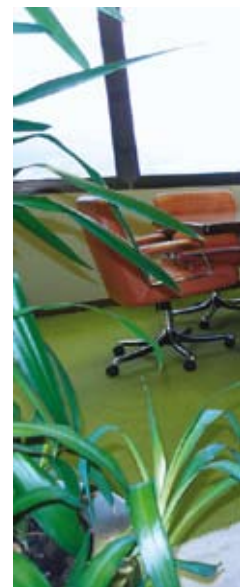


Mondragón,

la forma más humanizada de hacer empresa



Las cooperativas tienen que ser mejores empresas y ganar dinero porque lo fundamental, dice José María Aldecoa, es que sean rentables. En entrevista exclusiva para Colombia Cooperativa el Presidente del Grupo Mondragón afirmó que es un error que la democracia y la participación se entiendan por el simple hecho de ser cooperativo.

Actualmente hay cooperativas en este Grupo que se han visto obligadas a rebajar hasta en un 20% sus salarios mensuales para poder mantener la empresa. Ello ha sido posible gracias a la intercooperación y a la cultura Mondragón, ejemplo para el mundo y el cooperativismo. Precisamente el éxito de esta *experiencia inolvidable*, como la ha bautizado *Ascoop* radica en la importancia que se le ha dado no solo a la formación impartida en facultades universitarias y escuelas profesionales sino a la formación continua vinculada con el perfeccionamiento profesional.

Muy importante, destaca este alto ejecutivo del Grupo Mondragón es que las cooperativas desde su nacimiento cuentan con el apoyo de entidades de cobertura como Caja Laboral en el terreno financiero, la División empresarial, creada por la misma Caja Laboral, para asesorar en temas de gestión y promover nuevas cooperativas, Centros de Formación profesional y universitaria para la formación de personal cualificado y un centro de investigación llamado Ikerlan.

Para analizar el fenómeno Mondragón, si así se le puede llamar, quisiera mencionar que allí las condiciones laborales y el trato son mejores que en el entorno. Así lo entienden. Eso debido al elevado nivel de participación, la transparencia informativa acerca de la empresa y el hecho de que los socios- trabajadores son propietarios con poder de decisión en Asamblea General “un hombre,

un voto”. En el tema económico: socios de mano de obra directa y técnicos de grado medio perciben más que sus colegas porque se benefician del reparto anual de beneficios de acuerdo con el nivel que ejercen dentro de la cooperativa. En cuanto a los altos ejecutivos, su remuneración global es en general menor que la de sus pares en el exterior por el compromiso de solidaridad retributiva.

Invitamos a nuestros lectores a entender por qué Mondragón es una experiencia inolvidable y desde ahora los retamos para que la vivan al igual que quienes ya lo hicimos.

Ma. Carolina Guzmán: ¿Su ingreso al sector cooperativo fue por alguna razón en particular?

José María Aldecoa: Conocía la experiencia de Mondragón. Estudié en el



Politécnico de Mondragón, y aunque, una vez terminé mis estudios, tuve la opción de ir a trabajar a Estados Unidos y México no lo hice por el hecho de haber conocido a las personas que conocí a través de la universidad y de haber trabajado en Alecop, una de las empresas de la Corporación Mondragón que lidera el desarrollo de proyectos educativos en el exterior; en concreto en COPRECI, empresa especializada en la fabricación de accesorios, partes y piezas de electrodomésticos. Llevo 39 años vinculado al cooperativismo.

Identifiqué una forma de realizar mi vida en el trabajo en colaboración con otras personas, en una organización democrática en la que tenía posibilidades de desarrollar mi vida profesional en un ambiente en el que ese trabajo no era aislado sino en colaboración con otros y eso lo identifiqué claramente en las cooperativas.

Ma. Carolina Guzmán: ¿Pensó alguna vez que iba ser Presidente de un grupo económico, modelo en el mundo?

José María Aldecoa: En absoluto no y todavía hace dos años tampoco lo pensaba. Nunca opté por cambiar desde que estoy en las cooperativas. Hoy, he pasado por varios puestos, siempre me han ofrecido opciones con el ánimo de aportar lo mejor de mis capacidades para el desarrollo cooperativo. Cuando me plantearon ser Presidente estaba muy a gusto como vicepresidente de Automoción con mi gente y con mis gerentes de las empresas.

Ma. Carolina Guzmán: ¿Qué diferencias encuentra entre cuando ingresó al movimiento cooperativo y hoy? Viendo a los jóvenes y la gente en general qué está haciendo Mondragón en ese sentido.

José María Aldecoa: El nivel de formación y preparación con el que se incorporan los jóvenes de hoy a mi época es sustancialmente distinto. El nivel de formación mucho más alto; en mi época todavía había mucha gente con estudios primarios o con una formación básica muy elemental, hoy un porcentaje importante de los

jóvenes tiene una formación media superior, idiomas y además creo que la globalización que estamos viviendo no solo es para los mercados y la economía sino también desde el punto de vista mental, la internet. La gente que se incorpora al mundo del trabajo hoy tiene una mente mucho más abierta y está dispuesta a trabajar en cooperativas pero en un mercado internacional, dispuesta a moverse por el mundo. En resumen es gente más preparada que nosotros con una mente mucho más abierta y con posibilidades de enfrentarse al reto que tenemos las cooperativas de trabajo asociado que es cómo transformamos las actividades que hoy estamos haciendo y que eran válidas hace 30 años pero que en el futuro no lo van a ser. En el futuro no va ser posible hacerlo en España porque los costos van a ser muy altos y además ese tipo de trabajo de manufactura no va satisfacer las apetencias los jóvenes que se incorporan con formación. Es necesario transformar las actividades para que los puestos sean de más valor añadido y esto sólo es posible y va relacionado con gente mejor preparada. El futuro lo van a construir los propios jóvenes con sus capacidades.

Ma. Carolina Guzmán: ¿Con la crisis mundial qué ha pasado? ¿Cómo se ha preparado el cooperativismo?

José María Aldecoa: La crisis nos ha afectado como cooperativas y a pesar de ser una crisis financiera que se inicia en Estados Unidos y se extiende al mundo, se ha transformado en una crisis económica, de confianza y de mercados. Nuestras cooperativas han visto la reducción del consumo y de la inversión; se han visto claramente afectadas igual que otras empresas. ¿Cómo hemos abordado las cooperativas este proceso? Enfocando el tema, tomando las medidas para que la empresa sobreviva y sea rentable. Si gana dinero podemos mantener los puestos de trabajo y eso hemos hecho.

Ma. Carolina Guzmán: ¿Pero ha habido una reducción importante de los puestos de trabajo o no?

José María Aldecoa: No en nuestro caso. Al estar en un grupo cooperativo tenemos unos acuerdos inter cooperativas para que cuando falta trabajo en un sitio se desplace a otro. Hay un caso reciente en el País Vasco: 530 personas socias de una cooperativa están trabajando en otra cooperativa y así evitamos el desempleo. Por otro lado trabajamos con lo que llamamos calendarios móviles, las ho-

ras y los días reglamentarios sino que se trabaja cuando hay trabajo. Así que hay días en que son 10 horas de trabajo y otros días en que no se trabaja nada. De manera que con los días que se hacen de más se compensan los de menos. A pesar de esto en 2009 vamos a tener sobre las 37.000 personas que trabajan en el País Vasco, un desempleo, equivalente en horas, a mil puestos de trabajo. Tenemos nuestros propios fondos de desempleo. Estamos cubriendo solidariamente esos costos todos de los cooperativistas. Por tanto hemos tenido desempleo y lo hemos minimizado moviendo personas de un sitio a otro.

Ma. Carolina Guzmán: ¿Eso no sería responsabilidad del Estado?

José María Aldecoa: En nuestro caso, en el sistema administrativo español, los trabajadores de las cooperativas de trabajo asociado no estamos en un régimen general que cubre la prestación de desempleo y por eso tenemos nuestro propio fondo.



Ma. Carolina Guzmán: Desde esa perspectiva la gente debería pertenecer al sector cooperativo, es decir, aquí no queda nadie desprotegido.

José María Aldecoa: En el régimen general también se cuenta con una cobertura durante dos años, lo que ocurre es que en nuestro caso para poder tener esa cobertura, durante los años de bonanza, hemos ido creando fondos para cubrir ese desempleo.

Ma. Carolina Guzmán: ¿Cuándo salimos de esa crisis?

José María Aldecoa: Depende de qué sector hablamos. Primero el salir de esta crisis y pensar que nunca va volver, porque son 15 años en los que ha habido un dinero fácil, que ha provocado que todo el mundo, empresas y personas, hallan gastado o invertido más de lo que estaban generando. Todo mundo se



endeudó y esto llevó a un consumo y una producción excesivos; en definitiva a una inflación del consumo y de la producción que ojalá no vuelva. Poco a poco se retorna a una situación normal pero estimo que todos, empresas, personas somos como un 20% menos ricos o más pobres de lo que pensábamos que éramos y por tanto la recuperación vendrá lenta. Primero se debe resolver el tema financiero, los bancos tienen que regular su situación. 2010 va a ser un año en que las cajas de ahorro y algunos bancos en España van a tener que hacer ajustes. Después tiene que empezar a generarse confianza para que la gente tenga dinero para consumir y de la mano del consumo vendrá el incremento de la producción; va a llevar por lo menos 3 o 4 años en

España. El 2010 a va ser el peor momento porque el desempleo se va a incrementar y se va reducir el consumo. Pero luego en vez de ser una recuperación en "V" va a ser en "L". *La cuestión es cómo las cooperativas en un entorno así son capaces de ser o hacer las cosas mejor que los demás y lo podemos hacer; salir fortalecidos de la crisis.*

Hay claves: Gestionar los recursos financieros, los costos internos mejor que nadie y apostar por la activación de nuestra presencia en mercados internacionales

Ma. Carolina Guzmán: ¿Cómo va ese proceso de activación en el mercado internacional?

José María Aldecoa: Hay países como el propio Estados Unidos que lo sabían antes de Europa y no así países como China, India Rusia y Brasil que van a activar su consumo interno antes que Europa. Entonces nosotros que tenemos 73 plantas de producción en el exterior, seis delegaciones de mundo: en Brasil, México, India, China, Rusia debemos aprovechar esa presencia como Corporación para que las cooperativas y los negocios concretos activen

su presencia comercial en esos países, de manera que aunque no lo consigan en 2009, ya para finales del 2010 o 2011 tengan actividad comercial, y aprovechemos sus ventas para mantener los puestos de trabajo en el país Vasco.

Ma. Carolina Guzmán: ¿Qué haría usted para trabajar desde la perspectiva cooperativa la desigualdad e inequidad en Latinoamérica. Usted sabe que en Latinoamérica el tema es evidente, es fuerte.

José María Aldecoa: Siendo eso cierto, no es menos cierto que el enfoque del movimiento cooperativo, precisamente partiendo de esa necesidad primaria que se da en esos países, se enfoca desde una perspectiva social, religiosa, de organizaciones no gubernamentales y con todo el respeto, creo que la capacidad que tiene cooperativismo va mucho más allá. El cooperativismo tiene capacidad de demostrar a las personas la posibilidad real de ser libres, es decir tener capacidad de decisión. Esa libertad se consigue cuando uno está preparado y tiene cubiertas sus necesidades primarias y para ello el cooperativismo de trabajo asociado es una buena fórmula porque permite asociarse para desarrollar un proyecto.

Pero usualmente se comete un error y es pensar que el propio concepto de cooperativa es democracia, participación y libertad. Lo fundamental para que la persona sea libre en una empresa de trabajo asociado es que la empresa gane dinero y sea rentable. El problema es hacer empresas rentables y competitivas en un mercado capitalista y las cooperativas tienen que competir con otras empresas capitalistas, sociedades anónimas en igualdad de condiciones; tienen que ser mejores empresas y ganar dinero porque la única forma de desarrollarse es con base en el propio trabajo de las personas que participan en el proyecto.

Ma. Carolina Guzmán: Pareciera que el cooperativismo riñera con el sistema capitalista.

José María Aldecoa: El mercado es como es. Todo el mundo es capitalista. Otra cosa es que los gobiernos sean socialistas, comunistas o de derecha. Pero en un mundo globalizado la cuestión es como se monta un proyecto en el que determinadas personas se juntan para hacer un negocio rentable y competitivo en ese mercado libre. En la medida en que se consigue un negocio

rentable y que compite de la mano vienen los ingresos y los puestos de trabajo. El punto es cómo se gestiona esa empresa y la diferencia entre una empresa cooperativa y una capitalista es que los trabajadores, que son socios, participan no sólo de la información de la empresa y de la gestión sino de los beneficios y el gobierno.

Ma. Carolina Guzmán: ¿Cómo se reacciona en esa situación de que se gana pero también se pierde? Eso tiene que ver con la cultura y apropiación social de ese conocimiento. Creería que en Colombia no hay ese nivel de conciencia.

José María Aldecoa: En una cooperativa de trabajo asociado lo que se pone en común es el trabajo. Diferente es que yo produzco maíz y lo pongo en común y montamos una cooperativa para comercializar. En una cooperativa de trabajo asociado lo que se cooperativiza es el propio



trabajo y el reto está en mantener o generar más puestos de trabajo. Lo que pasa es que ganar dinero es una condición necesaria importante y más en tiempos de crisis y cuando un trabajador sabe que lo que él fundamentalmente cooperativiza es su propio trabajo piensa: o ganamos dinero y hacemos las cosas bien o sino el trabajo está en peligro. Esa conciencia de que el trabajo depende de cómo lo hagamos hace que se active la responsabilidad y el compromiso sea mayor. Cuando se pierde dinero se valora cuanto de lo que genera la empresa se dedica a repartos, salarios y cuánto se utiliza para capitalizar la empresa. También desde la óptica del propio interés: cuanto más gano mejor, a todos nos gusta esto, pero cuánto más se entrega al reparto menos dinero queda como beneficio final para capitalizar la empresa.



Si no capitalizó parte de los beneficios, en un par de años la empresa no va a ser rentable, no va a ser mía y no voy a tener puesto de trabajo. Para garantizar el futuro mejor capitalizar la empresa.

Normalmente cuando las cosas van bien la tendencia colectiva es destinar más dinero al reparto y a los salarios y cuando llega la crisis es el momento de recuperar la posición de equilibrio y hacer esfuerzos.

Ma. Carolina Guzmán: Y cuál es el estado del tema en la Corporación Mondragón?

José María Aldecoa: En este momento hay cooperativas en el grupo Mondragón que han **bajado en un 20% sus salarios mensuales** para poder mantener la empresa o de lo contrario la empresa quiebra. Para ello se requiere tiempo y paciencia y se logra a través de la práctica continua.

Ma. Carolina Guzmán: ¿Cuál es su definición de integración y cuál es su ejemplo más claro?

José María Aldecoa: Toda organización no es más que un medio para poner en juego las relaciones y las capacidades de las personas. El concepto básico de donde nace el núcleo **lo constituyen las personas. El nivel de integración básico es la unidad cooperativa que une a aquellas personas que están compartiendo un proyecto de un negocio del cual van a obtener beneficios. Aportan cada una su trabajo con reglas de juego democráticas y con una justicia equitativa en cuanto al nivel de retribución.**

Por tanto la unidad cooperativa es necesaria para poder permitir que el comercio fluya entre las personas, de ahí viene la intercooperación entre cooperativas básicas que se unen para compartir elementos que le señalan valor a los dos, la intercooperación hay que montarla siempre partiendo de la persona y siempre siendo crítico.

Ma. Carolina Guzmán: ¿El grupo Mondragón por qué es como es?

José María Aldecoa: Porque primero cada unidad cooperativa decidió o identificó que era bueno unirse comarcamente para que en el caso de que a uno le faltara trabajo pudiera intercambiar rápidamente. Caso Copreci y Fagor. Siempre la intercooperación partiendo de la persona y respondiendo a necesidades o a intereses que generan una buena relación.

Ma. Carolina Guzmán: ¿Por qué crearon un congreso cooperativo en Mondragón?

José María Aldecoa: Porque cada cooperativa aislada tenía claro que su cultura y su experiencia cooperativa se iba a limitar a su propia realidad.

El hecho de poder poner en común las experiencias de las más de 100 cooperativas que están en el Grupo Mondragón y compartir las normas que tenemos del tratamiento al capital social, las normas de captación de nuevos socios o la utilización de los fondos sociales, añade valor.

Compartir en un Congreso unas reglas del juego no es más que una intercooperación que sirve a las cooperativas porque aporta valor al desarrollo de su propio proyecto y permite el desarrollo de cada socio.



Concibo la inter cooperación sinceramente no desde los valores o de los intereses de transformar la sociedad sino que creo que la única inter cooperación que tiene garantía de continuidad, en un sistema tan global y tan deshumanizado como el del siglo XXI, es precisamente la que está basada en el principio de una relación gana-gana en la que el propio interés del cooperativista que trabaja en una cooperativa genera inter cooperación.

Ma. Carolina Guzmán: ¿Usted entendería que existieran dos empresas cooperativas tengan el mismo negocio, por ejemplo que hagan los mimos electrodomésticos?

José María Aldecoa: No. Si el mundo es muy amplio. Más bien deben unirse para fortalecerse y competir. Si son distintos es porque va a competir uno con otro. En el mundo la competencia no está adentro sino afuera, unámonos y trabajemos juntos para obtener un resultado mejor.

Hay que analizar el mercado y con visión a largo plazo pensando no solo en el mercado actual sino en cuáles mercados puede estar.

Internacionalizarte es la clave y para eso mejor unirse para competir con terceros que no son cooperativas.

Si los gobiernos no son conscientes que a través de un régimen legislativo cooperativo se pueden generar condiciones para el desarrollo del país es un problema.

Algo diferente...

Ma. Carolina Guzmán: ¿Quién es el hombre que está detrás de este cargo tan importante?

José María Aldecoa: Tienes enfrente una persona muy normal. Ingeniero de formación. Me incorporé a un proyecto de una empresa cooperativa como lo pude haber hecho a una sociedad anónima. Estoy casado tengo tres hijos todavía no tengo nietos. Dos hijos ya independizados y la tercera todavía estudia. Sólo uno de mis hijos estudió en la universidad cooperativa.

Soy amigo de mis amigos. Me gusta la vida familiar y disfruto trabajando.



Ma. Carolina Guzmán: ¿En qué cree?

José María Aldecoa: En la persona. En el ser humano. He tenido en mi vida profesional momentos de grandes oportunidades entre comillas, y lo digo, porque han sido ofertas muy buenas. Y en algún caso no entendieron mi negativa y el presidente de la compañía vino a conocerme para entender por qué yo no aceptaba. Y me dijo: - Yo creo haber ofrecido las mejores condiciones para que usted venga a trabajar con nosotros- y le dije: Yo no creo en el cooperativismo como un sistema, en lo que creo es en las personas y aquí me encuentro en este proyecto – Fagor Electrónica- trabajando con personas con las que comparto el proyecto quienes están cada uno su función, haciendo lo que pueden y, yo cuando miro a las personas por la mañana y las siento interesadas en hacer lo mejor creo que estaré ahí hasta cuando sienta que sus

miradas no me corresponden. Y soy sincero: creo firmemente a las personas y en el ser humano en relación con los demás seres.

Ma. Carolina Guzmán: ¿A qué le tiene miedo?

José María Aldecoa: A nada. Una cosa es que me preocupen temas como la propia crisis, la destrucción y la reducción de puestos de trabajo. Me inquieta pero lo que hay que plantearse es si uno mismo y la gente que está alrededor y las personas en cooperación estamos haciendo o no lo que tenemos que hacer.

Ma. Carolina Guzmán: ¿Algo que nunca volvería a hacer?

José María Aldecoa: Hay que asumir los errores para aprender con miras al futuro.

Ma. Carolina Guzmán: ¿Algo que repetiría?

José María Aldecoa: Volver a trabajar en un

proyecto cooperativo y en el Grupo Mondragón.

Ma. Carolina Guzmán: Su definición de mujer.

José María Aldecoa: Un ser humano igual que el hombre que desgraciadamente en el pasado no ha tenido un tratamiento igual y esto una injusticia, es un error porque hay mujeres con más capacidades que los hombres. Lo mejor. Yo llevo 36 años casado y espero una vida en pareja durante la madurez.

Ma. Carolina Guzmán: Defina cooperativismo.

José María Aldecoa: Es una fórmula que permite al ser humano poder desarrollar su proyecto no solo del trabajo sino el vital, en cooperación con otras personas.