

## **La Experiencia Cooperativa de Mondragón desde la visión de Prout**

**Por José Albarrán**

*José Albarrán del Instituto Venezolano de Investigación de Prout, con la idea de profundizar sus estudios sobre cooperativismo, fue a conocer durante el mes de marzo del 2007 la Experiencia Cooperativa de Mondragón, periodo en el cual se llevó a cabo la octava edición del TRUKE, programa organizado por las fundaciones Mundukide y Lanki, e impulsadas por MCC. En ese momento el manifestó lo siguiente:*

Durante las diferentes visitas programadas a universidades, escuelas, centros de estudio, centros de investigación, cooperativas dentro y fuera de la corporación, ongs, caseríos integrales, comunidades autosuficientes, reflexiones con miembros fundadores del grupo, estudiantes, profesores, agricultores, pastores y comunidad en general, pudimos apreciar desde diferentes ópticas una misma realidad sobre lo que es hoy MCC y lo que ha significado este hecho para el país vasco. De todas las apreciaciones obtenidas hay cinco que consideré interesantes para analizar brevemente desde la visión de Prout. Así mismo, hago referencias a las posibles aportaciones que a mi juicio pudieran ser significativas para la experiencia en Venezuela.

### **1. Adaptación económica o resistencia ante el sistema**

Para la Experiencia Cooperativa de Mondragón (ECM) han transcurrido más de cincuenta años. Siendo hoy el séptimo grupo económico más importante de España, no ha podido escapar a la realidad del mercado en el que compiten. Regido aun por las grandes multinacionales. El empeño por alcanzar un nivel empresarial eficiente y además codearse entre los grandes, la ha llevado a convertirse de forma indirecta, en dependiente de un mercado inhumano porque no responde más que a los propios intereses de sus creadores, quienes se dan a la tarea de generar una ilusoria economía “para todos”.

Este factor de dependencia afecta a todas las empresas, en especial a las de participación social, se hace imperativo ante el hecho de que estas últimas, una vez hechas grandes inversiones para obtener una mejor participación del mercado y responder a los niveles de exigencias de sus clientes “VIP”, se ven casadas y obligadas con estos, por tanto la mayoría de las veces no les queda otra alternativa que ir donde estos accionistas del mercado les plazca trasladar sus negocios. Todo ello sin medir el impacto que esto pudiese generar en la economía local, y menos en las empresas que le están beneficiando. Las empresas de participación social ante la angustia de no ver caer su producción y salir del negocio, prefieren optar por la “única alternativa” que en definitiva le dejan - o te vienes con nosotros o buscamos otro proveedor. Dejando claro algo, la regla aplicada en estas circunstancias, es la del poder del capital y nada más.

### **2. Una visión más humana de progreso**

Ante los grandes avances tecnológicos conseguidos por el grupo Mondragón, esta empresa que maneja grandes capitales humanos, se halla ante una gran tarea por delante; manejar y llevar a toda su gente una visión

más humana sobre el progreso, servir como plus energético para llevar a los integrantes de la ECM a esa necesidad suprema de la cual habla el psicólogo Abraham Maslow y que sirve como marco de referencia motivacional corporativa para el grupo. La mayoría de los ámbitos empresariales, aun consideran que el progreso depende de las magnitudes del desarrollo y bienestar netamente material, con la generación de empleo y el aporte social. Es obvio que ante un sistema como el predominante es difícil creer otra cosa. El asunto es que ese estado de real bienestar, sólo puede hallarse cuando comenzamos a comprender que las más profundas aspiraciones de los seres humanos, no apuntan a ese estado existencialista de la vida, al cual le falta un sentido más cónsono con nuestra razón de ser. Esta necesidad de conseguir ese verdadero sentido a nuestra condición humana, se pudo apreciar en muchos de los cooperados que por más de 40 años han visto el desarrollo de sus ideas, la consecución de sus objetivos y el logro de sus metas; no así, consideran esta experiencia que muchos estudian y vivencian sea para ellos, la razón de sus vidas.

### **3. Desarrollo exponencial del área industrial**

Desde los inicios de ECM sus actividades empresariales han estado centradas en el área industrial. Convirtiéndose hoy, en uno de los ejes fundamentales de la corporación. Este desarrollo exponencial en el área industrial ha dejado solapado el avance necesario y progresista de la agricultura dentro de los tres grupos que conforman MCC, así como también en el entorno de la comunidad vasca. Área que durante los últimos años, ha quedado a merced de los capitalistas quienes invierten su capital comprometiendo a otros en el trabajo productivo para obtener ganancias. Cooperativas como Bizcaigane compuesta de pequeños productores, pastores y agricultores, por más de 30 años han dedicado sus vidas a la tierra y a vivir de manera sustentable, procurando no contaminar el suelo con agro-tóxicos, y suministrándole al ganado, medicina natural para evitar daños colaterales. De esta manera han obtenido una mejor calidad de sus productos dándoles un valor agregado. Esta pequeña cooperativa hace grandes esfuerzos para sobrevivir ante esta gran crisis que ha venido afectando a este sector en muchas partes del mundo. Resulta evidente pensar que tales iniciativas mantenidas aun en el paisaje cultural vasco, no entrarían jamás en la lista de amigos de Monsanto. Ante esta realidad se hace necesario un planeamiento económico para que cada sector de la sociedad esté incluido, evitando de esta manera que los intereses individuales, grupales o partidarios tomen de nuevo el control de la economía. Para lograr esto es imprescindible un entorno económico integrado. A mi parecer la ECM con el alcance que posee hoy, puede jugar un papel esencial en la consolidación de una economía local justa y equilibrada para todos.

### **4. Falta de una experiencia clara sobre los países del sur**

Ante la falta de fuentes objetivas y no mediáticas, resulta difícil para la comunidad vasca, entre otras cosas, mantener una imagen clara sobre las realidades que afectan las economías en el cono sur y nunca falta también, quien se valga de las circunstancias para darle dirección a sus propios intereses. Por lo tanto, es necesario fortalecer las relaciones entre las organizaciones de base y las empresas de participación social para que pueda haber una mejor intercooperación entre naciones y erradicar de una

vez por todas ese profundo interés por convertir a Sudamérica en el patio trasero de los grandes accionistas del mercado y de los países que se creen dueños del mundo. Hoy más que nunca, nos toca preguntarnos, ¿cuál es la realidad que queremos vivir y qué estamos haciendo para construirla?

## **5. La solidaridad y la cooperación, una herramienta laboral**

Para muchos de los miembros fundadores de la ECM los ejes fundacionales que caracterizan al grupo, educación, trabajo, la cooperación y la solidaridad siguen teniendo vigencia. Sin embargo se puede observar que aun, cuando estas características siguen estando vivas, parecieran haber perdido su esencia para convertirse en una especie de herramienta laboral para los cooperados, y en una estrategia empresarial para el caso de las cooperativas. Es como si de repente en esa lucha por escapar del sistema se hubiera perdido los más altos ideales por la competitividad y la producción. Hay socios que se limitan a ser buenos mientras sus ingresos se incrementen y no bajen. Otros consideran que la cooperación debe hacerse empresarialmente y no como individuos integrantes de una sociedad. Ciertamente esta visión materialista deja mucho que desear. Se deben hacer estudios para determinar cuáles son los factores que han llevado a los trabajadores a este tipo de comportamiento y la manera como ha influido la organización para que sus miembros se planteen cambiar lo que hacen, cuanto y como lo hacen. En esencia deberíamos volver a enseñar la cooperación y la solidaridad como atributos de un estilo de vida que aspira a la coherencia interna del ser. Un ejemplo de ese estilo de vida fue José María Arizmendarrieta, dinamizador del ECM y quien fue un ejemplo vivo durante toda su vida de cooperación, solidaridad y amor por la gente.

### **Aportes de la Experiencia Cooperativa de Mondragón**

Hay siete aspectos en lo personal que considero son algunos de los más importantes que forman parte de las claves del éxito de la experiencia cooperativa de Mondragón y por su universalidad pienso pudieran servir de referencia para la experiencia cooperativa venezolana como para la sudamericana.

#### **A. Una profunda necesidad de cambio**

Este fue uno de los factores determinantes para la comunidad vasca. Una profunda urgencia los invadía para cambiar los acontecimientos. No deseaban quedarse sentados esperando ver llegar un ángel guardián y lo hiciera todo por ellos. Estaban convencidos de la posibilidad de crear un mejor futuro y lo alcanzaron. La resistencia que hicieron al sistema dictatorial comenzó desde sus casas donde con un profundo sentido de pertenencia lograron mantener su identidad. Ante las necesidades existentes en nuestro país de construir una mejor realidad para todos, se hace necesario un entendimiento por parte de la sociedad; no se puede formar un país con vicios y viejos esquemas porque daña nuestra identificación como venezolanos, haciéndose creer que esto forma parte de nuestra idiosincrasia.

#### **B. Firme compromiso y determinación**

Cuando en la comarca de Mondragón decidieron crear la primera cooperativa, uno de los retos que enfrentaron fue el de reunir una suma

importante de dinero para poder comprar una empresa existente, que gracias a su condición, les permitiera desarrollar sus objetivos, construir una empresa de participación social. La firme determinación y su compromiso hicieron que las personas ajenas a su entorno también se unieran a esta importante iniciativa que prometía cambiar el rumbo de las cosas para todos. Ese nivel de conciencia se hace necesario a nuestra realidad venezolana. Aun quienes piensan que somos irrigadores de petróleo y por tanto se pueden dar el lujo de desperdiciar y sabotear las oportunidades que más allá de tener sus deficiencias en cuanto a la forma pudieran garantizar una mejor calidad de vida para todos.

### **C. Valores éticos y una moral clara**

Otro factor que identificó a la ECM fue los valores éticos y la moral de sus líderes a la hora de llevar la batuta y dirección de las empresas y esto dio origen a la filosofía tan estudiada hoy. A la hora de invertir, solo cuentas con un proyecto por lo que se hace imprescindible que ese plan, tenga un liderazgo basado en valores éticos y en una moral capaz de no quebrantarse ante los primeros tropiezos, capaz de ejemplarizar su labor y transmitirla a su entorno permitiendo perpetuar en conciencia colectiva un factor invaluable en emprendimientos de cualquier naturaleza.

### **D. Apertura ética a la crítica**

Un aspecto casi imperceptible para algunos, es esa capacidad que poseen muchos de los miembros cooperados de la ECM a recibir críticas constructivas. Es claro que normalmente, la actitud por la cual opta, el común de la gente, es estar a la defensiva. Nos olvidamos de escuchar y obviamos también que las personas por lo general nos observan y nos critican, en el buen sentido de la palabra, desean al igual que nosotros el buen desarrollo y la buena dirección de la empresa; además sus observaciones van en función de roles asumidos y la mayoría de las veces poco tienen que ver con los aspectos personales. Esa apertura ética a la crítica pasa a ser un factor determinante y enriquecedor para quienes saben aprovechar las circunstancias.

### **E. Practicidad en la gestión y desarrollo**

Se hace necesario ante las exigencias que enfrentan las Empresas de Participación Social día a día, alcanzar un nivel de practicidad en la gestión para permitir la adaptación creciente a los cambios y el ajuste eficaz de su desarrollo. Con esto quiero decir, que no hace falta inventar la rueda, podemos fácilmente ver quiénes y cómo la hacen, aprovechar ese conocimiento e invertir todo nuestro esfuerzo en algo realmente creativo y productivo. Es importante tomar en cuenta que las necesidades de la gente, así como la de las empresas varían en función a lugar, tiempo y persona.

### **F. Compromiso social**

Este factor, deja un distanciamiento grande entre las empresas capitalistas y las empresas de participación social, ya que su esencia es cooperativa y está conformada por los miembros de la comunidad local. Ese nivel de compromiso que generan en el entorno va formando un flujo constante de riquezas y el desarrollo equilibrado de la economía local. Algunas personas podrían pensar que las cooperativas han alcanzado un alto nivel de crecimiento pasan a ser como una gran empresa con sus acciones en la bolsa. Creo que quienes conocen muy bien el espíritu de las cooperativas, por más que a veces, estas tiendan a copiar modelos de gestión capitalistas

a falta de una cultura empresarial propia, saben que existe una gran diferencia en cuanto a la forma en que las cooperativas, ejercen su responsabilidad social. Lo que se refiere a la ECM , su compromiso con la sociedad vasca, siempre ha estado presente desde sus inicios, impulsando el fortalecimiento de la lengua y su identidad, creando un motor cultural que hoy es referencia en toda España.

### **G. Intercooperación**

Uno de los aspectos más estudiados en el entorno de Mondragón es la intercooperación efectiva entre las cooperativas integrantes del grupo. Ya que ha sido uno de los ejes centrales que ha permitido la integración de un bloque económico importante como lo es MCC hoy dentro y fuera de España. Este factor ha permitido emprender nuevos proyectos del grupo; así como la permanencia de su poder, a pesar de las depresiones económicas que están constantemente amenazando la economía y que en algunos momentos de la historia acabaron con grandes empresas que fueron irremediablemente a la quiebra por no gozar de entorno de cooperación y solidaridad como el que emplea hoy MCC.

La ECM presenta un marco de referencia bastante interesante para la economía que pretendemos construir. Las formulas de gestión tan estudiadas hoy y cuestionadas a la vez por muchos de sus cooperados; nos lleva a reflexionar profundamente sobre los diferentes factores que afectan la trascendencia de una empresa dentro del mercado capitalista y el verdadero papel que debe jugar la economía en la construcción de una sociedad más humana y universal.