

# Análisis de un caso Mondragón



## Parte 1:

### Misión

MONDRAGÓN es una realidad socioeconómica de carácter empresarial, integrada por cooperativas autónomas e independientes, con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los principios básicos de nuestra experiencia cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo, que:

Se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección.

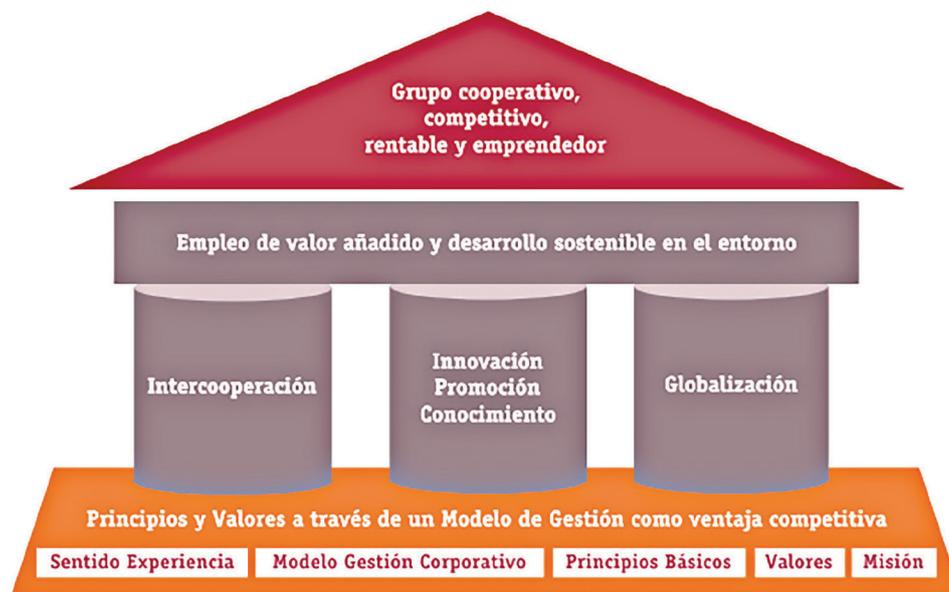
Impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas, que desarrollan un proyecto común armonizador del progreso social, empresarial y personal.

Promueve la formación e innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas.

Aplica un Modelo de Gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la Cooperación.

### Visión

Queremos llegar a ser personas comprometidas y con identidad cooperativa que configuran un grupo empresarial rentable, competitivo y emprendedor en un contexto global; que aplican un modelo socioempresarial de éxito, ofreciendo soluciones integrales al mercado en base a la experiencia, conocimiento, innovación, intercooperación, alianzas estratégicas, atracción, impulso y generación del talento; y que genera recursos suficientes para aportar empleo de valor añadido y el desarrollo sostenible del entorno.



### Valores

Cooperación: Propietarios y protagonistas.

Participación: Compromiso en la gestión.

Responsabilidad social: Distribución solidaria de la riqueza.

Innovación: Renovación permanente.

(Fuente: <http://www.mondragon-corporation.com/sobre-nosotros/gobernanza/mision-vision-valores/>, descargado el día 8 de diciembre de 2016)



## Parte 2:

### Diez principios básicos

#### 1. *Libre adhesión*

La experiencia cooperativa de MONDRAGÓN se declara abierta y sin ningún tipo de discriminación a todos los hombres y mujeres que acepten estos principios básicos.

#### 2. *Organización democrática*

La igualdad básica de los socios trabajadores en lo que respecta a sus derechos a ser, poseer y conocer, lo que implica la aceptación de una organización democrática de la empresa, concretada en la soberanía de la Asamblea General, la elección de los órganos de gobierno y la colaboración con los órganos directivos.

#### 3. *Soberanía del trabajo*

El trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad y del propio ser humano, por lo que se renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados, se adjudica al trabajo plena soberanía, se le considera acreedor esencial en la distribución de la riqueza producida y se manifiesta la voluntad de ampliar las opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad.

#### 4. *Carácter instrumental y subordinado del capital*

El factor capital se considera como un instrumento, subordinado al trabajo, necesario para el desarrollo empresarial, y acreedor por tanto a una remuneración justa, adecuada, limitada y no directamente vinculada a los resultados obtenidos y a una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa.

#### 5. *Participación en la gestión*

Desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial, lo que, a su vez, requiere el desarrollo de los mecanismos de participación adecuados, transparencia informativa, consulta y negociación de las decisiones, aplicación de planes de formación y promoción interna.

#### 6. *Solidaridad retributiva*

La retribución suficiente y solidaria del trabajo, como un principio básico de su gestión, sustentada en una permanente vocación de promoción social colectiva y suficiente, acorde con las posibilidades reales de la cooperativa y solidaria en el ámbito interno, externo y a nivel de Corporación MONDRAGÓN.

#### 7. *Intercooperación*

Como aplicación concreta de solidaridad y requisito de eficacia empresarial, el principio de intercooperación debe manifestarse: entre las cooperativas individualmente consideradas, entre agrupaciones y entre la experiencia cooperativa de MONDRAGÓN y organizaciones cooperativas vascas y movimientos cooperativos del resto de España, europeos y del resto del mundo.

#### 8. *Transformación social*

Voluntad de transformación social solidaria con la de otros pueblos, a través de su actuación en un proceso de expansión que colabore con su reconstrucción económica y social y con la edificación de una sociedad más libre, justa y solidaria.

#### 9. *Carácter universal*

Su solidaridad con todos los que laboran por la democracia económica en el ámbito de la economía social, haciendo suyos los objetivos de paz, justicia y desarrollo, propios del cooperativismo internacional.

#### 10. *Educación*

Para promover la implantación de los anteriores principios es fundamental la dedicación de suficientes recursos humanos y económicos a la educación cooperativa, profesional y de la juventud.

(Fuente: <http://www.mondragon-corporation.com/experiencia-cooperativa/nuestros-principios/>, descargado el día 8 de diciembre de 2016).



## Parte 3/1:

Nos comprometemos con el desarrollo de las personas y la generación de riqueza para la sociedad mediante la creación de empleo.

Los compromisos que adquirimos en MONDRAGÓN tienen el punto de partida en nuestras propias señas de identidad, que expresan claramente la responsabilidad con la creación de empleo, la promoción humana y profesional de nuestros trabajadores y el compromiso de desarrollo con el entorno social.

### **COMPROMISOS...**

#### **...con los TRABAJADORES**

##### *1. Desarrollo de las personas*

Buscamos el desarrollo de las personas de forma integral; apostamos por la formación, la transparencia y la participación. La formación es una de las claves de nuestro éxito.

Nuestro "Fondo de educación y promoción intercooperativo" tiene el objetivo de potenciar la formación de los socios y apoyar la investigación y el desarrollo tecnológico.

##### *2. Entorno laboral seguro y de calidad*

Adoptamos medidas para crear un entorno de trabajo seguro y de calidad. La vigilancia preventiva de la salud y el cuidado permanente de la seguridad laboral son nuestras principales garantías para proporcionar a nuestros trabajadores un entorno seguro y de calidad. Así lo confirma la evolución de los índices de siniestralidad laboral de las cooperativas integradas en MONDRAGÓN.

##### *3. Participación e integración de los trabajadores*

Integramos a los trabajadores en el proyecto de la empresa; promovemos la implicación a través de nuestra organización participativa.

En MONDRAGÓN seguimos un modelo de autogestión que fomenta la autonomía, la motivación y la capacidad de decisión de las personas. Además, desarrollamos mecanismos adecuados para favorecer la participación de los trabajadores y establecemos métodos de consulta para la toma de decisiones.

##### *4. Solidaridad retributiva*

Practicamos la solidaridad retributiva; aplicamos una escala salarial más justa y solidaria. Con objeto de evitar diferencias entre cooperativas, el nivel retributivo deberá situarse entre el 90% y el 110% de la referencia corporativa y la remuneración de los trabajadores es homologable a la de los trabajadores asalariados de su entorno sectorial y territorial.

#### **...con los COOPERATIVISTAS**

##### *5. Cooperación y democracia*

Promovemos una organización cooperativa y competitiva; participamos en la propiedad, la gestión y los resultados en busca de la eficiencia.

La participación de los socios cooperativistas en el ámbito de su aportación al trabajo es una seña de identidad de MONDRAGÓN. Este modelo de gestión garantiza la implicación de las personas en los proyectos y tiene como resultado una mayor eficiencia.

##### *6. Solidaridad Intercooperativa*

Establecemos mecanismos de intercooperación que fomentan la solidaridad entre las cooperativas. Elaboramos planes de formación social y profesional para nuestros socios y tenemos un régimen sociolaboral homogéneo. Una expresión genuina de solidaridad intercooperativa es que las cooperativas aportan anualmente a un fondo común una parte de sus excedentes. Y con este fondo se financian proyectos empresariales que por su envergadura o riesgo superan las posibilidades de las cooperativas a título individual.



## Parte 3/2:

### *7. Empleo preferentemente cooperativo*

Fomentamos la creación de empleo preferentemente cooperativo adecuado al desarrollo del entorno.

En MONDRAGÓN apostamos por la generación de empleo en régimen cooperativo.

En el área de industria, el 84% del personal de plantilla de las cooperativas son socios cooperativistas; y el área de distribución aplica soluciones innovadoras de participación de los trabajadores en la empresa y está inmersa en un ambicioso plan de cooperativización que afectará al 100% de su plantilla.

### **...con los CLIENTES Y LA SOCIEDAD**

### *8. Actitud innovadora*

Tenemos una actitud innovadora, seña de identidad de nuestro modelo de gestión, compromiso y expresión de servicio a la sociedad.

Cerramos el ejercicio de 2010 con una inversión de 144 millones de euros a I+D+i, y con 716 patentes de invención en propiedad. La actitud innovadora se canaliza a través de sus 14 centros tecnológicos y de las cooperativas, que participan en numerosos proyectos nacionales e internacionales de investigación y desarrollo tecnológico.

### *9. Desarrollo sostenible*

Contribuimos al desarrollo sostenible y al respeto del medio ambiente como ejemplo de eficiencia y garantía de futuro.

Favorecemos el desarrollo de nuevos sectores de futuro, contribuyendo a la transformación del tejido industrial de la corporación, aportando riqueza al entorno y empleo de valor añadido.

### *10. Promoción de una sociedad justa y equitativa*

Nos implicamos en la promoción del entorno en el que estamos, aspirando a una sociedad más justa y equitativa.

A través de nuestra propia universidad, la cooperativa de crédito Caja Laboral, los centros de investigación, las fundaciones y las propias empresas, damos respuesta a nuestro compromiso de mejorar los entornos en los que tenemos presencia.



## Parte 4/1:

### El modelo de gestión corporativo (MGC)

El modelo de gestión corporativo (MGC) lo expresamos mediante un gráfico circular girando permanentemente, que pretende transmitir la interrelación de los diferentes conceptos que aglutina y el dinamismo que requiere su puesta en práctica y adaptación continua.

En el centro del gráfico, y como punto de partida, se sitúan los principios básicos cooperativos, que aportan pautas de comportamiento a las personas en cooperación para poner en práctica los valores de la cooperativa. Son estas personas quienes construyen un proyecto compartido y se dotan de una organización participativa para llevarlo a la práctica.

Pero este proyecto se lleva a cabo en un contexto de producto-mercado, con clientes, proveedores, aliados, etc., en el mismo entorno en el que se desarrollan sus competidores. Si bien el propio hecho cooperativo nos proporciona claras ventajas en la aplicación de los conceptos más avanzados en la gestión, es necesario ponerlos en práctica para conseguir ser una empresa excelente.

Los resultados obtenidos constituyen el principal punto de evaluación de la eficacia de la aplicación del MGC. No existen empresas excelentes con resultados deficientes. Es por lo tanto fundamental dotarse de un panel de mando adecuado, seleccionando los indicadores relevantes para comprobar que estamos obteniendo buenos resultados socioempresariales.

En las páginas siguientes se desarrollan cada una de estas dimensiones del MGC, que tienen sentido en sí mismas, pero que están profundamente interrelacionadas.



(Fuente: <http://www.mondragon-corporation.com/responsabilidad-corporativa/modelo-gestion/>, descargado el día 8 de diciembre de 2016).

## Parte 4/2:

### El reglamento de remuneración

En Mondragón las relaciones salariales entre el trabajo ejecutivo y el trabajo de campo o fábrica que gana un salario mínimo están convenidas. Estas relaciones varían desde 3:1 a 9:1 en diferentes cooperativas, y con una media de 5:1. Es decir, el gerente general de una cooperativa de Mondragón promedio gana no más de 5 veces más que el salario mínimo teórico pagado en su cooperativa. En realidad, esta proporción es menor, ya que hay pocos trabajadores-propietarios de Mondragón que ganen el salario mínimo, ya que la mayoría de los puestos de trabajo son especializados y se clasifican en los niveles salariales más altos. La proporción del salario de una cooperativa es decidida periódicamente por sus trabajadores-propietarios a través de una votación democrática.<sup>1</sup>

En comparación con trabajos similares en las industrias locales, los salarios de los gerentes de Mondragón son considerablemente más bajos (ya que algunas empresas pagan a sus gerentes cientos de veces más que al empleado peor pagado de la empresa) 2 y equivalentes al personal directivo intermedio, técnicos y niveles profesionales. Los niveles salariales más bajos en Mondragón son en promedio un 13% más altos que los pagos por los trabajos similares en las empresas locales. Las tasas de impuesto progresivo de España reducen aún más la disparidad en la remuneración.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Herrera, David (2004). "Mondragon: a for-profit organization that embodies Catholic social thought." (PDF). Review of Business. The Peter J. Tobin College of Business, St. John's University. 25 (1): 56–68. Retrieved August 29, 2014.

<sup>2</sup> Vincent Navarro, What About Cooperatives as a Solution? The Case of Mondragon, CounterPunch, 2014.04.30

