

¿Es posible, en la realidad actual de nuestras cooperativas, la generación de condiciones que permitan una extendida cultura de la corresponsabilidad entre el colectivo de personas asociadas?

Esta es la cuestión que ha guiado el presente análisis. El cooperativismo es, por sus rasgos, un modelo exigente respecto al compromiso y la responsabilidad de las personas asociadas. Partimos de la idea de que las cooperativas del entorno de MONDRAGON comparten un estándar alto respecto al compromiso y la responsabilidad de las personas que forman su colectivo. Existen multitud de ejemplos que evidencian ese comportamiento.

Esta realidad, no obstante, no es óbice para constatar la existencia de importantes disfunciones en relación con la coherencia exigible a una persona asociada a la empresa cooperativa. Ello justifica la necesidad de trabajar esta dimensión tan sustancial de la cultura cooperativa. Sin obviar el hecho de que generar contextos en los que las personas de la cooperativa desarrollen su sentido de la responsabilidad es, en sí mismo, un objetivo fundamental del propósito transformador cooperativo.

El abordaje de la cuestión se ha realizado a través de tres principales líneas de trabajo:

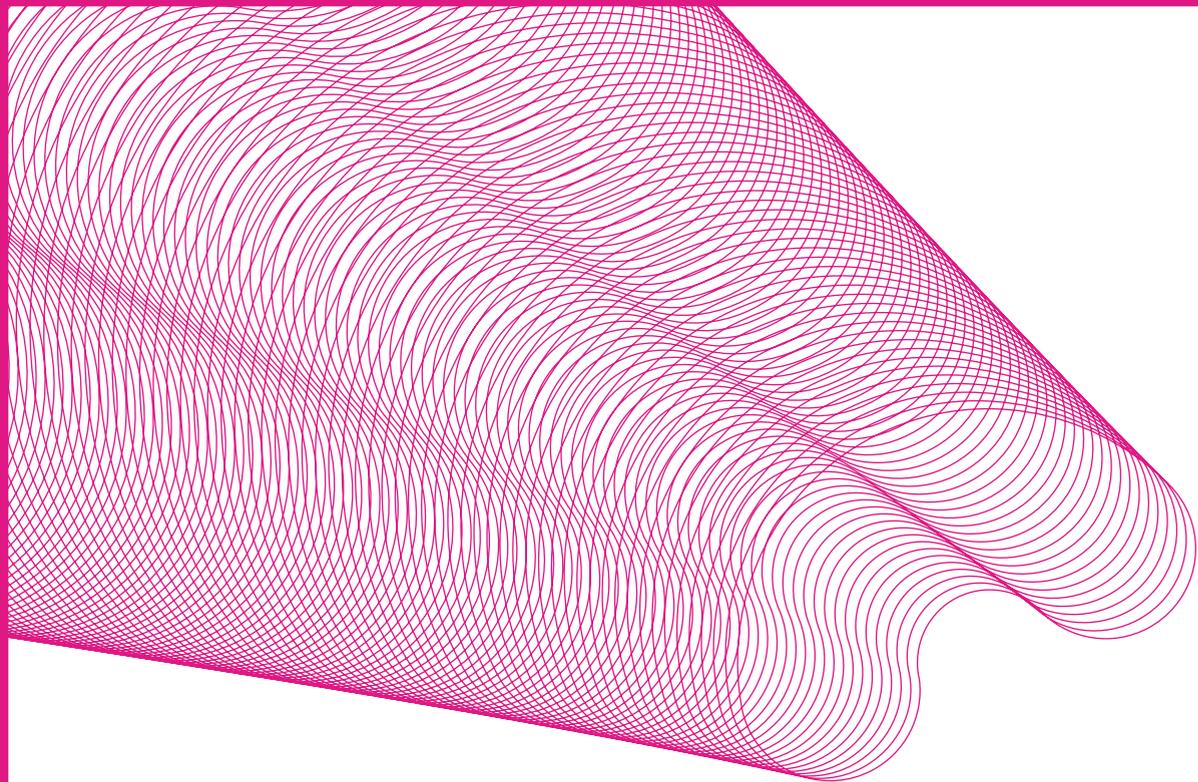
1. El análisis de las bases sobre las cuales se asienta la dimensión de la responsabilidad en el paradigma cooperativo.
2. La identificación y caracterización de las pautas de un comportamiento responsable de la persona asociada a la cooperativa.
3. La identificación y caracterización de las condiciones organizativas que promueven la cultura de la corresponsabilidad entre el colectivo de personas de la cooperativa.

Esta publicación sintetiza las conclusiones alcanzadas en los tres años del proceso de investigación.

# PERSONAS RESPONSABLES EN COOPERATIVAS CORRESPONSABLES

Igor Ortega Sunsundegi  
Aitzol Loyola Idiakez  
(Coords)





Equipo de trabajo: IGOR ORTEGA, AITZOL LOYOLA, MARIXE RUIZ DE AUSTRI, UNAI ELORZA, MIREN ZUBEROGOITIA, FRED FREUNDLICH, ION LEZETA, OIER IMAZ, AINARA UDAONDO, XABIER URIARTE.

Deposito legal: D 00512-2024

ISBN: 978-84-09-62295-5

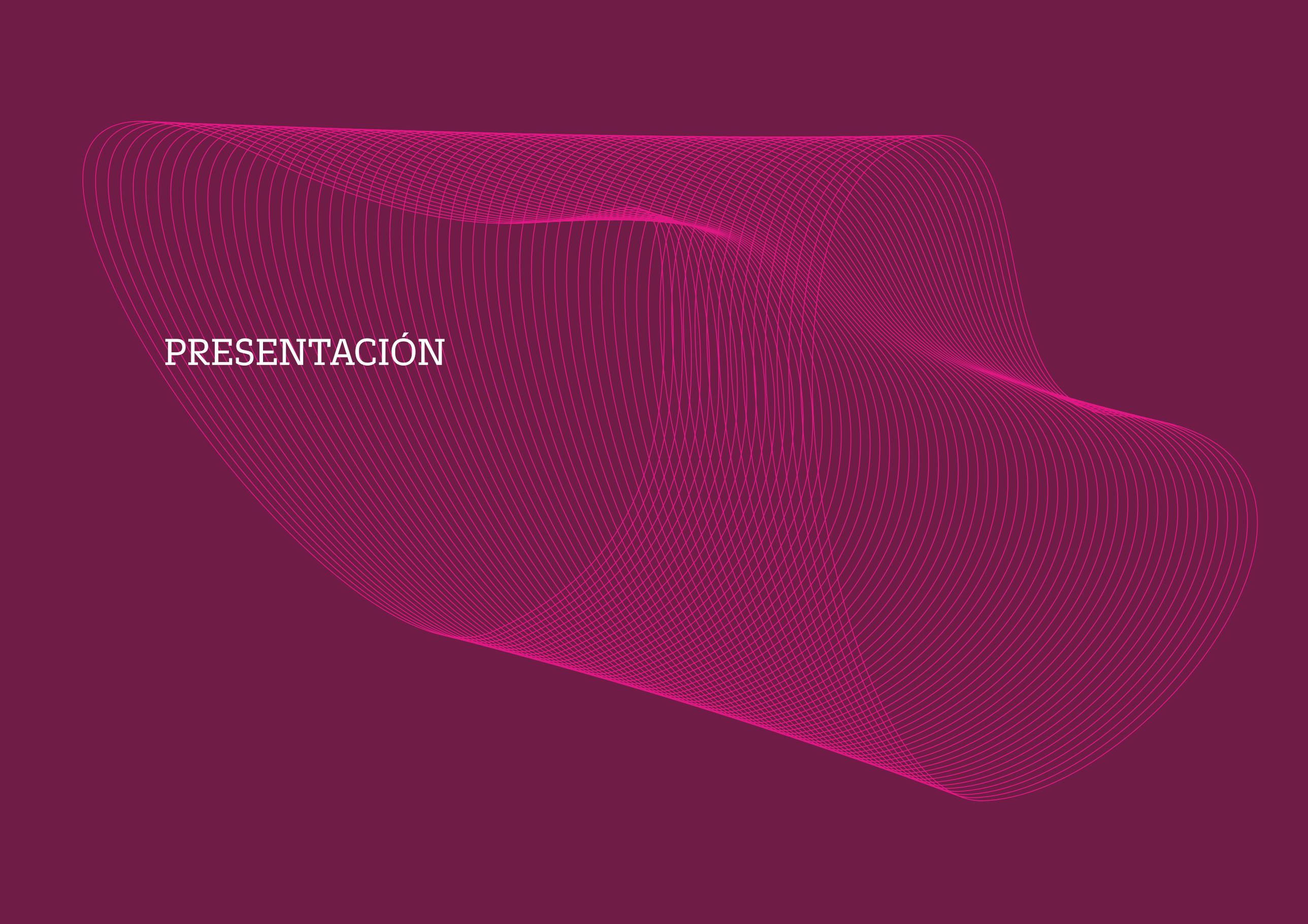
Diseño: TaPuntu Koop. Elk. Txikia

Imprenta: Gertu Koop. Elk.



**Reconocimiento – NoComercial – CompartirIgual (by-nc-sa):**  
No permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas. La distribución de la obra derivada se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

|    |   |
|----|---|
| 4  | <b>PRESENTACIÓN</b>   |
| 8  | <b>COOPERATIVISTA:<br/>PERSONA SOLIDARIA Y RESPONSABLE</b>  |
| 16 | <b>LA RESPONSABILIDAD DE LA PERSONA ASOCIADA<br/>A LA COOPERATIVA: SU CARACTERIZACIÓN</b>             |
| 20 | 2.1.- Exigencias crecientes en la rentabilidad  |
| 24 | 2.2.- El reto constante de la financiación  |
| 30 | 2.3.- El desafío de la cualificación en la era<br>de la digitalización de la economía                 |
| 35 | 2.4.- Trabajadores y copropietarios: el<br>reto de la gobernanza cooperativa                          |
| 40 | <b>FACTORES ORGANIZATIVOS PARA EL IMPULSO<br/>DE UNA CULTURA DE LA CORRESPONSABILIDAD</b>             |
| 44 | 3.1.- Un buen gobierno de la cooperativa<br>que genere confianza                                      |
| 48 | 3.2.- Información y comunicación  |
| 52 | 3.3.- La participación en la elaboración<br>del proyecto compartido                                   |
| 58 | 3.4.- Educación cooperativa   |
| 62 | 3.5.- La organización del trabajo   |
| 70 | 3.6.- Liderazgo cooperativo   |
| 74 | 3.7.- Políticas activas de compromiso social  |
| 80 | <b>UN RENOVADO PROPÓSITO TRANSFORMADOR<br/>COOPERATIVO PARA UNA NUEVA<br/>ERA DE TRANSFORMACIONES</b> |
| 88 | <b>EPÍLOGO</b>  |



# PRESENTACIÓN

*¿Es posible, en la realidad actual de nuestras cooperativas, la generación de condiciones que permitan una extendida cultura de la corresponsabilidad entre el colectivo de personas asociadas?*

Esta es la cuestión que ha guiado el presente análisis. El cooperativismo es, por sus rasgos, un modelo exigente respecto al compromiso y la responsabilidad de las personas asociadas. Partimos de la idea de que las cooperativas del entorno de MONDRAGON comparten un estándar alto respecto al compromiso y la responsabilidad de las personas que forman su colectivo. Existen multitud de ejemplos que evidencian ese comportamiento.

Esta realidad, no obstante, no es óbice para constatar la existencia de importantes disfunciones en relación con la coherencia exigible a una persona asociada a la empresa cooperativa. Ello justifica la necesidad de trabajar esta dimensión tan sustancial de la cultura cooperativa. Sin obviar el hecho de que generar contextos en los que las personas de la cooperativa desarrollen su sentido de la responsabilidad es, en sí mismo, un objetivo fundamental del propósito transformador cooperativo.

### **El abordaje de la cuestión se ha realizado a través de tres principales líneas de trabajo:**

- 1** El análisis de las bases sobre las cuales se asienta la dimensión de la responsabilidad en el paradigma cooperativo.
- 2** La identificación y caracterización de las pautas de un comportamiento responsable de la persona asociada a la cooperativa.
- 3** La identificación y caracterización de las condiciones organizativas que promueven la cultura de la corresponsabilidad entre el colectivo de personas de la cooperativa.

En el desarrollo del proyecto se ha utilizado un enfoque colaborativo. El análisis se ha elaborado desde las perspectivas y opiniones que emergían desde los propios cooperativistas. Entrevistas en profundidad, sesiones de co-creación, talleres de análisis y reflexión, seminarios y análisis de casos, han sido las principales dinámicas y metodologías que se han utilizado. En el cuaderno se presentan, a modo de resumen sintético, los principales resultados del trabajo realizado.

Esta publicación sintetiza las conclusiones alcanzadas en los tres años del proceso de investigación. El proyecto ha podido llevarse a cabo gracias a la financiación del departamento de Promoción Económica y Proyectos Estratégicos de la Diputación Foral de Gipuzkoa. La Dirección General de Economía Social del Gobierno Vasco ha colaborado en la financiación de la publicación.

# 1 COOPERATIVISTA: PERSONA SOLIDARIA Y RESPONSABLE



*Comparto la idea de que los dos valores que se mencionan son los esenciales: la responsabilidad y la solidaridad. La responsabilidad, o quizá mejor expresada la participación responsable, porque da al trabajador el mando sobre su vida y la de su empresa y pone énfasis en ejercitar ese poder con responsabilidad ante los demás. Y la solidaridad porque eleva el pensamiento hacia el altruismo, hacia el otro.*

## 1.- COOPERATIVISTA: PERSONA SOLIDARIA Y RESPONSABLE

Hablar de la responsabilidad es hacer mención a uno de los valores esenciales del modelo cooperativo. Si tuviéramos que destilar la esencia del cooperativismo en su sustancia más básica, dos son los valores fundamentales que habría que destacar: por un lado, la solidaridad y, por el otro, la responsabilidad.

El carácter diferencial del paradigma cooperativo respecto a las dos grandes familias ideológicas que han dominado en el largo siglo XX reside, precisamente, en el valor que la solidaridad y la responsabilidad adquieren en su concepción del mundo. El cooperativismo reivindica la solidaridad humana frente a un liberalismo que, con su concepción individualista de la persona y la sociedad, abandona al individuo a su suerte frente a las vicisitudes de la vida. Pero, a su vez, ante un socialismo que minimiza la responsabilidad individual y lo fía todo a la protección del Estado, el cooperativismo reclama la responsabilidad, junto con la libre iniciativa y el propio esfuerzo, como una dimensión sustancial de la emancipación humana.

### Aspiración básica

Esto se aprecia de forma clara al analizar las connotaciones de la responsabilidad en el paradigma cooperativo. La responsabilidad, en el modelo cooperativo, no sólo es una dimensión asociada a las obligaciones y deberes derivadas de la copropiedad de la empresa; tampoco es sólo una condición relacionada con la actitud generosa y disciplinada que se exige de la persona respecto a las decisiones colectivas y al cuidado del proyecto común. La responsabilidad, en el paradigma cooperativo, ha sido también una aspiración básica y, por consiguiente, un ingrediente fundamental del proyecto transformador cooperativo.

Sus raíces se encuentran en la propia génesis del cooperativismo cuando el trabajador libre, en las condiciones del naciente capitalismo industrial, perdía su independencia y se veía obligado a someterse a la dura disciplina del patrón, a depender de la caridad parroquial, o aceptar tutelajes paternalistas con el fin de subsistir. En este contexto, la persona trabajadora aspiraba a restablecer su libertad y dignidad recuperando la capacidad de sostenerse y valerse por sí misma, sin subordinaciones extrañas, gracias a su propio esfuerzo y libre iniciativa. La emancipación, entonces, implicaba el control de la persona trabajadora sobre su trabajo y sobre los propios medios de vida, como vía de satisfacer la aspiración de ser dueñas y responsables de sus propios proyectos de vida y de trabajo.

La noción de la responsabilidad, de este modo, se irá mimetizando con los ideales de la libertad y la dignidad de la persona trabajadora en el paradigma cooperativo.

Los fundadores del cooperativismo de Mondragón conectarán de forma natural con esta concepción de la responsabilidad. Su proyecto, en gran parte, surge ante la indignación de la consideración de las clases trabajadoras como «sólo músculo». La empresa cooperativa se concibe como el espacio donde las personas trabajadoras tienen la oportunidad de desplegar sus capacidades, no sólo físicas, sino otras, tan genuinamente humanas como la inteligencia y el sentido de la responsabilidad. La “participación plena y responsable” es uno de los principales ejes de su proyecto transformador cooperativo. De este modo, además, es como las clases trabajadoras proceden a su propia emancipación. Considerados ciudadanos de segunda, relegados y acostumbrados a obedecer, es al asumir las responsabilidades de la propia empresa y del desarrollo de la comunidad como las clases trabajadoras, obtienen por ellas mismas, sin que nadie les regale nada, el estatus de ciudadanía plena.

### No hay cooperativistas sin solidaridad y responsabilidad

«No hay cooperativas sin cooperativistas». Es de sobra conocido el dicho de Arizmendi; pero, faltaría añadir que, en la concepción de los fundadores de Mondragón, no hay cooperativistas sin solidaridad y responsabilidad. Esta idea es fácilmente observable analizando sus textos. No hace falta más que atender al espacio que ocupan en sus textos para cerciorarse de que, básicamente, eran dos las cuestiones que absorbían la atención de los fundadores en esa primera fase de construcción del modelo. En primer lugar, garantizar la competitividad y la eficiencia empresarial de las cooperativas industriales de producción que, es preciso recordar, arrastraban en la época una tradición dudosa en cuanto a sus limitaciones financieras, las capacidades técnicas de sus miembros y, por lo tanto, de la propia cooperativa, y las posibilidades reales de conjugar la gobernanza democrática con la organización eficiente del trabajo que implicaba la empresa industrial moderna. Y, en segundo lugar, proteger la vocación social y transformadora, evitando que la cooperativa, en condiciones de prosperidad, se convirtiese en un reducto para la satisfacción exclusiva de los intereses de las personas asociadas e insolidaria respecto a las necesidades de la comunidad.

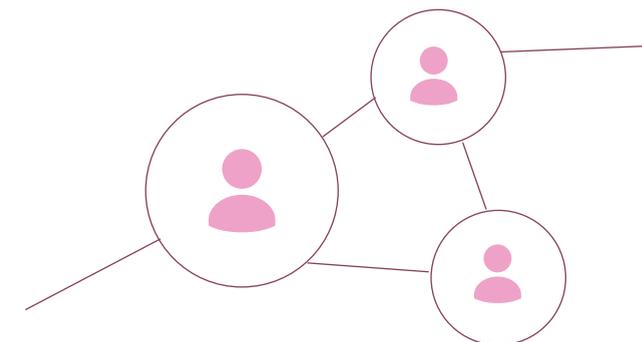
Lo relevante en la concepción de los fundadores de Mondragón fue su capacidad para encontrar respuestas a los retos no resueltos del cooperativismo de trabajo asociado buceando en los propios mimbres del paradigma cooperativo. Idearon dispositivos normativos y organizativos para hibridar la conexión entre cooperativas y comunidad, y conjugar la estructura democrática con la organización eficiente del trabajo. Pero lo admirable es que lo hicieron profundizando en los valores esenciales del modelo cooperativo.

### Mediante la responsabilidad

La propia responsabilidad de las personas asociadas fue el primer recurso activado para responder a las necesidades de financiación. Una aportación al capital más exigente de lo habitual para las nuevas incorporaciones, una disposición limitada y condicionada de los retornos individuales, el intervalo estrecho y solidario de los anticipos, y una disposición consciente hacia la productividad del trabajo son los compromisos que adoptan las personas asociadas para incrementar los fondos de capital de la cooperativa.

Del mismo modo, el sentido de responsabilidad de las personas socias fue el principal activo en el que se confió para responder al reto de la cualificación y la capacitación técnica de la cooperativa. Se apostó decididamente por la promoción interna.

La fe en las potencialidades de la persona, plasmados en su afán de superación, en sus deseos de desarrollo personal y profesional, en su vocación solidaria, y, sobre todo, en su sentido de la responsabilidad para contribuir con lo mejor de sí al bien común, justificaban, en la concepción de los fundadores, la apuesta de la vía de la promoción interna para la capacitación técnica y directiva de las cooperativas.



## Y la solidaridad

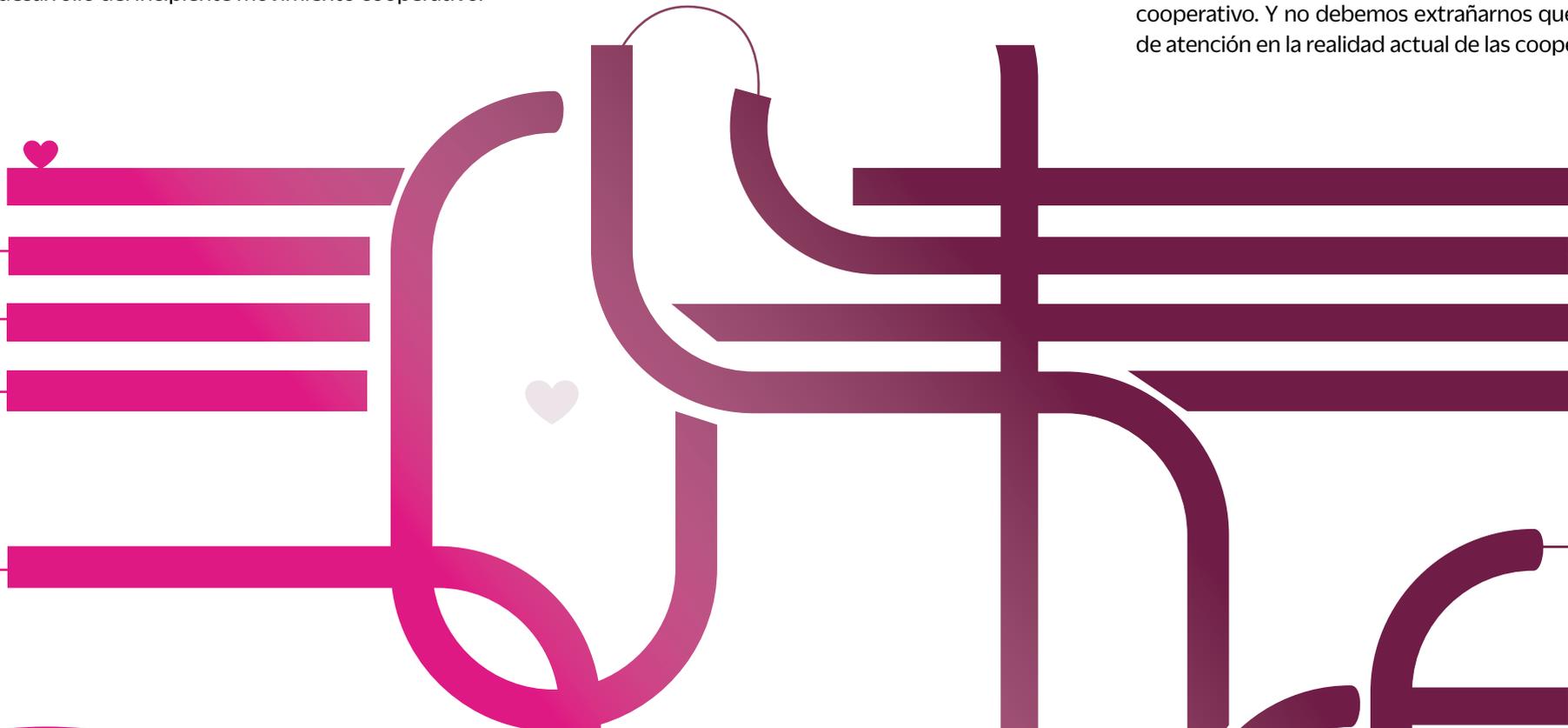
Y, cuando no bastaba la propia responsabilidad, se apelaba a la vocación transformadora y al compromiso solidario de las cooperativas con la comunidad.

En correspondencia de la implicación comunitaria, se esperaba una movilización de los recursos de la comunidad en el desarrollo del movimiento cooperativo. Los fundadores conciben y activan una serie de entidades para facilitar la participación comunitaria. La Escuela Profesional, por ejemplo, además de socializar las oportunidades de educación, es la herramienta ideada para elevar la cualificación técnica de la comunidad, lo que, a su vez, contribuirá a resolver los déficits técnicos que presentaban las cooperativas. La solidaridad, además, también se convierte en fuente de financiación a través de la Caja Laboral Popular que se idea como mecanismo de participación de la comunidad social que, con la disposición de su ahorro, deseaba implicarse en el desarrollo del incipiente movimiento cooperativo.

## Cooperativistas: personas solidarias y responsables de su proyecto de empresa

Todo esto nos lleva a afirmar que, también en la concepción de los fundadores de Mondragón, la solidaridad y la responsabilidad son los valores esenciales y diferenciales del modelo cooperativo. Es más, al analizar la concepción de los fundadores, la sensación que impregnan sus textos es que, todos estos retos que enfrentan las cooperativas de trabajo asociado no son, a su vez, más que oportunidades para, a través de una constante interpelación y labor pedagógica, hacer cooperativistas. Hacer cooperativistas que, en su última esencia, se concreta en la promoción de personas solidarias y responsables de su proyecto de empresa y de vida.

La responsabilidad, por consiguiente, además de las obligaciones que emanan de la copropiedad de la empresa, ha constituido un propósito aspiracional del proyecto transformador cooperativo. La responsabilidad, por lo tanto, es condición y reto del modelo cooperativo. Y no debemos extrañarnos que continúe siendo motivo de atención en la realidad actual de las cooperativas.



# 2 LA RESPONSABILIDAD DE LA PERSONA ASOCIADA A LA COOPERATIVA: SU CARACTERIZACIÓN

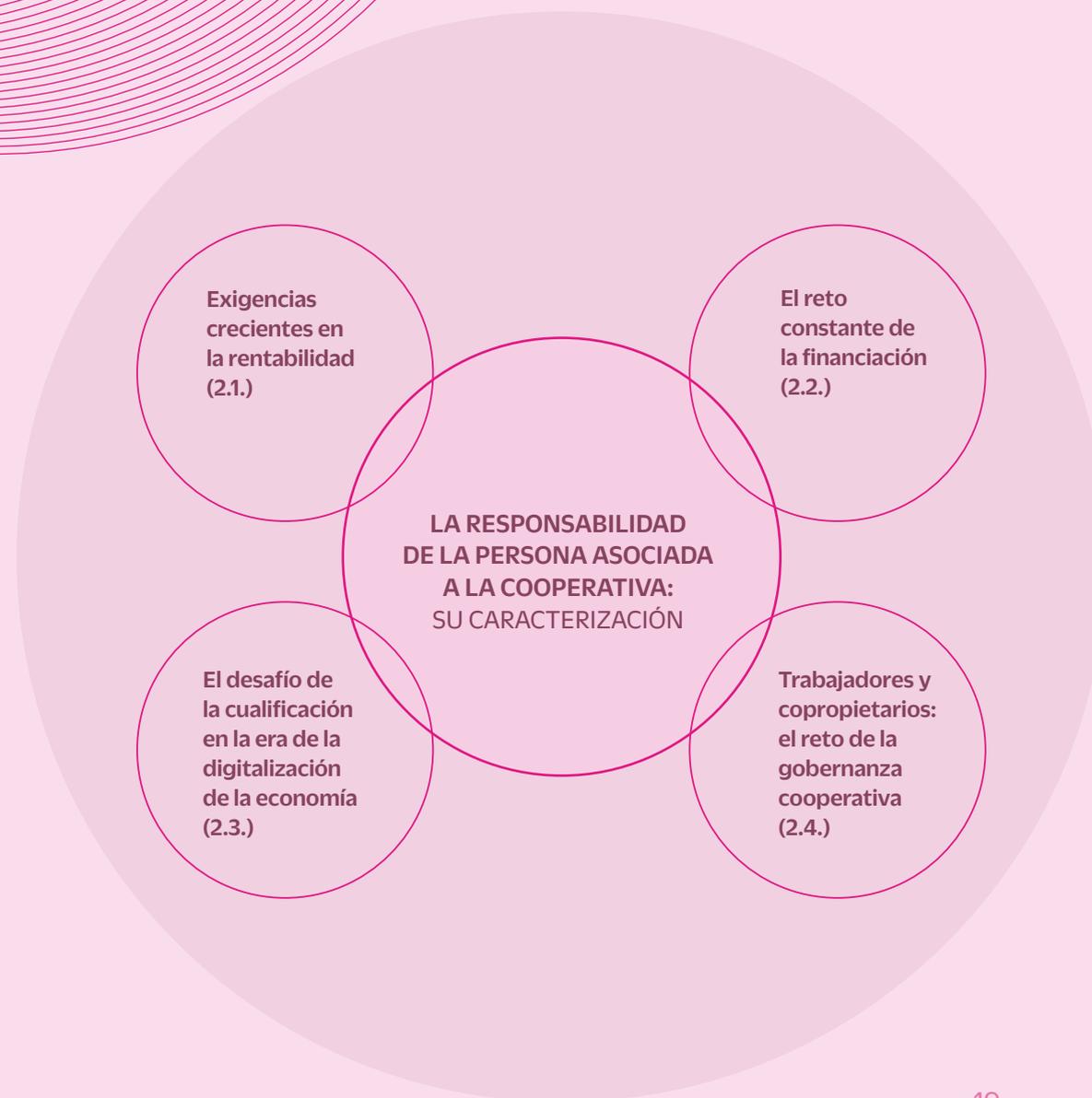
- 2.1. Exigencias crecientes en la rentabilidad
- 2.2. El reto constante de la financiación
- 2.3. El desafío de la cualificación en la era de la digitalización de la economía
- 2.4. Trabajadores y copropietarios: el reto de la gobernanza cooperativa



*Hemos pensado que por el simple hecho de que la gente es propietaria pues ya se va a comportar como si fueran propietarios, y no es así*

## 2.- LA RESPONSABILIDAD DE LA PERSONA ASOCIADA A LA COOPERATIVA: SU CARACTERIZACIÓN

*En su esencia más básica, ser cooperativista implica ser una persona solidaria y responsable de su proyecto de empresa y de vida. En el ámbito de la empresa, la responsabilidad de la persona asociada se concreta en las responsabilidades que asume respecto a la rentabilidad, la financiación, el desarrollo técnico y el buen gobierno de la cooperativa.*



## 2.1. EXIGENCIAS CRECIENTES EN LA RENTABILIDAD

En la cultura cooperativa de la experiencia de MONDRAGON siempre se ha asumido que la eficiencia empresarial es el soporte básico que sostiene el propósito transformador cooperativo. Desarrollar proyectos empresariales con similares –o mejores– niveles de rentabilidad que las empresas mercantiles con las que se compite en los mercados, ha constituido una idea fuerza que explica, en gran parte, la extensión y consolidación de las cooperativas del grupo.

Es este un reto que adquiere una especial relevancia en el contexto económico turbulento actual. Suele utilizarse el acrónimo inglés VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) para describir el escenario económico que empieza a enfrentar el mundo empresarial. Es un escenario que obliga a las cooperativas a ser especialmente exigentes respecto a la rentabilidad y a los resultados económicos. Hoy la máxima de alcanzar a ser buenos —o los mejores— en el desarrollo del producto o el servicio con el que las cooperativas se posicionan en el mercado cobra un nuevo sentido. La viabilidad empresarial del proyecto cooperativo depende de ello.

La excelencia empresarial, por lo tanto, continúa siendo la aspiración de toda cooperativa. Y es un objetivo que en el escenario actual pasa, entre otros aspectos, por la mejora permanente de la productividad y la calidad del producto o servicio, la optimización de los recursos de la empresa, la agilidad y la flexibilidad organizativa para dar respuestas rápidas y personalizadas a los clientes, y dar un decidido impulso a la innovación.

### LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL DE LA PERSONA TRABAJADORA

En una cooperativa de trabajo asociado la responsabilidad que asume la persona respecto a la rentabilidad de la empresa no se agota en su rol de trabajador. También asume las decisiones vinculadas a la copropiedad de la empresa. No es un aspecto menor del ecosistema cooperativo en la medida en que la persona asociada puede encontrarse en la tesitura de tener que aprobar el cierre de secciones o negocios —de la cual ella misma puede ser parte integrante— no rentables de la cooperativa.

Pero este reto de la rentabilidad y la excelencia empresarial precisa también atender a los nuevos paradigmas que emergen en la gestión de las empresas acelerados por la automatización, la digitalización y unos contextos de demanda más inestables. Asistimos a la paulatina transición de unos modelos de gestión de inspiración taylorista y producción seriada —en la que las claves de la competitividad residen en la fiabilidad, el coste y la productividad—, hacia otros modelos de gestión orientados al servicio, la innovación y la agilidad.

## 2.- LA RESPONSABILIDAD DE LA PERSONA ASOCIADA A LA COOPERATIVA: SU CARACTERIZACIÓN

El cambio es sustancial ya que se requieren diferentes cualidades de las personas trabajadoras. En el modelo taylorista lo que se requiere de las personas es fiabilidad, ejecución, eficiencia y productividad. Por el contrario, en el nuevo paradigma de la rapidez, la innovación y la adaptabilidad ágil, lo que se precisan son personas proactivas, autónomas y creativas. Cada vez hay mayores evidencias para afirmar que las organizaciones más adaptables son las que tienen una cultura del trabajo en las que destaca la autonomía, la capacidad de trabajar en equipo, la capacidad relacional de las personas y una fluida red de conexiones.

“ El desarrollo tecnológico, la transición 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.

*Suspertzen  
Arizmendiarrietaren  
Lagunen Elkartea*



## > LA RESPONSABILIDAD DE LA PERSONA SOCIA RESPECTO AL RETO DE LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA

### **Ante el reto de la rentabilidad de la cooperativa es responsabilidad de la persona socia...**

- Mantener un compromiso alto respecto al rendimiento de su trabajo, responsabilizándose de la eficiencia, la calidad y la mejora de sus procesos de trabajo.
- Entender que la adaptación a las nuevas circunstancias del mercado y los clientes nos exige una actitud flexible en cuanto a la organización de la producción y el trabajo.
- Cuidar y hacer un uso responsable de los recursos de la empresa, utilizando aquellos estrictamente necesarios con el fin de reducir los costes asociados a la producción.
- Tener una actitud proactiva en la proposición de mejoras e innovaciones del proceso de trabajo y la calidad del producto o servicio.
- Favorecer un entorno y ambiente de trabajo constructivo-cooperativo donde afloren con naturalidad y confianza comportamientos proactivos y condiciones para el trabajo en equipo entre las personas que componen el grupo de trabajo.
- Entender que la contribución al objetivo común comienza por la priorización del trabajo propio, del cual es principalmente responsable. A la vez que se respeta el marco de competencia de los diferentes compañeros de trabajo.
- Comprometerse con la rentabilidad no solo a corto, sino también respecto a la rentabilidad de medio y largo plazo, que es una de las principales muestras de solidaridad con las generaciones futuras.

## 2.2. EL RETO CONSTANTE DE LA FINANCIACIÓN

La financiación y la captación de capitales han sido considerados el punto débil del modelo cooperativo en relación con las empresas de capital, que siempre tienen abierta la opción de inversores externos o del mercado de capitales. Hoy, en el contexto de las inversiones que exigen la digitalización, la automatización, la innovación y la transición sostenible el reto se intuye mayúsculo. Más si cabe, si se observan los movimientos de los gigantescos fondos de capital que dominan la economía global.

La financiación, por consiguiente, se ha convertido en un tema especialmente sensible en la coyuntura actual, y la preocupación que parece predominar entre los responsables cooperativos es la de proveer las necesidades de financiación evitando los endeudamientos excesivos, diversificando fuentes y, sobre todo, incrementando los fondos propios de cara a garantizar una estructura financiera sana.

No es extraño, por consiguiente, que el llamamiento a reforzar los recursos propios volviera a

**Es imprescindible un buen equilibrio entre los recursos propios y ajenos, siendo conscientes de que el crecimiento sano se tiene que apoyar preferentemente en los recursos propios. En nuestro caso, los resultados que generamos son la vía esencial para reforzar el patrimonio de las cooperativas y asegurar su pervivencia en el tiempo. Y desde ese punto de vista, si queremos que nuestras cooperativas alcancen una dimensión competitiva adecuada y sostenible, se convierte en una cuestión de primer orden la asignación de más recursos a la reinversión y a reforzar la capitalización de nuestras empresas.**



**El año pasado, tuvimos un ejercicio difícil, en el que con la pandemia se nos cayeron las ventas. El futuro se veía difícil. Se plantearon unos escenarios muy difíciles con pérdidas importantes en el año 2020, y que podían dañar nuestra situación financiera. En el momento que planteamos una medida muy importante, como reducir los anticipos, el colectivo sacó las uñas.**

repetirse en la Ponencia Socioempresarial 2017-2020 aprobada en el Congreso de MONDRAGON señalando que «las cooperativas deben disponer de los recursos necesarios y de una estructura financiera y patrimonial equilibrada que soporte la sostenibilidad de los negocios a futuro». En esta línea, las cooperativas de MONDRAGON han ido aprobando una serie de normas congresuales con el fin de priorizar el cuidado del patrimonio financiero de las cooperativas en la distribución de los resultados. Además de fijar las condiciones en las que se limita la distribución de los resultados, se alienta a las cooperativas a mantener una política proactiva respecto al reforzamiento de los recursos financieros propios.

Ahora bien, nadie duda que implementar medidas autoexigentes no es un aspecto fácil en la realidad de muchas cooperativas. Seguramente, es en la decisión sobre la distribución de resultados donde se hace más patente la tensión entre el interés individual –y de corto plazo– de las

personas socias y el interés colectivo –y de largo plazo– de la cooperativa. Es la eterna tensión entre la tentación de llevarse el dinero al bolsillo y las cantidades a destinar a los Fondos de Reserva no repartibles que, en última instancia, es el principal exponente del grado de implicación de las personas socias con la sostenibilidad de la empresa y reflejo del espíritu solidario plasmado en la voluntad de dejar una cooperativa mejor a las futuras generaciones.

## 2.- LA RESPONSABILIDAD DE LA PERSONA ASOCIADA A LA COOPERATIVA: SU CARACTERIZACIÓN

El reto es importante. Son decisiones que se adoptan en el marco de la Asamblea General de la cooperativa. Y no es extraño encontrar situaciones en las que las expectativas de repartos individuales en coyunturas de beneficios se perciban casi como derechos sociales por sectores del colectivo. Así, surgen resistencias ante propuestas exigentes como aplicar extornos, ajustar anticipos o limitar la retribución de los intereses.

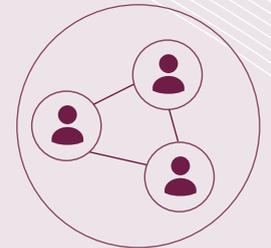
### LA OTRA CARA DE LA MONEDA

Ocurre que, en la cultura de las organizaciones cooperativas, es fuerte el compromiso de ajustar los ingresos individuales en periodos de dificultad, pero este compromiso suele venir acompañado de expectativas de reparto generoso en contextos de resultados positivos. A ello se le añade que la retribución extraordinaria en forma de retornos o pago de intereses se percibe como la única manera factible de compensar las cargas y turnos de trabajo de sectores sometidos a la variabilidad de las exigencias productivas y que, por las propias características del trabajo, el incentivo económico se convierte en la principal gratificación.

## > LA RESPONSABILIDAD DE LA PERSONA SOCIA RESPECTO AL RETO DE LA FINANCIACIÓN DE LA COOPERATIVA

### Frente al reto de la financiación de la cooperativa es responsabilidad de la persona socia:

- Comprometerse plena y activamente en la autofinanciación de la cooperativa, asumiendo un compromiso permanente y no episódico en fortalecer la capitalización y la inversión cooperativa. **Lo cual implica:**
  - Apoyar, sostener, aprobar decisiones argumentadas y justificadas por los órganos orientadas a reforzar los Fondos Propios de Reserva con el fin de garantizar un sano equilibrio financiero y evitar el sobreendeudamiento de la cooperativa.
  - Asumir responsablemente una limitación de las ganancias personales (retornos individualizados e intereses al capital) cuando los órganos de la cooperativa presenten planes de inversión, argumentados y justificados, orientados al desarrollo del proyecto empresarial cooperativo y a garantizar la viabilidad presente y futura de los empleos cooperativos y/o la creación de nuevos empleos cooperativos.
  - No exigir la distribución de retornos o el pago de intereses cuando tales medidas atentan contra el equilibrio financiero de la cooperativa.



- Asumir responsablemente que el capital de la persona cooperativista es variable y que puede crecer con retornos o disminuir con extornos en periodos de dificultad de la cooperativa.
- Entender que el anticipo no es igual al salario mensual de la empresa mercantil, sino que es un adelanto para el consumo de los resultados esperables proyectados en el Plan de Gestión anual y, por lo tanto, susceptible de modificaciones.
- No es un comportamiento responsable por parte de la persona asociada mostrar interés únicamente por cuánto se ha ganado, el nivel de anticipos, los intereses y retornos, desatendiéndose y delegando en los órganos de la cooperativa la gestión de los problemas y las dificultades que enfrente la cooperativa.
- Formarse para interiorizar los conceptos financieros y empresariales básicos que permitan una comprensión de la dinámica de la cooperativa; y para tal fin solicitar y asistir a las sesiones de formación organizadas en la cooperativa.

## 2.3. EL DESAFÍO DE LA CUALIFICACIÓN EN LA ERA DE LA DIGITALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

Hoy en día son pocos los que ponen en duda que el desarrollo tecnológico y la digitalización de la economía van a acabar cambiando la fisonomía del trabajo y las características de los empleos. Las prospecciones no paran de indicar un declive general y paulatino de los empleos rutinarios y de baja cualificación, junto con una carencia de personas de altas cualificaciones en determinadas ramas de actividad.

Las cooperativas de MONDRAGON están especialmente sensibilizadas ante esta realidad. Reflejo de ello son las múltiples iniciativas puestas en marcha para anticipar los grandes cambios que la transición verde, la transformación digital y la automatización de los procesos de producción van a provocar en la propuesta de valor de las empresas y en la composición del trabajo. Cada vez se es más consciente de que la rentabilidad y, por lo tanto, la viabilidad de las cooperativas y su empleo pasan por la óptima adaptación al nuevo reto tecnológico, lo cual exige, entre otros aspectos, el desarrollo de las competencias y las capacidades de los colectivos de la organización.

Es, sin embargo, una realidad que engloba diferentes facetas, en la medida en que a menudo conviven, incluso en el seno de la misma cooperativa, diferentes modelos productivos. Existen actividades que precisan de la proactividad, la autonomía y la creatividad de las personas de la organización para desenvolverse eficazmente en los sectores en los que operan (el servicio, la innovación y la agilidad son las claves competitivas en estos modelos). Y existen, en el polo opuesto,

## MODELOS INNOVADORES EN EL DESARROLLO DE PERSONAS

En esta cooperativa industrial entorno al año 2018 comenzaron a implementar un nuevo modelo de gestión del talento sustentado en tres líneas de actuación: a) la persona socia que se responsabiliza de su propio desarrollo; b) el responsable del equipo asumiendo el rol de facilitador del desarrollo personal; y c) la cooperativa con la responsabilidad de facilitar contextos para la implementación del modelo.

Cada persona de la organización asume el compromiso de desarrollar uno o dos «conocimientos críticos» en conexión con los proyectos en los que participa y asociados a los objetivos de negocio derivados del plan de gestión. Además, la cooperativa tiene identificadas 40 competencias concretas, entre las cuales la persona trabajadora escoge dos para desarrollarlas a lo largo del año. La fijación de los objetivos se realiza en «las conversaciones para el desarrollo de las personas» que mantienen los responsables de los equipos con los trabajadores.

La filosofía del modelo se sustenta en la voluntariedad y en la necesidad que siente la persona trabajadora sobre su propio desarrollo personal y profesional. Es por ello que estas conversaciones entre responsables y trabajadores parten del diálogo sobre el nivel de satisfacción con el puesto presente y de si la persona se ve haciendo lo mismo en los próximos diez años. De estas conversaciones se extrae la «matriz de competencia» y la «matriz de desempeño potencial» que sirven para ubicar al conjunto de las personas, para proyectar su desarrollo personal y profesional, y para planificar las posibles sucesiones futuras.

## 2.- LA RESPONSABILIDAD DE LA PERSONA ASOCIADA A LA COOPERATIVA: SU CARACTERIZACIÓN

actividades cooperativas que se caracterizan por sus procesos industriales de producción seriada e intensivos en mano de obra, cuyas claves competitivas residen en la eficiencia, la productividad y el coste (son modelos que exigen sistemas productivos muy bien afinados que requieren de las personas especialización y fiabilidad en la ejecución).

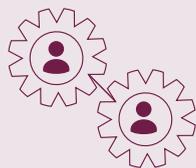
En consecuencia, ante la variedad de realidades laborales existentes, el reto de la cualificación engloba diferentes facetas. A veces se orienta hacia el potenciamiento de la empleabilidad de sectores de baja cualificación cuyas actividades, por efecto de la automatización y la digitalización, se prevé irán desapareciendo. Otras veces se orienta hacia el desarrollo de las capacidades, las competencias y los conocimientos que precisan las cooperativas para convertirse en las organizaciones innovadoras, creativas, ágiles y de gran valor añadido que demanda el nuevo contexto digital. Y a todo ello se le añade, por último, el reto de la atracción del talento altamente especializado que necesitan incorporar las cooperativas para el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

**Necesitamos invertir más en recualificar y en dar salidas profesionales a las personas. Tener una fuente de financiación sostenible en vez de tener solamente un fondo de desempleo. Tener fondos que activemos no en una situación de desempleo, sino en situación de empleo, pero de baja empleabilidad y necesidad de recualificar. La idea es tener un fondo de recualificación y que tengamos soluciones formativas o itinerarios que sean compatibles con el trabajo.**



El reto es enorme. Se habla de la necesidad de un «nuevo paradigma», y hay quien abiertamente reflexiona sobre la necesidad de reconceptualizar las maneras de aplicar las políticas de ayuda al empleo desarrolladas en nuestro ecosistema cooperativo.

Las soluciones que empiezan a idearse en el ámbito de MONDRAGON esbozan un esquema que integra tres líneas de actuación. En un primer plano, bajo la iniciativa de la corporación, se quiere impulsar un ecosistema de aprendizaje que integre a Mondragon Unibertsitatea, los centros tecnológicos y las empresas cooperativas, con un soporte financiero estable y de largo plazo, que facilite los procesos de aprendizaje y cualificación. En segundo plano, las propias cooperativas se encargarían de desarrollar una cultura de la cualificación continua que potencie la empleabilidad de las personas activas o el desarrollo de las competencias y capacidades de las personas de la organización. Por último, en el plano más básico, se apela a la corresponsabilidad de las personas socias para que se responsabilicen de su propio proceso de cualificación y colaboren en el desarrollo de una cultura en la que se transite de ser meros receptores de las formaciones planificadas por la cooperativa, a un nuevo modelo en la que la persona trabajadora sea proactiva en la construcción de su propia carrera formativa.



## > LA RESPONSABILIDAD DE LA PERSONA SOCIA RESPECTO AL RETO DE LA CUALIFICACIÓN Y EL DESARROLLO TÉCNICO DE LA COOPERATIVA

En el contexto de la digitalización de la economía, y ante el urgente reto de readecuar las capacidades técnicas en las cooperativas, es responsabilidad de la persona socia:

- Asumir la responsabilidad de su propio desarrollo técnico y profesional dentro del marco de formación y desarrollo personal ofertado por la cooperativa.
- Demandar o proponer proactivamente formación que se entienda importante para el propio desempeño profesional si la cooperativa no dispone de formaciones al respecto.
- Aprovechar de la forma más efectiva y eficiente posible los recursos temporales y materiales proporcionados por la cooperativa.
- Mostrar disponibilidad para la movilidad del puesto de trabajo como oportunidad de adquirir nueva formación y desarrollo de nuevas aptitudes.

## 2.4. TRABAJADORES Y COPROPIETARIOS: EL RETO DE LA GOBERNANZA COOPERATIVA

Las cooperativas de trabajo asociado compartimos un rasgo diferencial: la doble cualidad que como trabajadora y copropietaria asume la persona socia en el proyecto cooperativo. Esta configuración dota de un singular poder a la comunidad de trabajo en la empresa. En última instancia, es la fuente de donde emana y se distribuye el poder y, por consiguiente, el colectivo de personas socias tiene un gran peso en la consecución de las finalidades cooperativas.

Todo poder lleva implícito la facultad de incidir en las decisiones, lo cual, en el caso de las cooperativas de trabajo asociado, podría ser fuente de tensiones si la persona socia confunde las prerrogativas de su doble cualidad y, en su calidad de copropietaria, intenta interferir en las decisiones vinculadas al ámbito de la gestión del trabajo. Es ahí donde resulta determinante la conciencia de su rol y el sentido de responsabilidad de la persona socia. Un modelo de empresa que pivote sobre los principios de la democracia, la participación y la soberanía del trabajo sólo puede ser funcional sobre la base de una extendida cultura de la corresponsabilidad entre el colectivo de trabajadores-socios.

Es una dimensión que tiene una implicación directa con el ámbito del gobierno y la administración de la empresa cooperativa. La gobernanza cooperativa se sustenta en el funcionamiento democrático. Sin embargo, es una lógica democrática que se despliega en el ámbito de la empresa y, en consecuencia, debe adaptarse tanto al marco

## LA NECESIDAD DE CUIDAR DEL 'FRAGIL' ECOSISTEMA DE LA GOBERNANZA

*“Lo que se me hace difícil es que a la vez que soy rector soy también trabajadora, y hemos tenido que tomar decisiones que no han sido populares. Hemos vivido situaciones —no he sido la única— en la que la gente te ha dejado de hablar, o te ha faltado al respeto, o te ponen en cuestión, ... y eso es muy duro, porque, al fin y al cabo, son tus compañeros. Por adoptar unas decisiones, pensando que eran lo mejor para la cooperativa”.*

*“En el órgano está porque ha sido elegida por las personas socias. Normalmente la mayoría se esfuerza lo mejor que puede. Y si a esa persona se la trata mal, y si el resto así lo percibe, surge esta cultura que está hoy instalada: ‘no hay nadie que quiera asumir la responsabilidad’. Porque al final asumes mayores cargas y responsabilidades y te sientes maltratado. Solo en un contexto de respeto encuentras la motivación para realizar esfuerzos, pero si ni siquiera tienes eso...”*

*“Lo que necesitamos de los socios es empatía, ponerse en el lugar del otro. Es decir, entender que cuando compañeros, responsables, actuamos de una manera o tomamos unas decisiones u otras, lo hacemos lo mejor que sabemos. Pero empatizar, y no echar mierda por echar mierda”.*

regulatorio como a las exigencias que imprime la competencia en el mercado. Por lo tanto, debe conjugar el principio de la democracia con el principio de la eficiencia empresarial, y lo hace estableciendo diferentes ámbitos de decisión y responsabilidad.

En este modelo, las personas socias tienen el derecho y la responsabilidad de seleccionar a los representantes de los órganos de gobierno. A su vez, asumen que la complejidad empresarial conlleva que las decisiones se tomen en los órganos competentes, y que, en ocasiones, debe hacerse con agilidad y discreción. Por tanto, este esquema funciona sobre la base de dos premisas: en primer lugar, que las personas socias asuman la delegación de poderes y responsabilidades depositadas en los órganos; en segundo lugar, que asuman que la delegación lleva implícita la concesión de confianza a los representantes elegidos, entendiendo que van a actuar motivados por el interés general de la cooperativa y dando lo mejor de sí en el desempeño de sus funciones.

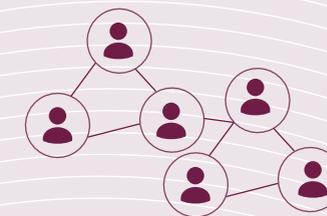
Lógicamente, no se trata de una ‘confianza ciega’ en los órganos, sino que debe tratarse de una ‘confianza informada o contrastada’ materializada a través de los procesos de comunicación, transparencia y rendición de cuentas que dispone la cooperativa.

La asunción de estas premisas por parte del conjunto del colectivo de personas socias es clave para una eficiente administración y un buen gobierno de la cooperativa. Se presupone que la persona socia, en cuanto copropietaria y beneficiaria directa de la empresa, tiene un interés personal en la óptima administración de la cooperativa. Pero es cierto también que en las cooperativas existe el riesgo de percibir la cooperativa ‘como de todos y de nadie’, lo que se traduce en una disminución de la responsabilidad individual.

## > LA RESPONSABILIDAD DE LA PERSONA SOCIA RESPECTO A LA DINÁMICA EFICIENTE DE LA GOBERNANZA COOPERATIVA

**Ante el reto de garantizar una dinámica eficiente de la gobernanza cooperativa es responsabilidad de la persona socia:**

- Conocer las funciones de los órganos de la cooperativa y comprometerse a hacer un buen uso de los cauces de participación. Lo cual conlleva, entre otros aspectos, no saturar la dinámica de los órganos con demandas individuales que tienen su propio cauce de resolución —de manera que los órganos dispongan de tiempo y condiciones para tratar las cuestiones colectivas y de interés general de la cooperativa—.
- Garantizar que los miembros elegidos para los órganos tienen las condiciones adecuadas para tomar decisiones primando el interés general de la cooperativa. Lo cual implica:
  - Valorar las decisiones de los órganos no en función de si satisfacen los intereses más personales, sino en función de si cuidan el desarrollo socio-empresarial de la cooperativa.
  - Actuar con confianza y empatía con las personas elegidas para ejercer la responsabilidad en los órganos, incluso cuando por su carácter delicado o discreto, los órganos no están en disposición de trasladar toda la información sobre la cuestión concreta.
  - Evitar las actitudes veladas de reproche, recriminación o cualquier tipo de presión sobre las personas del órgano cuando no se está conforme con una decisión.
  - Expresar los puntos de vista críticos de manera correcta y en los espacios correspondientes, sin personalizar las críticas en los miembros de los órganos.



- Elegir responsablemente a aquellas personas a las que se va a otorgar la confianza en la gestión de los órganos, y evitar hacerlo por el simple criterio de trasladar un cabreo personal o defender una demanda o interés individual.
- Garantizar la vitalidad y la calidad de los foros y de los mecanismos de participación, asistiendo, manteniendo una actitud proactiva y ofreciendo su perspectiva personal en la mejora de la dinámica de la cooperativa.
- Garantizar un ambiente constructivo de los foros de participación: expresando la propia opinión de manera argumentada y respetuosa, y tomando en consideración la realidad general de la cooperativa.
- Asumir la responsabilidad de gestionar los conflictos y las discrepancias dentro de los cauces y procedimientos que establece el marco de la gobernanza cooperativa.

# 3 FACTORES ORGANIZATIVOS PARA EL IMPULSO DE UNA CULTURA DE LA CORRESPONSABILIDAD

- 3.1. Un buen gobierno de la cooperativa que genere confianza
- 3.2. Información y comunicación
- 3.3. La participación en la elaboración del proyecto compartido
- 3.4. Educación cooperativa
- 3.5. La organización del trabajo
- 3.6. Liderazgo cooperativo
- 3.7. Políticas activas de compromiso social

“

*Llevamos ya unos años con este mantra de la corresponsabilidad y la autoexigencia ¿no? Como si viniéramos de un sistema de baja exigencia o de baja responsabilidad. Bueno, creo que hay un sector del colectivo pues que sí, que parece que siempre está mucho más centrado en los derechos que en las obligaciones... En esta realidad creo que hay una parte personal, pero también hay lo que hace la cooperativa. Si damos las herramientas necesarias para que el socio puede sentirse corresponsable respecto a la cooperativa*

“

*De igual modo que somos capaces de crear planes de acción para lo que es el proyecto de empresa, habría que realizar planes de acción de cara al desarrollo de personas y valores*

### 3.- FACTORES ORGANIZATIVOS PARA EL IMPULSO DE UNA CULTURA DE LA CORRESPONSABILIDAD

*El análisis prosigue con la identificación y caracterización de las condiciones organizativas que promueven la cultura de la corresponsabilidad entre el colectivo de personas de la cooperativa.*

**Son siete las palancas destacadas:**

**1** **Un buen gobierno de la cooperativa que genere confianza:**  
*¿En qué condiciones impulsa la gobernanza cooperativa la extensión de la cultura de la corresponsabilidad entre las personas socias?*

**3** **La participación en la elaboración del proyecto compartido:**  
*¿Existen vías para incrementar la participación de las personas asociadas en la elaboración del proyecto compartido?*

**5** **La organización del trabajo:**  
*¿Existen modelos de organización del trabajo que promuevan la corresponsabilidad de las personas asociadas?*

**7** **Políticas activas de compromiso social:**  
*¿Un salto cualitativo en esta dimensión, podría fortalecer el sentimiento de pertenencia y, en consecuencia, la cultura de la corresponsabilidad de las personas asociadas?*

**2** **Información y comunicación:**  
*¿Existe un modelo de comunicación que genere corresponsabilidad frente a otro modelo que no lo haga? ¿Cuáles son las bases de uno y otro modelo?*

**4** **Educación cooperativa:**  
*¿Cómo y bajo qué condiciones contribuye la educación cooperativa en generar una cultura de la corresponsabilidad?*

**6** **Liderazgo cooperativo:**  
*¿Existe un estilo de liderazgo que promueva la corresponsabilidad de las personas asociadas frente a otro estilo que no lo haga?*

## 3.1. UN BUEN GOBIERNO DE LA COOPERATIVA QUE GENERE CONFIANZA

Difícilmente se podrá apelar a la responsabilidad de la persona socia si los órganos responsables de la gobernanza de la cooperativa no funcionan en base a unos estándares claros de calidad y de ejemplaridad. En cierto sentido, no deja de ser una cuestión higiénica. Un buen funcionamiento del gobierno cooperativo es condición básica para fomentar la confianza y, en consecuencia, el sentido de la responsabilidad entre las personas socias.

Los principios de la “buena gobernanza cooperativa” los encontramos identificados en el documento Guía para el Buen Gobierno Cooperativo desarrollado por el departamento de Gestión Social de MONDRAGON. Son varias las razones que motivan su elaboración: la adecuación al marco normativo y las crecientes exigencias de los deberes de las personas administradoras; la complejidad que vienen adquiriendo las organizaciones cooperativas con la creciente dimensión, las estructuras societarias diversas y la multilocalización; y la identificación de una serie de prácticas disfuncionales en la dinámica de los órganos de las cooperativas (confusión de roles entre órganos, falta de alineamiento y visión compartida, indecisión ante medidas impopulares, necesidad de capacitación y formación de los miembros, o la mejora de los procesos de decisión, comunicación y elección de miembros).

Desde estas motivaciones la Guía propone establecer un marco útil para mejorar la gobernanza cooperativa, identificando dos focos principales de actuación:

1. **La clarificación y el acuerdo entre los órganos de la cooperativa respecto a los roles y funciones de cada órgano.** Partiendo de las competencias legales y estatutarias, en cada cooperativa, los órganos deben llegar a una visión y un acuerdo respecto a las funciones y roles de cada uno.
2. **El desarrollo de relaciones de confianza y corresponsabilidad entre los órganos,** de cara a fomentar un estilo de relación sustentado en el respeto mutuo y la cercanía, sin menoscabo de la exigencia y la rendición de cuentas de acuerdo con las funciones de cada órgano.

### Confianza y corresponsabilidad de la persona socia

Se puede entender que las condiciones para el desarrollo de una cultura de la corresponsabilidad serán más propicias cuando la gobernanza en la cooperativa funciona bien y existe esa percepción entre el colectivo de personas socias.

Las claves para sustentar esa confianza no distan demasiado de las ofrecidas en la Guía para la dinámica de los órganos: clarificación de las funciones y competencias de cada órgano —así como de los derechos y obligaciones que corresponden a la persona socia— y una relación que combina confianza y rendición de cuentas.

## GENERA CONFIANZA Y CONTRIBUYE A IMPULSAR UNA CULTURA DE LA CORRESPONSABILIDAD:

- Observar que cada órgano cumple con sus respectivos roles, realizando un seguimiento exigente y riguroso, a la vez que cercano y constructivo, en el cumplimiento de las políticas socioempresariales aprobadas en la cooperativa.
- Comprobar que el Consejo Rector representa y defiende, de manera consistente y coherente, el interés general de la cooperativa —el ‘socio número uno’—, y que sus decisiones velan por el bien común y por la sostenibilidad futura del proyecto.
- La rendición de cuentas del Consejo Rector de la gestión realizada.
- La coherencia entre los mensajes que se trasladan desde los órganos y las decisiones que se toman.
- Observar que los responsables de la cooperativa muestran una disposición de apertura y escucha respecto a las diferentes opiniones, y dan las oportunas explicaciones respecto a la orientación de sus decisiones.
- La comunicación abierta y transparente de los avances de la organización, y el observar, a su vez, que las expectativas, las demandas y las preocupaciones del colectivo son transmitidas y abordadas por los órganos de la cooperativa.
- Que el Consejo Social canalice a través de los cauces establecidos y de forma eficiente la visión, propuestas, críticas, demandas o inquietudes de las personas socias sobre cuestiones sociolaborales.
- Que el Consejo Social detecte los temas que preocupan socialmente y los transmita al Consejo Rector y Dirección para que los tengan en cuenta a la hora de elaborar propuestas y tomar decisiones.

### a) Formación para generar corresponsabilidad

No parece razonable esperar un comportamiento responsable si las personas socias no tienen un conocimiento claro de las competencias y funciones de los órganos, y de los derechos y las responsabilidades que asumen en la empresa cooperativa. Es más, ese desconocimiento es, en multitud de ocasiones, caldo de cultivo de desconfianza y frustración, en tanto que la persona socia no es capaz de ajustar sus expectativas al margen de acción real de los órganos.

### b) Confianza ‘ciega’ Vs. Confianza contrastada

Una combinación de colaboración y mutua exigencia es la base para la construcción de una relación de confianza entre órganos y colectivo de personas. La transparencia, la comunicación y los procesos de rendición de cuentas son los mecanismos que garantizan esa relación.

De este modo, cabe pensar que el sentido de responsabilidad de la persona podrá variar en función de su percepción del funcionamiento de la gobernanza en su cooperativa. En este sentido, la corresponsabilidad es una dimensión estrechamente relacionada con la calidad y la ejemplaridad que proyectan los órganos cooperativos. Una visión socio-empresarial compartida, la posición alineada —desde la aportación diferencial— de los órganos, los procedimientos de rendición de cuentas y la calidad de los procesos de comunicación

y feedback son elementos claves para alimentar la confianza y, con ello, el sentido de responsabilidad de las personas socias de la cooperativa.



**La gente que entra en la cooperativa, desde el primer minuto, tiene el cien por cien del poder de decisión. Tiene un voto, al igual que cualquier socio. Pero existe una importante descompensación desde el punto de vista de la corresponsabilidad. Tengo todos los derechos, pero las obligaciones ya las aprenderé con el tiempo.**

## 3.2. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Es de sentido común pensar que la información es una de las palancas determinantes en la generación de una cultura corresponsable.

La información es clave para que la persona asociada ejercite su derecho al conocimiento de la evolución de la empresa, pueda formarse su propia opinión y participe de forma consciente en las decisiones asamblearias, conozca la hoja de ruta que se propone desde los órganos y, así, asuma su propia responsabilidad en el desarrollo del proyecto cooperativo. No precisa mucha explicación el entender que a falta de canales adecuados de información difícilmente se conseguirá que las personas socias puedan ejercitar su participación plena y responsable en la dinámica cooperativa.

### Lagunas e innovaciones

Ya desde los inicios del modelo, los sistemas y canales de información son parte natural de la gobernanza de las cooperativas. Las Asambleas, las charlas informativas previas, las comunicaciones mensuales del Consejo Social vía consejillos han sido los procedimientos clásicos en las cooperativas para trasladar la información al conjunto de las personas socias. Y, si bien, son funcionales en algunos aspectos, no deja de ser menos cierto que dada la dimensión, la complejidad y la velocidad en la que se ven inmersas las cooperativas, tal y como lo describe uno de los entrevistados, «las vías tradicionales de acercarnos a las personas socias no resultan suficientes para evitar la distancia que se genera respecto a los órganos».

La constatación de esta realidad es el motivo que encontramos tras las experiencias innovadoras que comienzan a implementar algunas de las cooperativas del grupo. Una mayor asiduidad de sesiones informativas; composición reducida de los foros con el fin de facilitar

la participación de las personas socias; la reconfiguración de los consejillos mediante la asistencia —además del consejero social— de consejeros rectores y miembros del Consejo de Dirección para mejorar la calidad de la información y la respuesta inmediata a las dudas planteadas; la implicación de la gerencia y la presidencia en charlas informativas trimestrales en grupos de unas 20 personas; o la apertura de canales de comunicación con las personas socias mediante aplicaciones digitales son algunas de las prácticas que se comienzan a identificar entre las cooperativas.

### Información y comunicación para la corresponsabilidad

Ahora bien, además de la mejora de los canales y los sistemas de información, ¿cuándo los procesos de información contribuyen a impulsar una cultura de la corresponsabilidad? En el marco del proyecto los cooperativistas nos han ofrecido algunas pistas:

“ Invertir en información y comunicación retorna en forma de alineamiento del colectivo y órganos, y en actitudes corresponsables ante medidas ambiciosas de alto compromiso en contextos de importantes sacrificios personales.

#### a) *Paternalismo, evitación Vs. Transparencia:*

No fomenta un sano sentido de la responsabilidad entre las personas socias que por paternalismo o por evitar las malas noticias «no se digan las cosas tal y como son». Por el contrario, una comunicación directa y clara de las decisiones y sus motivaciones, y todo esfuerzo por hacer didáctica y comprensible las variables de gestión redundan en un incremento de la percepción de transparencia y confianza en los órganos.

### 3.- FACTORES ORGANIZATIVOS PARA EL IMPULSO DE UNA CULTURA DE LA CORRESPONSABILIDAD

#### **b) Informar del resultado Vs. Hacer partícipes del proceso de reflexión y decisión:**

Las posibilidades de extender la cultura de la corresponsabilidad son mayores cuando existe una actitud proactiva por «explicar el porqué de las cosas». Lo cual implica, por un lado, exponer los planes o las decisiones en conexión con la lectura del contexto y los horizontes estratégicos de la cooperativa; y, por otro lado, dar a conocer, de manera abierta y transparente, la reflexión de las alternativas y los diferentes escenarios valorados en la elaboración de las decisiones, sin obviar los riesgos derivados de los mismos.

#### **c) Formalizar una decisión Vs Comunicación y escucha activa:**

«Informar como el telediario no engancha». No hay duda de que el sentimiento de apropiación y, por lo tanto, de responsabilidad sobre una decisión aumenta en la medida en que se sea más o menos partícipe del proceso. Ello plantea la necesidad de transitar de un modelo unidireccional de información hacia un modelo de comunicación que posibilite espacios de escucha, diálogo y, a ser posible, también de deliberación. En primera instancia, pasa por el uso de los foros para «chequear» la opinión de las personas socias, facilitando e, incluso, provocando las preguntas y aportaciones de los participantes. No deja de ser, como mínimo, una oportunidad por parte de los órganos para aclarar, establecer un diálogo y hacer pedagogía sobre cuestiones que inquieten a las personas socias.

**Creo que los contenidos y los asistentes tienen que estar en el mismo nivel. No hay nada importante que no se pueda explicar en el lenguaje de la persona que te está escuchando. Si no se hace es por falta de capacidad del ponente y no por que le falta capacidad a la persona que te está escuchando.**



## LA IMPORTANCIA DE LAS PREGUNTAS

«Las preguntas son una vía muy importante tanto para informar como para recoger información. En ocasiones, a los ponentes las preguntas en foros amplios les incomodan mucho ('qué alivio, no ha habido preguntas'). Y, sin embargo, es una pérdida de oportunidad. Las preguntas informan sobre lo que está pasando con ese colectivo: dónde se concentran las preguntas, qué matiz tienen, los puntos de interés o de preocupación de las personas asistentes, si están ratificando lo que has dicho... Es una manera de escuchar. Fomentar preguntas, además, permite que los que hablan sean no solo los 'portavoces' de corrientes u opiniones, sino la generalidad de las personas socias. Ante intervenciones airadas, ofrecen la oportunidad de dirigir las explicaciones al conjunto de los asistentes y no solo a quien ha planteado la cuestión.

Normalmente, no mucha gente se atreve a preguntar o dar su opinión en foros de gran tamaño. Por ello es importante facilitar la exposición de preguntas. Posibilitar las preguntas en directo a través de las aplicaciones de los móviles puede ser una opción muy útil.

Sin las preguntas-respuestas, hay riesgo de que 'el cierre' del colectivo asistente sobre la reunión se haga fuera de la reunión, en los comentarios posteriores. Facilitando las preguntas das pie a que el juicio y la valoración sobre la sesión se produzcan en la misma reunión. Con una buena sesión de preguntas y respuestas, y un buen cierre por parte de quien dirige la sesión, el resultado será visible y común para la gran mayoría de los asistentes».

### 3.3. LA PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO COMPARTIDO

Parece de sentido común plantear que compartir las bases del proyecto en el que una persona se ve implicada es una condición básica para generar una mínima vivencia de apropiación respecto al mismo. En este mismo sentido, la posibilidad de participar en la elaboración del proyecto aumentaría el grado de apropiación y, en consecuencia, el sentido de responsabilidad de los participantes sobre el mismo.

En principio, el modelo cooperativo, por los dispositivos vinculados a la copropiedad de la empresa —la participación en el capital, en los resultados y en la gestión—, dispone de importantes ventajas para generar una intensa apropiación del proyecto por el conjunto de personas asociadas. Sin embargo, existen evidencias de que esta relación no es tan automática.

De todo ello se concluye que abrir las posibilidades de participación de las personas socias en la elaboración del proyecto es una clave importante para generar una vivencia compartida y, por lo tanto, una mayor cultura de la corresponsabilidad entre el conjunto de las personas de la cooperativa.

#### Proyecto socioempresarial cooperativo

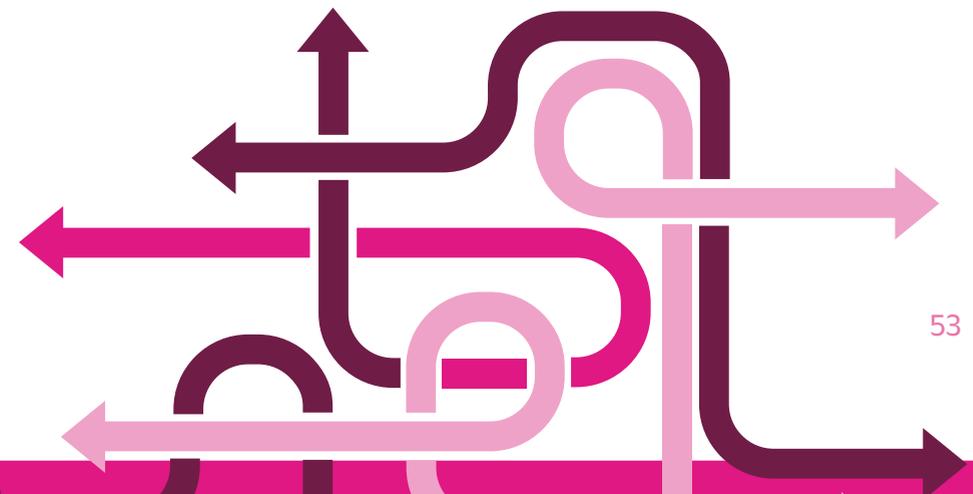
El carácter compartido del proyecto exige un consenso básico sobre qué se quiere conseguir y hacia dónde se quiere llevar la cooperativa. Tal y como especifica la Guía para la buena gobernanza de MONDRAGON, difícilmente se genera un proyecto de carácter compartido con la participación de unas pocas personas en su definición. Que la gerencia y el Consejo Rector definan con el mayor de sus empeños la misión, visión y la estrategia de la cooperativa no significa que el colectivo vaya a hacerlo suyo.

No se puede obviar que la concepción socioempresarial de la cooperativa comporta una serie de expectativas respecto a objetivos de carácter social que deben acompañar a los estrictamente empresariales. De la cooperativa se espera que, a la vez que se asumen las implicaciones que exige la viabilidad competitiva de la empresa, se haga uso de cierto margen de acción para el desarrollo de la dimensión social del proyecto cooperativo. Dimensión —que no está de más recordar— se percibe a veces un tanto desdibujada ante la presión de los objetivos empresariales.

Pero, precisamente, profundizar en las posibilidades que ofrece la concepción amplia del proyecto socioempresarial es una de las claves para potenciar la vinculación de la persona socia.

“**Tenemos que trabajar la idea de visión, y propósito (...) tenemos que saber todos para que estamos y compartir esa visión y ese propósito, porque si no, como te va a pedir corresponsabilidad si no compartimos la visión ¿no?**”

En entornos económicos tan complejos como los actuales es de sentido común plantear que corresponde al ‘saber experto’ de la cooperativa —representado en la gerencia y el Consejo de Dirección— la elaboración de los objetivos y planes de negocio (el qué producir). Pero, a su vez, en el cómo producir (la organización del trabajo) y en el para qué producir (la vinculación con la comunidad) existe margen para abrir procesos de (co)elaboración con las personas de la organización.



### 3.- FACTORES ORGANIZATIVOS PARA EL IMPULSO DE UNA CULTURA DE LA CORRESPONSABILIDAD

Los 'procesos significativos de participación' en la elaboración del proyecto cooperativo son una potencial palanca para visualizar el sentido compartido del proyecto, desarrollar la noción más amplia de su dimensión socioempresarial, satisfacer las demandas participativas de importantes sectores del colectivo, integrar de una manera dinámica las aspiraciones y expectativas de las personas en la definición del proyecto, y compartir con el conjunto de personas socias los escenarios y retos empresariales que enfrenta la cooperativa. Ofrecen, en suma, la posibilidad de vivir la cooperativa con un mayor sentido de apropiación y corresponsabilidad. Es una vía que están comenzando a ensayar diferentes cooperativas.

**Echo en falta que, como proyecto empresa, haya algún elemento que nos diferencie de las empresas de nuestro sector. Para mí la clave no está en ese producto que hacemos, sino en cómo lo hacemos, cómo nos organizamos para hacer ese producto. Ese puede ser un factor que nos vaya a diferenciar de otras empresas. Y, sobre todo, plantearnos el para qué estamos trabajando en este sector, es decir, únicamente como una empresa que busca beneficios para repartir entre sus accionistas -en este caso socios-trabajadores-, o buscamos, más allá de eso, el desarrollo de un proyecto que repercuta en beneficio de la sociedad en la que estamos implantados.**





## > EXPERIENCIAS QUE ALUMBRAN EL CAMINO

- La cooperativa Fagor Ederlan fue pionera en este tipo de procesos. En el año 2013 organizó una dinámica de sesiones para compartir las claves del Plan Estratégico con el conjunto de las 2000 personas que formaban el colectivo de la cooperativa. En grupos de veinte —mixtos por secciones, edad y ámbito de trabajo—, las personas socias recibieron información de primera mano y reflexionaron sobre las tres dimensiones del proyecto socioempresarial —clientes, personas y sociedad— propuestos en el plan estratégico.
- Un proceso de similares características se desarrolló en la cooperativa Soraluze bajo la denominación Eraldi en el 2017. El contexto se definía por «el tercer ciclo de transformación» que precisaba encarar la cooperativa para hacer frente a los cambios que imponía el mercado. Todo el colectivo —en grupos de veinte personas— participó en las sesiones participativas con el objetivo de alcanzar una visión compartida del reto, reflexionar sobre los compromisos a asumir por las personas socias en el nuevo escenario, e identificar nuevas propuestas de valor para los clientes. Las propuestas trabajadas en las sesiones grupales fueron finalmente validadas mediante votación digital en la propia Asamblea. La dinámica de participación tuvo continuidad con un nuevo proceso denominado Itsasargia 2030, realizado en 2022. En esta nueva ocasión lo que se pretendía era definir, de forma colectiva, las aspiraciones básicas que deben guiar el desarrollo de la cooperativa en perspectiva de medio plazo.
- La facultad HUHEZI de Mondragon Unibertsitatea tiene cierta tradición elaborando los planes estratégicos implicando al conjunto del colectivo en su elaboración. Se diseñan los procesos de manera que incluyan sesiones de cocreación abiertas a las personas de la organización. La participación se fomenta además en diferentes momentos del año en ámbitos que se entienden significativos para las personas socias. Un proceso de especial significación fue el desarrollado bajo la denominación Guhezi, en el que, de forma participativa, se redefinieron aspectos sustanciales de la organización de la cooperativa.
- En el 2023 la cooperativa Orkli organizó el proceso Kooperatzen. El colectivo, organizado en sesiones de unas 20 personas, reflexionó sobre el cambio de contexto económico y empresarial que empieza a afectar a la cooperativa, los compromisos y responsabilidades que deben asumir las personas socias en el nuevo escenario, y las claves para incrementar la satisfacción de las personas como socias y como trabajadoras.
- Laboral Kutxa está inmersa en el proceso Zentzua. Es un proceso en el que las 2.000 personas socias de la cooperativa, en grupos mixtos de 15, se reúnen durante dos días para reflexionar sobre su propósito (el por qué y el para qué de la organización), la misión y los valores (el qué y el cómo) respecto a las propias personas de la cooperativa, la relación con los clientes y lo que se desea aportar a la sociedad.

## 3.4. EDUCACIÓN COOPERATIVA

La educación cooperativa constituye uno de los principios fundamentales del movimiento cooperativo. Y lo es desde su propia constitución. Ya en 1844 los Pioneros de Rochadale establecieron la educación como uno de sus propósitos prioritarios y establecieron la regla de destinar el 2,5 por ciento de los excedentes anuales de la cooperativa a la educación de las personas socias.

La educación, además de instrumento de desarrollo personal, se concibe como una palanca imprescindible para el impulso de los valores cooperativos y capacitar —técnica y societariamente— a las personas que forman parte de la cooperativa. Por lo tanto, la educación cooperativa es fundamental para que la persona tome conciencia de su rol en el seno de la cooperativa, desarrolle las capacidades que le permitan hacer frente a sus responsabilidades, y se socialice en los valores cooperativos.

Las cooperativas destinan una parte importante de sus recursos a la formación de sus personas socias. En la formación cooperativa existen programas para los nuevos miembros del Consejo Rector y el Consejo Social; existe un posgrado de Mondragon Unibertsitatea para promover líderes cooperativistas; muchas cooperativas implementan 'Planes de acogida' para las nuevas personas socias; y hay cooperativas que organizan sesiones de formación cooperativa para el conjunto del colectivo.

**Pensamos que por el hecho de que alguien venga a una cooperativa ya va a saber cuáles son nuestros valores. A la gente hay que enseñarle cómo funciona el modelo cooperativo. ¿Por qué? Porque los valores de la sociedad no van por ahí; hay una contradicción entre algunos valores que queremos trabajar y con los que se ven en el día a día en la sociedad.**



## UNA FORMACIÓN COOPERATIVA DUAL

«La formación cooperativa básica o 'teórica' es fundamental para que el cooperativista comparta las bases del modelo y comprenda el qué y el por qué de las prácticas de la cooperativa. El cooperativista debe entender las prácticas cooperativas, su origen y razones. Si no se hace, el cooperativista puede ver esas prácticas como parte de un paisaje, sin necesidad de entenderlo. La formación básica, además, ayuda a 'abrir' la mente y a disipar el velo que impone la inercia ante cuestiones del día a día.

Pero, junto con esa formación básica, debe de existir una formación que emerja desde la práctica. La vida ordinaria de la empresa ofrece multitud de ocasiones para enfocar las soluciones y las oportunidades de manera más o menos cooperativa. Respecto al tema a abordar, ¿hay otras prácticas alternativas posibles? ¿qué valores representan? ¿por qué elegimos la nuestra? ¿qué puede mejorar?

Los órganos tienen que crear debates, aprovechando las circunstancias de la gestión cotidiana, sobre temas de peso para generar pensamiento cooperativo actualizado que permee en los diferentes niveles de la organización»

### 3.- FACTORES ORGANIZATIVOS PARA EL IMPULSO DE UNA CULTURA DE LA CORRESPONSABILIDAD

#### Apuntes para una estrategia ambiciosa de educación cooperativa

A pesar del esfuerzo que se realiza, la impresión general es que se precisa una mayor ambición en las estrategias respecto a la educación cooperativa. En el recorrido de este proceso de investigación y reflexión se han identificado algunas líneas de mejora:

- Transitar de un modelo en base a píldoras o formaciones esporádicas hacia un nuevo modelo que entienda la educación cooperativa en clave de proceso y formación continua que combine una variedad de programas, formatos y recursos pedagógicos. Esta nueva perspectiva implica integrar la programación de la formación cooperativa en la gestión de la cooperativa, de manera que se garantice su carácter sistemático y permanente.
- Diseñar itinerarios formativos que acompañen el desarrollo de la persona en su recorrido en la cooperativa. Un itinerario que contemple los hitos más significativos de ese recorrido: su incorporación como persona trabajadora por cuenta ajena, su adhesión en calidad de asociada, ser elegido miembro de algún órgano, etc.
- Combinar programas formales de formación cooperativa — que eduquen sobre las bases del modelo cooperativo— y la apertura de espacios de reflexión y debate contextualizados en problemáticas concretas que se viven en la cooperativa. El fin es

**El Curso Experto en Cooperativismo de Lanki es muy positivo. Yo he reconocido un cambio en mí cuando lo hice, y también en muchas de las personas de la cooperativa que han ido a esa formación. Pero no deja de ser insuficiente. De vez en cuando deberíamos hacer formaciones a modo de recordatorio de qué somos y qué queremos ser. Tiene que haber un goteo continuo de educación en cultura cooperativa.**

abordar los debates desde una mirada cooperativa de manera que el debate de las problemáticas sirva como palanca de educación en valores cooperativos.

- Buscar la sinergia entre los programas de formación cooperativa y los procesos organizativos que viene desarrollando la cooperativa. Un programa de formación que no tenga en cuenta el contexto que vive la cooperativa pierde eficacia. Su valor aumenta cuando las dinámicas educativas se desarrollan en conexión y retroalimentan

**“ Yo distinguiría dos cosas. Una es la educación cooperativa general o básica: dónde estás, esto es una cooperativa, para qué es, cómo funciona... Otra es una educación más contextualizada. Si tenemos una discusión sobre el sistema de 24 horas, o el modelo retributivo, o sobre la normativa, introducir ahí la perspectiva de la educación cooperativa. Así, estamos enriqueciendo esa toma de decisiones con una serie de criterios más cooperativos, de gobernanza, de corresponsabilidad y solidaridad.**

los procesos organizativos que se quieren reforzar en la cooperativa. De hecho, las sesiones formativas son espacios donde se producen dinámicas de diálogo, debate y escucha respecto al momento que vive la cooperativa.

## 3.5. LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Un sentimiento intenso de apropiación del proyecto y, por consiguiente, un sentido de responsabilidad amplio respecto al mismo difícilmente podrá ser sostenido exclusivamente por la participación societaria. La participación en la gestión y el desarrollo del trabajo —‘sentirme dueño de mi trabajo’— es una dimensión determinante en la extensión de la cultura de la corresponsabilidad.

La Experiencia Cooperativa de Mondragon ha sido pionera facilitando la participación de las personas trabajadoras en la propiedad y los resultados de la empresa. Pero no lo ha sido tanto en cuanto a la gestión del trabajo.

Históricamente, las cooperativas, en su afán de poder competir de igual a igual con las empresas de capital, y ante la falta de alternativas claras, han asumido los principios tayloristas de la organización del trabajo presionados por la necesidad de garantizar la eficiencia y la productividad de la empresa.

El hecho de disponer de sistemas limitados de participación en la gestión del trabajo en empresas cooperativas de propiedad compartida no deja de verse como una contradicción. En la larga trayectoria del grupo MONDRAGON se conocen infinidad de iniciativas orientadas a potenciar la participación de las personas en

“**Para mí es muy difícil sentirme propietario o corresponsable de un proyecto una o dos veces al año cuando en mi día a día no participo, no me siento corresponsable o copropietario de las decisiones y de las formas de hacer de mi trabajo cotidiano. Necesitamos como socios sentirnos propietarios tanto en nuestro día a día en el puesto de trabajo, como en nuestro papel de socios de la cooperativa. Para mí no son divisibles esos dos roles.**”

“**En muchos casos, mantenemos en esencia los principios tayloristas en contextos en los que no son funcionales, en contextos libres de las exigencias de cadenas productivas. Aunque sean contraproducentes, seguimos gestionando en clave de control, dependencia y verticalidad. Mantenemos estilos de dirección y fundamentos de gestión heredados de una forma de entender la empresa ya desfasada.**”

la gestión: desde las células de montaje de los años 80, pasando por los sistemas de calidad total, equipos autogestionados, equipos de alto rendimiento, hasta la formulación de las organizaciones horizontales y los estilos de liderazgos participativos. Pero son experiencias que no han llegado a consolidarse.

Hoy, en la heterogeneidad de MONDRAGON si bien conviven diferentes realidades y prácticas, la impresión general es que sigue habiendo mucho camino por recorrer.

### Principios tayloristas y corresponsabilidad

La tendencia predominante entre los gestores ha sido la de organizar la empresa de acuerdo con los principios básicos de la Organización Científica del Trabajo inspirada por Taylor a finales del siglo XIX. La organización taylorista basa su alto rendimiento y eficiencia en dos principios clave: (i) La división del trabajo en pequeñas tareas parceladas y rutinarias, y (ii) la separación entre la ‘decisión’ y la ‘ejecución’ —quedando la planificación/gestión en manos de ingenieros y gestores, y la ejecución a cargo de la mano de obra—.

El problema de este sistema es que provoca una ‘desnaturalización’ y un empobrecimiento del trabajo. El trabajador —normalmente en procesos seriados— desarrolla un trabajo de contenido muy simple y rutinario. El control de la organización

### 3.- FACTORES ORGANIZATIVOS PARA EL IMPULSO DE UNA CULTURA DE LA CORRESPONSABILIDAD

se traslada a la gestión (que decide sobre la organización y el ritmo de trabajo, etc.) y las personas son 'recursos' sustituibles y/o prescindibles. La retribución se convierte en el principal elemento motivacional de este sistema. Se pide al trabajador (a cambio de un salario) que persiga (sin opción de participar) los fines que otros han elegido, empleando los medios que otros han juzgado adecuados.

Este sistema, en el contexto de las cooperativas, puede generar un 'coste social' añadido. La falta de autonomía debilita la percepción de 'sentirse dueño del propio trabajo'. Además, realizar tareas simples y rutinarias no exige una excesiva cualificación y las posibilidades de desarrollo para la persona en el ámbito del trabajo son limitadas. Es difícil que la persona socia, en estas circunstancias, encuentre un fuerte sentido a su trabajo, siendo normal que sea en las actividades más allá del trabajo —familia, ocio, voluntariado, etc.—donde trate de desarrollar sus fuentes de sentido.

La consecuencia es que la persona trabajadora tiende a minimizar su contribución y energía en la cooperativa, con lo que crece el riesgo de que se extiendan perspectivas individualistas y comportamientos poco corresponsables y solidarios con la cooperativa.

Esta tendencia se agudiza en las cooperativas de grandes dimensiones donde la necesidad de 'organizar las operaciones' es mayor. Los estudios de cultura organizacional de Mondragon Unibertsitatea muestran que las personas socias de cooperativas grandes reflejan menores niveles de compromiso y satisfacción que las de las cooperativas pequeñas (en estas, las personas tienden a trabajar en contextos más informales, con canales frecuentes de comunicación informal y recurriendo de manera natural a la polivalencia de funciones).

**Hay que ampliar esos ámbitos de autogestión porque eso es lo que te hace engancharte más con el sentido de propiedad; porque el sentido de la propiedad se vincula con lo cotidiano del día a día.**



## HACIA CONTEXTOS DE TRABAJO CONSTRUCTIVO-COOPERADORES

*«Los sistemas de autogestión no son operativos en entornos de trabajo pasivos donde imperan valores como la conformidad, la acomodación, el temor al riesgo, la oposición al cambio, la no productividad ni iniciativa, la desconfianza, el miedo a las consecuencias, el normativismo, la lentitud, y donde las personas tienden a comportarse haciendo únicamente lo que se les ordena. Y tampoco son viables en entornos de cultura agresiva caracterizados por la competitividad entre compañeros, la no cooperación, la agresividad, la conflictividad, la crítica destructiva, el castigo del error, la desconfianza o el individualismo.»*

*La autogestión progresa en culturas constructivo-cooperadoras que promueven la confianza y el compromiso y donde imperan valores como la orientación al logro de objetivos a través del fomento de la responsabilidad personal, la corresponsabilidad ante los retos, autonomía y relaciones sanas y colaborativas que facilitan el trabajo en equipo»*

### 3.- FACTORES ORGANIZATIVOS PARA EL IMPULSO DE UNA CULTURA DE LA CORRESPONSABILIDAD

En una cooperativa ocurre, además, que las personas socias tienen una serie de expectativas vinculadas a su condición de copropietarias. El incumplimiento de estas expectativas —por la percepción de que en la cooperativa las operaciones diarias se organizan al igual que la empresa de capital— pueden tener un mayor coste en la cooperativa en términos de satisfacción y compromiso. La consecuencia es la sensación de que la cooperativa no se distingue de una empresa convencional, provocando un desapego respecto al sentimiento cooperativo e, incluso, respecto a la pertenencia a la empresa.

#### Sistemas de trabajo más en línea con los valores cooperativos

Las investigaciones del ámbito de la Gestión Estratégica de las Personas (Strategic Human Resource Management) están clarificando los efectos que los sistemas y contextos de trabajo tienen sobre las personas y el rendimiento de las organizaciones. Formulan el desarrollo de sistemas sustentados en la confianza como alternativa viable de la perspectiva taylorista.

El foco de estos nuevos enfoques se centra en la generación de contextos organizativos que permitan la 'motivación intrínseca' de las personas. Para que esto sea posible —según la teoría de la Autodeterminación— las personas necesitan tener cubiertas tres necesidades básicas: (i) sentir que es dueña de su trabajo (Autonomía); (ii) sentir que es capaz de hacer bien el trabajo (Competencia); y (iii) sentir que es parte de un grupo que le acoge y le ayuda (Relación). A estas necesidades se le añade una más desde el campo del sentido de trabajo o meaningful work: el Propósito (sentir que el trabajo tiene algún tipo de sentido).

Los sistemas de trabajo que aplican estos principios organizativos desarrollan unos contextos constructivos-cooperadores que favorecen la motivación y la corresponsabilidad. La base de datos sobre Cultura Organizativa acumulada desde 2010 por Mondragon Unibertsitatea muestra que las empresas que se aproximan más a estos sistemas de trabajo presentan no sólo mejores niveles de bienestar y motivación de las personas sino, también, mejores niveles de rendimiento organizativo.

Generar contextos de trabajo constructivo-cooperadores, por lo tanto, es una de las principales vías para impulsar la cultura cooperativa de la corresponsabilidad. Lo hace facilitando que la persona se sienta más dueña de su propio trabajo. Son entornos, además, que impulsan el crecimiento y desarrollo de la persona en la organización, y permiten dar un nuevo valor a la centralidad que la persona asume en el paradigma cooperativo.



## ¿COMO PUEDE UNA EMPRESA COOPERATIVA IMPLANTAR ESTOS CUATRO PRINCIPIOS ORGANIZATIVOS?

### **Para cubrir las necesidades de autonomía:**

La organización puede promover la toma de decisiones en el ámbito más operativo por parte de las personas trabajadoras. Por ejemplo, dejando en sus manos la coordinación del día a día. Para esto es imprescindible compartir con las personas la información que normalmente se encuentra en el ámbito de responsables o equipos de dirección (qué pedidos se encuentran en curso, dónde está cada pedido, qué operaciones necesita cada uno, para cuándo se ha fijado la entrega, etc.).

### **Para cubrir la necesidad de competencia:**

La organización puede promover la polivalencia (variedad de tareas y tecnologías); la formación técnica y no técnica de las personas; desaprender la idea de que la especialización en una operación mejora la productividad; buscar la productividad global a través de la polivalencia, en lugar de la productividad local a través de la especialización.

### **Para responder a la necesidad de relación:**

La organización puede promover el trabajo en equipo y la ayuda mutua para que las personas sientan que pueden apoyarse y que cuentan con la ayuda de sus compañeros y compañeras de equipo. Para esto, se definen objetivos compartidos en términos de cliente (por ejemplo, el plazo de entrega del pedido); objetivos que unan a varias personas —incluso varias disciplinas o especialidades—, en lugar de objetivos individuales que no hacen sino separar a las personas (dificultando el trabajo en equipo) y generar conflictos internos. Por tanto, es importante revisar la estructuración de los equipos y el despliegue de objetivos.

### **Para satisfacer la necesidad de dar sentido al trabajo:**

La organización puede promover dinámicas para compartir el proyecto de empresa, la situación de mercado, necesidades y retos relacionados con los clientes, etc. Esto ayuda a las personas a contextualizar su trabajo en un entorno más amplio, entender cuál es su valor para la organización y comprender por qué su trabajo es importante y de qué manera contribuye a los objetivos de la organización. Esto implica incluso promover la contratación de personas en función de su propósito vital y ofertar itinerarios de desarrollo que atiendan al contexto vital, más que en función de su perfil curricular.

## 3.6. LIDERAZGO COOPERATIVO

Sabemos, por las evidencias teóricas y empíricas acumuladas, que el estilo de liderazgo está fuertemente correlacionado con la cultura de una organización. Sobre estilos de liderazgo concretos se pueden generar culturas constructivas o, al contrario, provocar culturas de tipo pasivas o competitivo-agresivas. Su rol, en el modelo cooperativo, por lo tanto, se relaciona de manera directa con el compromiso y con la vivencia cooperativa de las personas.

En nuestro caso, podemos concluir que el liderazgo es una de las palancas fundamentales para extender la cultura de la corresponsabilidad en una cooperativa.

Ahora bien, esta perspectiva implica que, en una cooperativa, dada su orientación socio-empresarial, el rol de los responsables ejecutivos y rectores no se agota en las funciones ejecutivas y empresariales. Además del proyecto de empresa, les corresponde liderar, a través de su plasmación en procesos organizativos, el desarrollo de la cultura y los valores cooperativos entre los miembros de la cooperativa. Ello exige unas cualidades específicas del liderazgo en estas organizaciones.

**El líder de una cooperativa es el responsable de trasladar y fortalecer la cultura cooperativa en su equipo. Tiene que ser consciente de que está dirigiendo personas que, a la vez, son dueñas de la empresa, y que tiene que hacer una gestión activa de la vida social y la vertiente societaria.**



**Sobre motivaciones pragmáticas exclusivamente, es imposible dotar de un sentido diferencial a las cooperativas que impulse una vinculación fuerte de la cual emane, de forma natural y consciente, la responsabilidad de la persona asociada respecto al proyecto cooperativo.**

### Un liderazgo 'cooperativo'

En la perspectiva que estamos asumiendo en este trabajo, los estímulos asociados a la copropiedad no resultan suficientes por sí mismos para establecer una vinculación fuerte de la persona con la cooperativa.

Una ventaja con la que cuenta el modelo cooperativo para establecer una vinculación emocional más estrecha se encuentra en su diferencial ético y su vocación transformadora en comparación con las empresas de capital. Es un potencial importante en la medida que, también ahora, las jóvenes generaciones parecen aspirar a más que a unas meras condiciones materiales, y expresan deseos de trabajar en unos

entornos laborales sensibles a unos valores y en empresas con un claro propósito social.

No es extraño, por lo tanto, que la ejemplaridad, la coherencia y la autenticidad cooperativa sean unos de los aspectos más citados entre las cualidades del liderazgo cooperativo. El líder juega un rol importante para poner en valor la visión cooperativa de la organización e inspirar en las personas la ambición por metas mayores que redundan en un mayor

compromiso con la empresa cooperativa. Al contrario, si el líder no es auténtico, la visión y el propósito cooperativo pueden percibirse como una fuente de manipulación. El enganche ético del modelo cooperativo deja de operar en estas circunstancias.

El rol del líder también se juzga determinante en la vivencia cooperativa del colectivo de personas trabajadoras. Lo hace implicándose en el desarrollo de procesos organizativos que favorecen un mayor sentimiento de apropiación de la persona social del proyecto empresarial: invirtiendo en información y apostando

### 3.- FACTORES ORGANIZATIVOS PARA EL IMPULSO DE UNA CULTURA DE LA CORRESPONSABILIDAD

por una comunicación transparente y clara; construyendo una visión compartida del propósito de la cooperativa, que integre las aspiraciones de las personas de la organización; y fortaleciendo las dinámicas del buen gobierno cooperativo, facilitando la labor de los diferentes órganos y creando una dinámica de confianza y de mutua exigencia.

#### A la vez que un liderazgo 'constructivo'

El estilo de liderazgo también es un factor clave de corresponsabilidad por su papel en la generación de culturas constructivas que promueven altos niveles de compromiso y una mayor apropiación del trabajo por parte de las personas. El sentido de responsabilidad aflora con mayor fuerza cuanto más dueño se siente la persona de su trabajo. Es lo que ocurre cuando se generan contextos de confianza, autonomía y participación responsable.

Los estudios que se vienen desarrollando en MONDRAGON confirman estas conclusiones. En el impulso de culturas de trabajo constructivas, junto al rol de los equipos directivos, la figura de los responsables de equipo resulta determinante: aportan sentido y visión, y logran que sea compartida; promueven el logro de objetivos, piden resultados, reconocen el trabajo bien hecho y usan la crítica correctiva en caso de bajo rendimiento; dan autonomía y promueven la autoexigencia y la corresponsabilidad; hacen que la información del día a día esté disponible para las personas del equipo; favorecen buenas dinámicas de trabajo en equipo; promueven el aprendizaje y el desarrollo de personas; detectan oportunidades, aportan energía y entusiasmo en la consecución de los objetivos; son cercanos, escuchan, apoyan y acompañan a las personas del equipo,...

De este modo, además de la competencia profesional y la solvencia empresarial, el liderazgo en una cooperativa exige de otra serie de cualidades con el fin de fomentar la cultura cooperativa de la corresponsabilidad.

### EN EL PROCESO REALIZADO CON EL CONJUNTO DE PERSONAS SOCIAS DE UNA COOPERATIVA INDUSTRIAL SE CONCLUÍA LA NECESIDAD DE UN ESTILO DE LIDERAZGO:

- Fuerte, con una estrategia clara que ofrezca seguridad ante la incertidumbre actual.
- Cercano y respetuoso, que impulse una cultura de la confianza y el trabajo en equipo entre las personas de la cooperativa:
  - Que practique la escucha, se preocupe y atienda a las necesidades de los equipos.
  - Lejos de actitudes verticalistas, favorezca una comunicación clara y de confianza con las personas.
- Que practique la motivación positiva y genere buen ambiente de trabajo.
- Que realice un reconocimiento sincero del trabajo bien hecho.
- Que sea justo en el trato y las decisiones.
- Exigente respecto al cumplimiento de los objetivos y responsable de encauzar actitudes no positivas.
- Con la determinación de intervenir y reconducir actitudes de indisciplina y falta de implicación.
- Que practique la transparencia, explicando los porqués.
- Que lidere desde la coherencia y el ejemplo.
- Que potencie el sentimiento de pertenencia.

## 3.7. POLÍTICAS ACTIVAS DE COMPROMISO SOCIAL

En la concepción original del cooperativismo de Mondragón, el proyecto cooperativo no se agota en los límites de la propia empresa. La cooperativa se concibe como instrumento de desarrollo económico y social de la comunidad en la que está inserta. Este compromiso social de la cooperativa 'más allá de la propia empresa' se ha institucionalizado a través del principio de transformación social. Las cooperativas destinan una parte proporcional de sus beneficios al desarrollo de este principio.

Una actitud activa de la cooperativa en lo referente a su compromiso social incide de manera positiva en la generación de una cultura de la corresponsabilidad. El desarrollo de esta dimensión dota de un mayor sentido al proyecto cooperativo, refuerza la vinculación emocional de las personas socias con la cooperativa y genera un mayor nivel de compromiso y responsabilidad entre los sectores del colectivo que son sensibles hacia estos temas. Un compromiso social claro y activo, además, permite ubicar a las cooperativas como empresas con un propósito social avanzado.

Es cierto, sin embargo, que en la realidad actual de las cooperativas el principio de la transformación social se percibe de manera difusa. Las

**La misión, el para qué estamos aquí, es realizar un proyecto social a través del proyecto empresarial. No desarrollar un proyecto empresarial y con lo que saquemos de ahí hacer algo social. Me encantaría que la misión fuese 'estamos aquí para impactar en nuestro entorno a través de un proyecto empresarial.'**



**Los mensajes y actividades en torno a la responsabilidad social han desaparecido de los órdenes del día de los lugares cooperativos en donde deben producirse. Al mismo tiempo que estas conversaciones han aumentado en las sociedades no cooperativas. Perdemos sentido relativo.**

referencias históricas son más claras: la transformación de la sociedad, en su objetivo por alcanzar una sociedad más justa y cooperativa, se plasmaba, primero, en la promoción constante de nuevas cooperativas y, seguido, en el impulso de estructuras de carácter comunitario que daban respuesta a diversas necesidades y demandas sociales. Era este un esquema en la que es fácil observar la implicación comunitaria del movimiento cooperativo «más allá de la empresa». La acción cooperativa se veía reforzada, además, por la visualización de las entidades que iban surgiendo, lo cual, justificaba y daba sentido a la implicación y al compromiso que el modelo cooperativo demandaba de las personas asociadas.

Hoy, no se percibe con tanta claridad qué formas tiene esa acción 'más allá de la empresa'. Hay diferentes factores que inciden en esta situación. En nuestro entorno, muchas de las necesidades básicas se han ido resolviendo desde las instituciones públicas o el alcance del mercado. La promoción de cooperativas se ha frenado por la dificultad de crear nuevas empresas. Y, a su vez, la formulación de transformar la sociedad 'generando empleo cooperativo' parece perder fuerza por la merma de la intensidad de empleo cooperativo creado en los últimos decenios. En la confusión general, y a falta de un sentido o una visión clara

respecto al principio de transformación social, no ha sido extraño observar que cuando se intenta hacer algo se termina haciendo un simple reparto de los fondos hacia distintas obras sociales.

### 3.- FACTORES ORGANIZATIVOS PARA EL IMPULSO DE UNA CULTURA DE LA CORRESPONSABILIDAD

Cuando se debate sobre el tema, surgen posiciones que reclaman no perder la perspectiva que, en el contexto económico convulso actual, el mero hecho de que las cooperativas avancen en su desarrollo es un aspecto a considerar en el propósito de transformación social por el impacto positivo que tiene en la sociedad. Pero ello no satisface por completo el deseo de hacer algo más propio y diferencial. Las reflexiones apuntan hacia la responsabilidad que pudieran asumir las cooperativas de MONDRAGON respecto a los nuevos retos y desafíos sociales como el reto ecológico, las nuevas desigualdades, la transición energética, la igualdad de género, la inclusión de sectores en dificultades, la movilidad... Son, quizá, campos que quedan al margen de los sectores tradicionales abordados por MONDRAGON, pero pueden ser oportunidades donde aplicar, desde la ambición empresarial y el compromiso social, las soluciones cooperativas a los retos de nuestro tiempo.

En este sentido, para la actualización de las políticas del compromiso social, se están proponiendo modos de abordar las nuevas necesidades sociales por medio de la cooperativización de estos sectores, o construir marcos de colaboración con el tejido cooperativo u otras iniciativas públicas y sociales que ya actúan en esos ámbitos.

**No tenemos esa visión de proyecto, más allá de un negocio viable. Creo que un proyecto cooperativo, más allá de la visión de un negocio viable (que hay que tenerla, sin duda), debe tener también un proyecto de sociedad, de mejora del entorno en el que estamos implantados. Y debe tener, además, un proyecto de mejora de la calidad de vida de las personas que compartimos el proyecto.**



## LA GESTIÓN DE LOS FONDOS SOCIALES PARA LA REVITALIZACIÓN DEL PRINCIPIO DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL

- Una mirada general refleja diferentes prácticas (y niveles de ambición) en la gestión de los fondos sociales por parte de las cooperativas:
- Hacer un reparto de los fondos sin objetivos ni criterios claros. La práctica se limita a responder a las peticiones de financiación que llegan a la cooperativa por parte de las entidades sociales.
- Definir unos criterios propios que orienten con un determinado sentido la distribución de los fondos sociales.
- Identificar y priorizar unos ámbitos estratégicos de actuación para hacer una aportación cualitativa en su desarrollo.
- Ir más allá de la ayuda económica y ahondar en otras vías como la implicación directa de las personas socias.
- Integrar la cooperativa en una red de desarrollo territorial en el que confluyen agentes económicos, sociales y administraciones públicas.

### 3.- FACTORES ORGANIZATIVOS PARA EL IMPULSO DE UNA CULTURA DE LA CORRESPONSABILIDAD

un aspecto a considerar en el propósito de transformación social por el impacto positivo que tiene en la sociedad. Pero ello no satisface por completo el deseo de hacer algo más propio y diferencial. Las reflexiones apuntan hacia la responsabilidad que pudieran asumir las cooperativas de MONDRAGON respecto a los nuevos retos y desafíos sociales como el reto ecológico, las nuevas desigualdades, la transición energética, la igualdad de género, la inclusión de sectores en dificultades, la movilidad... Son, quizá, campos que quedan al margen de los sectores tradicionales abordados por MONDRAGON, pero pueden ser oportunidades donde aplicar, desde la ambición empresarial y el compromiso social, las soluciones cooperativas a los retos de nuestro tiempo.

En este sentido, para la actualización de las políticas del compromiso social, se están proponiendo modos de abordar las nuevas necesidades sociales por medio de la cooperativización de estos sectores, o construir marcos de colaboración con el tejido cooperativo u otras iniciativas públicas y sociales que ya actúan en esos ámbitos.



# 4 UN RENOVADO PROPÓSITO TRANSFORMADOR COOPERATIVO PARA UNA NUEVA ERA DE TRANSFORMACIONES



*Un cooperativismo sano y vigoroso precisa de un propósito superior para generar una vinculación intensa con el proyecto y, de este modo, alimentar un fuerte sentido de la responsabilidad de la persona socia respecto al mismo. Lo contrario, un posicionamiento exclusivamente economicista, que conciba la cooperativa en su dimensión estrictamente empresarial como un fin en sí misma, deriva en un proyecto empobrecido con una menor capacidad de generar vinculaciones intensas*

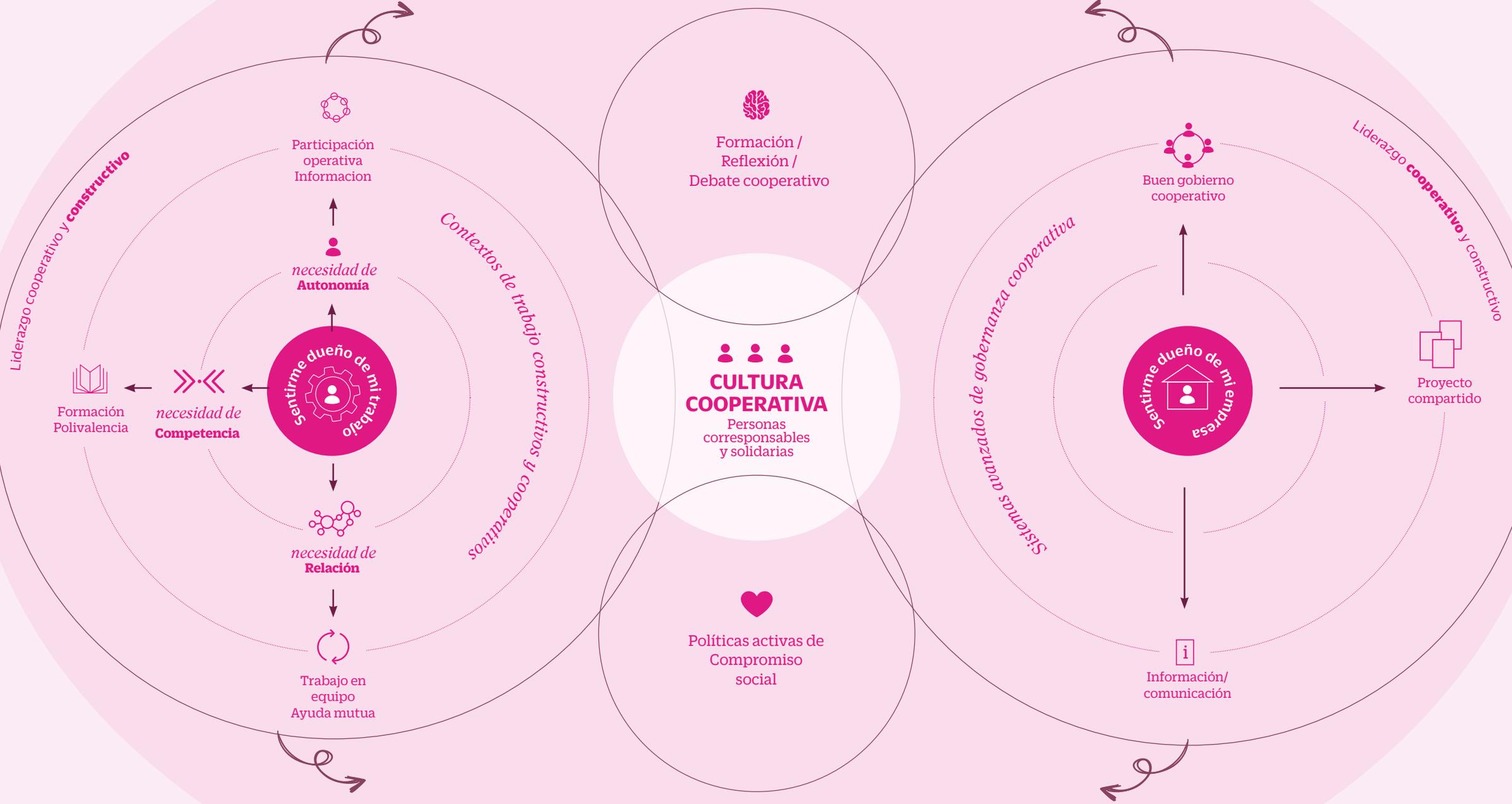
#### 4.- UN RENOVADO PROPÓSITO TRANSFORMADOR COOPERATIVO PARA UNA NUEVA ERA DE TRANSFORMACIONES

Hablar de responsabilidad es hacer mención a uno de los valores esenciales del modelo cooperativo. La responsabilidad y la solidaridad constituyen los valores esenciales en los que se destila la dimensión nuclear de la identidad cooperativa. 'Hacer cooperativistas', que, en su substancia más básica, propone la promoción de personas solidarias y responsables de su proyecto de empresa y de vida, es parte consustancial del proyecto transformador cooperativo.

El desarrollo competitivo de la empresa y el desarrollo de los valores son aspectos íntimamente relacionados en el modelo cooperativo. Así, una empresa cooperativa precisa de una estrategia para el proyecto de empresa en estrecha relación con una estrategia para el desarrollo de personas y valores. Los procesos organizativos que promueven el sentimiento de «ser dueño de la empresa» y la vivencia de «ser dueño de mi trabajo», junto con las dinámicas de reflexión y educación cooperativa, y una actitud activa de compromiso con la comunidad son las palancas que permiten ese desarrollo. Son, a su vez, los ingredientes determinantes para un renovado Propósito Transformador Cooperativo.

## Síntesis gráfica

# Cooperativas Rentables y competitivas en intercooperación



## Propósito Transformador cooperativo

Seguir desarrollando la empresa cooperativa -manteniendo la centralidad de la persona y desplegando los valores y principios cooperativos- para ponerla al servicio de la construcción de una sociedad más justa y socialmente avanzada.



# 5 EPÍLOGO

(Texto extraído de la memoria del proceso de reflexión  
de los órganos de MONDRAGON, septiembre de 2024)

## 5.- EPÍLOGO

Ser parte de MONDRAGON implica entroncar con un modo de entender y posicionarse en el cooperativismo; conectar con unas señas de identidad consideradas valiosas e irrenunciables; ser deudores de un legado que se aspira a enriquecer y a transmitir a las posteriores generaciones; ser conscientes de las expectativas y esperanzas depositadas por significativos sectores de nuestra sociedad en el conjunto de las cooperativas del grupo; y, dada nuestra relevancia, asumir nuestra parte de responsabilidad en el progreso económico y social en esta nueva era de desafíos disruptivos que enfrenta nuestro territorio. Por ello, hoy también:

Queremos ser parte de un proyecto cooperativo cuya identidad se asienta en un propósito transformador, que nos trasciende, y que no agota sus posibilidades en los límites de la propia empresa. Seguir desarrollando la empresa cooperativa –manteniendo la centralidad de la persona y desplegando los valores y principios cooperativos– para ponerla al servicio de la construcción de una sociedad más justa y socialmente avanzada, continúa siendo el elemento central de nuestra misión.

Este Propósito Transformador Cooperativo se traduce, en primer lugar, en el desarrollo de estrategias y procesos que impulsen la cultura cooperativa en el seno de nuestras organizaciones. Aspiramos a que nuestras cooperativas sean espacios en las que las personas tengan oportunidades de crecer desarrollando sus potencialidades y su sentido de responsabilidad y solidaridad.

Y, en segundo lugar, el Propósito Transformador Cooperativo se traduce en la responsabilidad que asumimos respecto al progreso económico y social de la sociedad vasca. Lo hacemos desde el diferencial de MONDRAGON: conjugando ambición empresarial y compromiso social.

Así, nos toca ser un agente activo ante el tremendo reto que tiene la sociedad vasca por adaptar su tejido empresarial y productivo en un nuevo escenario de constantes incertidumbres y disrupciones tecnológicas. Lo hacemos desde el compromiso por seguir desarrollando y capacitando nuestras empresas cooperativas. Por un lado, garantizando su competitividad y su capacidad para generar empleo cooperativo desde la vocación de legar a las futuras generaciones unos proyectos socioempresariales sólidos y adaptados a los tiempos que, además, reparten equitativamente la riqueza generada. Y, por otro lado, profundizando en las prácticas de una gobernanza democrática avanzada, que continúe constituyendo un faro de referencia para las aspiraciones de la democracia empresarial, y sea un indicador de las posibilidades humanas en la construcción de otro mundo más deseable.

Queremos seguir haciendo este camino desde la práctica ejemplar de la intercooperación y la solidaridad entre cooperativas, ya que son las principales armas que tenemos en este mundo de gigantes corporaciones y vertiginosos retos, para el desarrollo competitivo, sostenible y cohesionador de nuestro Grupo y de nuestro entorno.

Y debemos hacerlo, además, desde el espíritu de transformación de la sociedad que ha caracterizado al cooperativismo de Mondragón, lo cual pasa por recuperar la ambición por extender nuestra influencia en el entorno y la valentía para responder a las necesidades sociales emergentes desde la extensión del modelo cooperativo.



