- c) Programar y desarrollar planes de formación sistemáticos con objetivos de dedicación por trabajador**

e incluyendo en los mismos tanto formación técnica como formación de gestión. Como referencia, existiría un objetivo de una semana de formación al año por persona, llegando anualmente a un mínimo del 80% de los trabajadores de la plantilla.

- d) **Impulsar políticas retributivas que no generen una gran desigualdad y favorezcan la cohesión social.** Una referencia útil podría ser un abanico salarial no superior al 1:6 para las pymes, siendo recomendable, por otro lado, que la remuneración incorpore alguna participación en resultados susceptible de alcanzar a la totalidad de la plantilla.
- e) **Establecer sistemas periódicos de evaluación y mejora continua de la satisfacción y necesidades de las personas** que en ella trabajan. Una referencia podría ser realizar un estudio sistemático con una frecuencia bienal.
- f) **Priorizar (sin exclusividad) la promoción interna para asignar funciones de mayor responsabilidad** y utilizar criterios objetivos de valoración del mérito y posibilidades de aportación a la hora de seleccionar entre los diversos candidatos.
- g) **Avanzar hacia la igualdad salarial entre hombres y mujeres.**
- h) **Buscar fórmulas que favorezcan la conciliación** de la vida profesional y familiar de todos sin perjuicio del desarrollo empresarial.

Eje 2: Formular un proyecto compartido por los propietarios, directivos y profesionales/ trabajadores 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

Se concretaría en:

- a) **Desarrollar estímulos equilibrados para accionistas y trabajadores de forma simultánea,** de forma que haya un objetivo conjunto de mejorar a la vez la rentabilidad sobre fondos propios para los primeros y la retribución global para los segundos.

- b) **Destinar al menos un 50% de los beneficios anuales a incrementar los Fondos Propios**, de forma que facilite la inversión en equipos, actividades de I+D+i y, consiguientemente, su desarrollo y sostenibilidad.
- c) **Destinar a actividades de I+D+i un porcentaje sobre ventas superior a la media** del sector.

Eje 3: Avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo mediante la participación de los trabajadores en la gestión, en los resultados y en la propiedad

Entendiendo siempre que son tres ámbitos que pueden ser abordados de forma parcial e independiente o conjunta, su desarrollo llevaría a:

- a) **Implantar sistemas de gestión participativos, con procedimientos y herramientas adecuados**, y que propicien la innovación y los cambios organizativos. Conduciría a una corresponsabilidad que implique en las decisiones relevantes del proyecto empresarial tanto a la línea ejecutiva como a la representativa. **Incluiría consultar con los representantes de los trabajadores las decisiones más relevantes de la empresa** que no exijan un tratamiento confidencial.
- b) **Incorporar a representante/s de los trabajadores en los máximos órganos de decisión y/o control de la empresa**, recomendando evitar, salvo en casos excepcionales, la presencia simultánea de esos mismos representantes en el Comité de Empresa.
- c) **Posibilitar el acceso colectivo a la participación en el capital de la empresa**, buscando fórmulas de financiación y plazos adecuados para su efectiva puesta en práctica. Se podría realizar bien mediante aportaciones dinerarias de los trabajadores que voluntariamente se adhieran a un programa abierto a todos o bien por aportaciones de la empresa, como participación en los resultados producto de la negociación colectiva.
- d) **Apoyar, por parte de la empresa, la participación en el capital de los trabajadores**, complementando económicamente la incorporación de los mismos a la propiedad, con un límite previamente fijado.

- e) **Estudiar el desarrollo de un órgano de mediación**, para la resolución de conflictos internos, susceptible de ampliarse a conflictos con proveedores, clientes, medioambientales, entorno social, etc.

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

Buscaría concretar la preocupación por el impacto social de las medidas que se toman a nivel empresarial e implicarse en su solución en la medida de sus posibilidades.

Implicaría las acciones siguientes:

- a) **Mantener una política de honestidad fiscal, evitando el fraude y la elusión fiscal**, así como la utilización de paraísos fiscales, de forma que no se vean mermados los recursos públicos necesarios para afrontar los retos económicos y sociales de las respectivas Comunidades.
- b) **Participar en la reflexión, evaluación y, si cabe, implementación de las políticas sociales dirigidas a la integración laboral de los trabajadores menos cualificados que puedan quedar «excluidos»** de los procesos productivos por efecto de la incorporación de las nuevas tecnologías o de su situación personal.
- c) **Colaborar con los órganos públicos correspondientes para la adecuación permanente de la Formación Profesional, la formación continua y la formación universitaria a las necesidades de las empresas**, estableciendo los planes de formación dual, experiencia en prácticas, programas de servicio y aprendizaje adecuados. En definitiva, una comunicación permanente entre el mundo empresarial y el formativo para construir un proyecto común.
- d) **Destinar un porcentaje del 1%-3% de los beneficios de la empresa a contribuir a la solución de problemas sociales**, cooperación al desarrollo, colaboración en actividades universitarias relacionadas con el objeto social de la empresa, etc., valorando la implicación de los trabajadores en los distintos proyectos y contando para todo ello con el Comité de Empresa.

- e) Favorecer el *intraemprendimiento* y una cultura interna que estimule vocaciones empresariales** entre los profesionales y directivos de la empresa, de forma que puedan generar **nuevos proyectos generadores de riqueza y empleo** para la comunidad.

Esta propuesta, con todo, no pretende agotar las enseñanzas de Arizmendiarieta ni las conclusiones prácticas que se derivan de la Experiencia de Mondragón, sino que se inscribe en una reflexión más amplia, que hemos denominado *Economía de Cooperación*.

Por «Economía de Cooperación» entendemos un conjunto de soluciones económicas a las necesidades y retos de las empresas, comunidades y regiones basadas en el paradigma de la cooperación y que, además, comparten los valores básicos antes citados.

No se trata, en cualquier caso, de una ingenua tercera vía entre el capitalismo neoliberal y el socialismo marxista. No se trata, por tanto, de un sistema alternativo al vigente en la práctica totalidad del planeta, con independencia del agrado o valoración moral que hagamos del mismo. Parte de las reglas de juego vigentes en la actividad económica mundial (cuya modificación requiere actuaciones en otros ámbitos y con otros enfoques) y busca una adaptación para una comunidad concreta en base a los principios del humanismo, cuya aplicación ha demostrado que son económicamente positivos y políticamente posibles.

Tiene, a su vez, las siguientes concreciones prácticas:

- Un modelo inclusivo-participativo de empresa (expuesto anteriormente).
- Una cooperación sistematizada entre empresas.
- Una cooperación público-privada a desarrollar.
- Actividades de cooperación para la inclusión social.
- Una dimensión internacional que ha de ser estudiada.

Estas dimensiones de la Economía de Cooperación están siendo desarrolladas por la Fundación Arizmendiarieta junto con distintas instituciones locales e internacionales, y suponen un reto del que dar cuenta en los años futuros.