

**SIGNOS
DE LOS
TIEMPOS**

Economía de Cooperación: una propuesta desde el País Vasco

Juan Manuel Sinde. Presidente de Arizmendiarieta Kristau Fundazioa.
arizmendiarieta@gmail.com

En estos meses de 2018 ha sido consensuada de manera unánime por todos los grupos del arco parlamentario de la Comunidad Autónoma Vasca (en adelante CAV) y de Navarra una proposición no de ley para impulsar un modelo inclusivo participativo de empresa. El proceso ha sido promovido por los seguidores de José María Arizmendiarieta, fundador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, concretamente por la Asociación *Arizmendiarieta Lagunak Elkarte* y la *Fundación Arizmendiarieta Kristau Fundazioa*.

Es una iniciativa enmarcada en una propuesta más amplia, que hemos denominado *Economía de Cooperación*, horizonte del proyecto y de la acción que *Arizmendiarieta Kristau Fundazioa* quiere desarrollar junto con las personas e instituciones que se vayan incorporando a la reflexión y eventual implementación de la misma.

Se trataría de impulsar, inicialmente, un modelo empresarial inclusivo-participativo, más ético y sostenible, más allá de la propia fórmula cooperativa, susceptible de ser aplicado adaptándolo a la realidad específica de cada empresa. Su punto de partida fueron las conclusiones de dos Seminarios: uno sobre el docu-

mento del Pontificio Consejo de Justicia y Paz "La vocación del líder empresarial" y otro sobre "Un Nuevo Modelo de Empresa" realizado por Arizmendiarietaren Lagunak Elkartea con distintos agentes políticos y sociales económicos y sociales de Navarra y la CAV.

El Seminario *Nuevo Modelo de Empresa*

Este Seminario se conformó por personas, que, participando a título personal, representaban de manera indirecta al conjunto del abanico empresarial, sindical y político.

¿Cuáles fueron las convicciones compartidas?

En un escenario caracterizado por una progresiva globalización de los procesos económicos y un acelerado desarrollo de los descubrimientos científicos y sus aplicaciones técnicas, se busca una síntesis, por un lado, de un modelo humanista de empresa, que contemple una igual dignidad humana de todas las personas que participan en el proyecto empresarial, promoviendo un empleo de calidad, una gestión compartida y un mayor equilibrio en el reparto de riqueza en la sociedad. Y, por el otro lado, un modelo avanzado de empresa que potencie y aproveche los conocimientos, competencias y capacidades de las personas para lograr una empresa competitiva y sostenible.

Los principios enunciados de un modelo inclusivo-participativo de empresa son:

- Respeto a la dignidad humana de todas las personas que trabajan en la empresa o se relacionan con la misma.
- Búsqueda del bien común, lo que implica dar prioridad a las necesidades del proyecto colectivo

sobre los intereses de los distintos grupos de interés (trabajadores, accionistas, ...)

- Establecer que el objetivo prioritario de la empresa no es obtener el máximo beneficio a corto plazo, sino satisfacer de forma equilibrada a las personas de los distintos grupos de interés.
 - Promover la participación de los trabajadores en la gestión, los resultados y la propiedad.
 - Mantener unos criterios de solidaridad interna entre los distintos grupos citados.
 - Mantener unas políticas solidarias con la comunidad en la que desarrolla su actividad.
 - Se tienen en cuenta, además, algunas prácticas de empresas de citada *Experiencia de Mondragón*, así como de otras empresas destacadas.
- **Un modelo inclusivo-participativo de empresa presenta diferentes ventajas:**
 - Que resulta crítico para la competitividad de las empresas, en el citado contexto de globalización y aceleración de los cambios tecnológicos en el que las empresas de los países occidentales sólo pueden competir por calidad e innovación y no por costes ante competidores de países emergentes.
 - Que posibilita que las personas sean el centro de la empresa, con las consiguientes ventajas para su salud, su satisfacción en el trabajo,
 - Que pone en valor el conocimiento de las personas de la empresa y permite empleos sostenibles y de mayor calidad.

- Que facilita cumplir las exigencias del cliente con una cultura de colaboración con los mismos en un marco de proyecto compartido.
- Que tiene la convicción de que la incorporación de los trabajadores a la gestión, resultados y propiedad de las empresas posibilita también su desarrollo personal y profesional, así como un incremento de las actividades económicas a nivel social.

La proposición no de ley

La proposición consensuada por los parlamentos se concreta en las siguientes opciones y propuestas.

- **Una cultura de cooperación, corresponsabilidad y preocupación por las personas** (frente al paradigma de confrontación como actitud básica), que se materializaría en:
 - a) Crear un clima de confianza mediante una política de transparencia informativa, con información regular y regulada a accionistas y trabajadores sobre las variables y políticas más importantes de la empresa.
 - b) Programar y desarrollar planes de formación sistemáticos con objetivos de dedicación por trabajador e incluyendo en los mismos tanto formación técnica como formación de gestión que permita una participación efectiva en un proyecto compartido y la formación continua.
 - c) Impulsar políticas retributivas de trabajadores, técnicos y directivos de forma que, salvando la necesaria fidelización de los profesionales con habilidades críticas para el proyecto empresarial, no generen una gran desigualdad y favorezcan la cohesión social.
- d) Establecer sistemas periódicos de evaluación y mejora continua de la satisfacción y necesidades de las personas que en ella trabajan, implicando para ello tanto a la vía ejecutiva como a representantes de los trabajadores.
- e) Priorizar, sin exclusividad, la promoción interna para asignar funciones de mayor responsabilidad y utilizar criterios objetivos de valoración del mérito y posibilidades de aportación a la hora de seleccionar entre los diversos candidatos para ocupar puestos de responsabilidad.
- f) Incorporar a la mujer en igualdad de condiciones
- g) Favorecer la conciliación familiar.
- **La participación de los trabajadores en la gestión y/o en los resultados y/o en la propiedad** (frente a la separación radical de capital y trabajo), que implicaría:
 - a) Implantar sistemas de gestión participativos, con procedimientos y herramientas adecuados, lo que incluiría consultar con los representantes de los trabajadores las decisiones más relevantes de la empresa que no exijan un tratamiento confidencial y estableciendo protocolos para ello si fuera necesario.
 - b) Incorporar algún representante de los trabajadores en alguno de los máximos órganos de decisión y/o control de la empresa.
 - c) Posibilitar el acceso colectivo a la propiedad de la empresa directamente o a través de una socie-

- dad intermedia, a la que los trabajadores que deseen participar hagan también una aportación económica.
- d) Apoyar la aportación de los trabajadores con un porcentaje de los resultados, pero para su reinversión en la empresa a través de la sociedad específicamente creada para ello.
- **La prioridad de la sostenibilidad del proyecto colectivo sobre los intereses de cualquiera de los grupos de interés** (frente a la prioridad de los intereses parciales de unos y otros):
 - a) Priorizar estrategias de crecimiento sostenible sobre estrategias de rentabilidad a corto plazo, buscando crecimientos del volumen de negocio que, en función de la situación del mercado, favorezcan la creación y mantenimiento de puestos de trabajo de forma sostenible.
 - b) Desarrollar estímulos equilibrados para accionistas y trabajadores de forma simultánea, de forma que haya un objetivo conjunto de mejorar a la vez la rentabilidad sobre fondos propios para los primeros y la retribución global para los segundos.
 - c) Destinar al menos un 50% de los beneficios anuales a incrementar los Fondos Propios.
 - d) Destinar a actividades de I+D y formación un porcentaje sobre ventas superior a la media del sector.
 - **Tener en cuenta las necesidades de la comunidad en la que se asienta** (frente a la separación

radical de actividad empresarial y responsabilidad social):

- a) Respetar y cumplir rigurosamente la legislación, especialmente la laboral, medioambiental y fiscal, de los países en los que desarrolle su actividad.
- b) Dedicar un porcentaje de los beneficios a actividades de Responsabilidad Social, escuchando las aportaciones del Comité de Empresa al respecto.

Próximos pasos

Decía Arizmendiarieta que “las palabras que no se traducen en hechos no sirven para nada”, así que la aprobación parlamentaria de la proposición no deja de ser un punto de partida de un largo camino de transformación.

Para ello, un trabajo importante será **exponerlo** en las Universidades públicas y privadas, Cámaras de Comercio, Colegios profesionales y en todo tipo de Jornadas empresariales.

También **impulsar el compromiso** de los agentes sociales para colaborar en la implantación de las medidas prioritarias para cada uno de ellos a través de los convenios y de la acción sindical (formación específica para cuadros sindicales y miembros de Comités de empresa; medidas fiscales que favorezcan la participación en la propiedad, ...).

En tercer lugar, hacer un **seguimiento de las políticas públicas** a las que se insta a los respectivos Gobiernos, a fin de que se pongan en vigor con profundidad y convicción. De forma que en unos pocos años podamos encontrarnos con empresas más éticas y mejor preparadas para afrontar los retos futuros.