

Juan Manuel Sinde

«Es necesaria una empresa más ética en una economía más humana»

Un sacerdote recién ordenado, **José M.^a Arizmendiarieta**, llegó en 1941 a la localidad guipuzcoana de Mondragón, donde comenzó una escuela politécnica. Surgió así una experiencia cooperativa que dio paso a la corporación en la que trabajan actualmente unas 75 000 personas. La Arizmendiarieta Kristau Fundazioa recoge el legado de este sacerdote vasco, hoy en proceso de beatificación, y trata de aportar un modelo de empresa inclusivo-participativo. El presidente de la fundación, **Juan Manuel Sinde**, habla en esta entrevista sobre **Arizmendiarieta**, el cooperativismo y el lugar de este en el actual panorama económico.

TEXTO *Miguel Ángel Iriarte [Com 97 PhD 16]*

FOTOGRAFÍA *Manuel Castells [Com 87]*



JUAN MANUEL SINDE, INGENIERO INDUSTRIAL, bilbaíno de sesenta y siete años, preside la Arizmendiarieta Kristau Fundazioa. Después de tres décadas en tareas directivas en la Corporación Mondragon está al frente de esta fundación nacida en 2015 y que, entre otros proyectos, ha promovido la realización del documental *Arizmendiarieta, el hombre cooperativo*, sobre la vida del sacerdote promotor del grupo industrial y empresarial, actualmente décimo en España por su volumen de negocio.

¿Cómo nació la Arizmendiarieta Kristau Fundazioa (AKF) y cuáles son sus objetivos?

Desde hacía años un grupo de profesionales relacionados con la Experiencia Cooperativa Mondragon (ECM) estábamos ilusionados con el proceso de canonización de **Arizmendiarieta**. En 2015, tras valorar una sugerencia de una persona de la Universidad de Navarra, vimos que, para dar forma a esa iniciativa, era necesaria una institución. Además de apoyar ese proceso, otro objetivo fundamental de la fundación es colaborar en la evangelización social, especialmente en el ámbito socioeconómico y de la empresa; sobre todo, a nivel local, pero también en el internacional, si así lo solicitan instituciones eclesiales o civiles. Nos gusta la idea de participar en la transformación de la sociedad desde los principios de la Doctrina Social de la Iglesia en un momento en el que es imprescindible una empresa más ética en una economía más humana.

¿Qué personas e instituciones forman parte de ella?

Son miembros fundadores las diócesis de Bilbao, San Sebastián y Vitoria, la Universidad de Deusto, la Universidad de Navarra y Acción Católica de Bizkaia. Además, hay un centenar de colaboradores relacionados con la ECM, profesionales del ámbito empresarial, y personas implicadas en actividades sociales de las diócesis vascas.

VOZ Y VOTO

«En una cooperativa podemos decir que “**todos son hijos del dueño**”, con lo que el sistema es revolucionario en la medida en que nadie tiene un poder absoluto que le permita actuar con discrecionalidad o con arrogancia»

LA PERSONA, EN EL CENTRO

«Experiencias como la de Mondragon demuestran que una aplicación adecuada del humanismo cristiano al mundo de la empresa, lejos de ser un hándicap para su desarrollo, contribuye a su éxito en compañías de diversos sectores»

Antes de entrar en los valores empresariales que potenció, ¿cómo describiría la personalidad de José M.^a Arizmendiarieta? ¿Usted lo conoció?

Don **José María** nació en un caserío de Markina (Bizkaia) y se educó en los principios tradicionales de la cultura rural vasca: la importancia del trabajo, el esfuerzo, la austeridad y el ahorro; también en la necesidad de cooperar entre los vecinos para resolver los problemas comunes. Era una persona con una amplia visión de futuro, grandes dotes de liderazgo y una tenacidad fuera de lo común. Sin duda,

todas esas cualidades se apoyaban en su fe cristiana. Además, tenía una inteligencia muy práctica, una capacidad llamativa para aplicar sus principios y valores a una realidad concreta. Personalmente, no tuve relación con don **José María**, pero he escuchado numerosos relatos de sus primeros seguidores, que han aumentado mi admiración por él.

¿Podría resumir brevemente los rasgos del modelo de empresa que difundió Arizmendiarieta?

Las bases de las empresas inspiradas por **Arizmendiarieta** están en los principios y valores de la Doctrina Social de la Iglesia, que, con el paso del tiempo, fueron teniendo una formulación propia en la ECM. Resumiendo casi telegráficamente, destacaría las siguientes: todas las personas tenemos la misma dignidad y debemos ser tratadas conforme a ella; las necesidades del proyecto colectivo son prioritarias sobre los intereses de los distintos grupos de interés implicados, por legítimos que sean; es indispensable impulsar la participación de los trabajadores en la gestión, en los beneficios y en la propiedad de las empresas; en estas debe practicarse la solidaridad entre sus componentes, con un abanico salarial razonable, que facilite, además, la cohesión social y que haya un proyecto compartido; la finalidad de la organización no es exclusivamente obtener beneficios sino producir bienes útiles para las personas y la sociedad, de cuyos problemas la empresa ha de hacerse también responsable para colaborar en su resolución.

El grupo Mondragon es conocido por su modelo cooperativista. Sin embargo, dentro de él hay entidades que se organizan de maneras muy distintas. ¿Podría explicar esta variedad?

El núcleo central del grupo lo forman cooperativas de distintas clases. En primer lugar están las llamadas *cooperativas industriales*, en las cuales solo los trabajadores son socios propietarios y



Juan Manuel Sinde en el Palacio Otorala (Aretxabaleta, Gipuzkoa), sede del Museo Arizmendiarieta.

soberanos en sus decisiones; en segundo, las cooperativas con distintas clases de socios, que comparten la capacidad de decisión. Entre estas destaca Eroski —cuyos órganos de gobierno se eligen al 50 por ciento entre los socios trabajadores y los socios consumidores—, la Mondragon Unibertsitatea y los centros de investigación —en los que los alumnos y las empresas colaboradoras comparten el poder con los profesores e investigadores, respectivamente—. Además, hay también algunas sociedades anónimas, sobre todo en el extranjero.

¿Qué distingue a un cooperativista respecto a otro trabajador? ¿Estamos ante una fórmula revolucionaria?

Quizá lo más llamativo para una persona que se incorpora desde otra empresa es que el cooperativista tiene una información sistemática, clara y accesible sobre las variables económicas y los aspectos cualitativos más importantes de su empresa. Por ejemplo, el volumen de ventas, los datos de beneficios o pérdidas por zonas geográficas, los proyectos de

inversión e incluso los sueldos de sus directivos. Además, el sentimiento de que la cooperativa le pertenece hace que, en general, la crítica por parte de los cooperativistas de lo que entienden que no está bien sea frecuente y bien aceptada, con la riqueza que eso supone para la mejora continua. Por citar un sucedido, antes de ampliar a las tardes el horario de una entidad bancaria, se abrió un tiempo de consulta con los trabajadores afectados. Se les escuchó y se matizó en parte la idea inicial de acuerdo con sus sugerencias.

Por otro lado, una vez al año, todos los cooperativistas asisten con voz y voto a la asamblea general, en la que pueden decidir relevar al máximo ejecutivo si no ha sido profesionalmente competente o no ha tenido en cuenta de forma suficiente en su gestión los valores del grupo. En una cooperativa podemos decir que «todos son hijos del dueño», con lo que el sistema es revolucionario en la medida en que nadie tiene un poder absoluto que le permita actuar con discrecionalidad o arrogancia. Y entre todos eligen a sus dirigentes y los cambian si no son adecuados.

La experiencia de la Corporación Mondragon demuestra que su propuesta de organización hasta ahora ha sido exitosa. Pensando en nuestro entorno social y empresarial surge una duda: ¿la inspiración en la Doctrina Social de la Iglesia continúa encajando en una sociedad calificada por muchos como «poscristiana»?

Además de sus resultados económicos, creo que la principal aportación de Arizmendiarieta y el Grupo Mondragon es haber construido sobre sus principios fundacionales el grupo empresarial más importante del País Vasco, el segundo de Navarra y el décimo de España. De esta forma, se ha demostrado que la aplicación del humanismo cristiano, lejos de ser un hándicap para su desarrollo, contribuye a su éxito en organizaciones de diversos sectores. En mi opinión, las ideas fundamentales de la Doctrina Social de la Iglesia y el humanismo cristiano en general son, incluso, más adecuadas que nunca, porque ponen a la persona en el centro de la economía y de la empresa en un contexto de servicio a la comunidad. Estos son

ORIGEN Y PROYECCIÓN

Contexto histórico y geográfico del cooperativismo

La Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale suele considerarse la primera cooperativa moderna. La fundaron en 1844 veintiocho artesanos de las fábricas de algodón de Inglaterra que pensaron que, reuniendo sus escasos recursos y trabajando juntos, podrían acceder a los bienes de consumo básicos pagando un precio menor. Los Pioneros decidieron que a los consumidores les correspondía participar de los beneficios según su contribución y que debían tener derecho a decir algo en el negocio. Cada cliente de la tienda se convirtió en miembro de la cooperativa.

El modelo se extendió y, unido inicialmente a ámbitos industriales y de venta de bienes de consumo, conoció un impulso decisivo cuando, en 1862, surgieron en Alemania las primeras cooperativas de crédito.

En España, aunque hubo experiencias como la L'Econòmica Palafrugellenca, primera cooperativa de consumo del país creada en 1865 en Girona, el desarrollo del cooperativismo fue lento y cuajó más adelante, entrado el siglo XX, especialmente en Cataluña, el País Vasco, Valencia y Madrid.

En la actualidad, según datos aportados por la Alianza Cooperativa Internacional —institución fundada en Londres en 1895 con miembros de 105 países— existen 2,6 millones de cooperativas en el mundo, el sector beneficia con su actividad a unos mil millones de personas y las cooperativas dan empleo, directa o indirectamente, a unos 250 millones de trabajadores. En España hay cerca de 21 000 cooperativas, con unos 17 000 trabajadores asociados y 315 000 socios.

En 2015, el entonces secretario general de la ONU, **Ban Ki-moon**, afirmó que «la investigación ha demostrado que las cooperativas contribuyen a reducir las diferencias salariales entre hombres y mujeres y a promover una mayor igualdad en el trabajo entre jóvenes y mayores y entre hombres y mujeres y oportunidades de capacitación». En España, por ejemplo, se estima que el 49 por ciento de los socios son mujeres y que más del 30 por ciento de ellas ocupan puestos de responsabilidad, una cifra mucho más alta que en las empresas de capital privado.

puntos muy importantes en el marco competitivo actual, que se caracteriza por el desarrollo acelerado de los descubrimientos científicos y sus aplicaciones técnicas y, por otro lado, por la globalización de los procesos económicos de producción, distribución, financiación y consumo. En ese entorno, las personas adquieren un mayor valor en la empresa y la aportación de su creatividad, su empatía y su capacidad de colaborar con otros resultan fundamentales para la rentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones.

Se le ve optimista de cara a la aceptación de sus propuestas.

En conjunto, sí. Primero, porque creo que no estamos solos en este campo. En estos años de reflexión, conversaciones y gestiones vamos conociendo o estudiando propuestas empresariales con las que compartimos planteamientos: por ejemplo, movimientos como la autogestión, la economía solidaria, la economía de comunión, la economía civil de mercado, la economía del bien común o la economía popular y solidaria. Por otra parte, como todos sabemos, los cambios de paradigma no se dan de golpe en la sociedad ni a la misma velocidad en todos sus componentes. Pero nos estamos encontrando con que los empresarios, directivos y sindicalistas con visión a largo plazo comprueban que, para que las empresas puedan competir con éxito en un mercado global despiadado, resulta positivo avanzar en algunas de nuestras propuestas. Además, así las instituciones serán sostenibles y ofrecerán puestos de trabajo más atractivos y mejor remunerados en el futuro. El cambio se irá haciendo de forma progresiva y necesitaremos un horizonte de diez o quince años para percibir un salto cualitativo, pero estamos convencidos de que las empresas que sobrevivan habrán incorporado muchas de las aportaciones que recogemos.

Están trabajando para que lo que denominan *empresa inclusivo-participativa* se abra camino. ¿Podría explicar en qué consiste este modelo?

Una respuesta detallada sería seguramente demasiado larga. Como resumen, se puede decir que supone la aplicación de los valores y prácticas de gestión de la ECM a las empresas convencionales, sociedades anónimas o sociedades limitadas. Basándonos en aportaciones de empresarios, sindicalistas, directivos... este modelo empresarial tiene algunos ejes fundamentales como el fomento de una cultura de la cooperación y corresponsabilidad dentro de la empresa, la participación de los trabajadores en la propiedad y en la gestión de las organizaciones, la prioridad del proyecto colectivo sobre los intereses particulares y la atención a las necesidades del ámbito geográfico en que se asienta la empresa, con idea de unir su actividad con su responsabilidad social. A partir de estos puntos centrales, en nuestras propuestas se recogen algunas políticas que los concretan. Me gustaría aclarar que, además de la Arizmendiarieta Kristau Fundazioa, participan en esta reflexión sobre la empresa y su futuro instituciones como la Asociación Amigos de José M.^a Arizmendiarieta y otras personas en distintos ámbitos académicos, legislativos y sociales.

Si desde su fundación desean promover una idea como la que acaba de analizar, ¿a qué puertas llaman?

Procuramos contactar primero con los agentes sociales: sindicatos y asociaciones de empresarios. Les contamos nuestras experiencias y contrastamos ideas. Esos encuentros sirven para diseñar y consolidar los proyectos para que estos puedan ayudar tanto a cooperativas como a otras organizaciones. Después, hablamos con los partidos políticos, pues su colaboración es necesaria para que las ideas puedan materializarse. Por último, trabajamos en la difusión de esos planes entre empresa-

rios, colegios profesionales, universidades y otras instituciones de la sociedad civil.

El 19 de junio el Parlamento de Navarra aprobó una moción presentada por los siete grupos parlamentarios de la cámara para impulsar un modelo inclusivo-participativo de empresa. Contó con la unanimidad de todos los grupos, algo muy poco frecuente hoy. ¿Qué valoración hace de este hecho?

Es una gran satisfacción comprobar que una propuesta de modelo de empresa, algo nada fácil de consensuar, reciba el apoyo de todos los grupos parlamentarios, de todas las sensibilidades políticas. Por cierto, tenemos esperanzas de conseguirlo también en el Parlamento vasco, donde ya está registrada una propuesta similar suscrita por todos los grupos. Desde nuestro punto de vista, esto se debe a que una gran mayoría de ciudadanos vascos y navarros compartimos unos valores y unas convicciones básicas que se han incorporado a nuestra cultura en el pasado, principalmente a través del humanismo cristiano. Aunque haya un porcentaje relevante de la población que no se considera creyente, determinados valores humanistas fundamentales forman ya parte de nuestras sociedades. También pensamos que ha podido ayudar la credibilidad que da el indudable éxito empresarial que ha tenido el grupo cooperativo, ya que, a pesar de algunos fracasos sonoros, se ha conseguido consolidar una corporación que ofrece cifras muy altas de ventas, resultados, inversiones, innovación, etcétera.

Además del modelo empresarial inclusivo-participativo, ¿tiene su fundación alguna otra propuesta económica?

Entendemos que el paradigma de la cooperación no se limita al ámbito interno de la empresa. Inspirándonos también en la realidad que impulsó Arizmendiarieta, creemos que es posible —y deseable— favorecer la colaboración entre empresas,

así como el trabajo conjunto de los sectores público y privado y la coordinación de todos para avanzar en la inclusión social. Pensamos que estos últimos aspectos son muy importantes porque los Estados se van a encontrar con numerosas demandas sociales, a las que tendrán que responder con recursos económicos que resultarán escasos, y estas contrariedades financieras obligarán a buscar fórmulas más eficientes. Por otro lado, es probable que la denominada *industria 4.0* deje fuera del sistema a trabajadores poco cualificados y, como dice el papa Francisco, habrá que hacer algo para que no se queden en los márgenes de la vida social.

Como ha señalado, el mundo laboral —por la robotización y el nacimiento de nuevas profesiones que requieren otros planteamientos educativos— está cambiando a un ritmo extraordinario y resulta difícil prever su evolución. En este entorno, ¿qué papel cree que les corresponde a las universidades?

Sin duda, las universidades deben seguir desempeñando un papel central en la formación de los directivos y cuadros técnicos venideros. Pero creo que tienen que preocuparse no solo de la transmisión de conocimientos técnicos sino de cultivar todas las potencialidades humanas, que van a ser decisivas para el éxito de las empresas. En la medida en que las personas sean el activo principal para la competitividad, el desarrollo y la cooperación entre ellas serán tanto o más importantes que los conocimientos técnicos; una formación en valores que prime la colaboración, la ayuda mutua y el sentido de comunidad frente al individualismo será también esencial en la vida económica del futuro. Y, yendo todavía más lejos, diría que las universidades tendrían que preocuparse incluso de un cierto cultivo espiritual de sus alumnos, que les dé sosiego interior y fuerza ante las dificultades y contratiempos exteriores que nunca les van a faltar. 