



La transferibilidad de los valores cooperativos: El caso de Eroski - Caprabo

Ana Burgués de Freitas

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tdx.cat) i a través del Dipòsit Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tdx.cat) y a través del Repositorio Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tdx.cat) service and by the UB Digital Repository (diposit.ub.edu) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

UNIVERSITAT DE BARCELONA
Departamento de Sociología y Análisis de las Organizaciones

Programa de Doctorado en Sociología

La transferibilidad de los valores cooperativos: El caso de Eroski - Caprabo

Tesis doctoral para optar al título de Doctora en Sociología

Presentada por: Ana Burgués de Freitas

Dirigida por:

Josep Lluís C. Bosch

Iñaki Santa Cruz Ayo

Tutorizada por:

José A. Rodríguez Díaz

Barcelona, setiembre de 2014

A aquellas personas que, desde su vida cotidiana, están trabajando por una sociedad con menos desigualdades.

Esta tesis no habría sido posible sin el apoyo, ayuda y confianza de muchas personas del País Vasco y Catalunya que me han prestado un poco de su experiencia para que esta investigación pudiera ver la luz. El anonimato no me permite mencionarlas, pero esta tesis es suya.

A mis directores: Iñaki y Josep Lluís.
Por vuestro apoyo, vuestra sabiduría, vuestros ánimos y por conseguir dar forma a este sueño.

A Mon. Por dar a mis ojos un poco del brillo que desprendes. Y porque no me apetece una vida sin ti.

A M. Ángeles, Lena, Laura, Tatiana, Oriol y Núria. Vuestra amistad va más allá de lo imaginable.

A todo@s mis compañer@s y amig@s de CREA.
Em cada esquina um amigo
Em cada rosto igualdade

A la gente de la Escuela de la Verneda. Porque no sería quien soy sin vosotr@s. Gracias por todo.

Con mi mayor admiración y cariño a Ramón y Rosa.
Por vuestra confianza en mí, vuestro ímpetu y excepcional trabajo.

A mis abuelos: Romeo y Julieta. Y a mis “otros abuelos”: *Tata* y *Tato*. Porque vuestro amor y amistad son un referente.

A *Pepa*. Por hacer de lo cotidiano, algo excepcional.

A *Pato*. Por hacer de lo excepcional, algo cotidiano.

ÍNDICE

Índice de tablas.....	11
Introducción	13
Capítulo 1. Diseño de la investigación.....	19
Objeto de estudio	19
Qué entendemos por cooperativa	19
Qué entendemos por cooperativa competitiva.....	23
Transferibilidad de las Actuaciones Cooperativas de Éxito	25
El papel de los valores en la transferibilidad.....	27
Preguntas de investigación	29
Objetivos	29
Hipótesis	29
Esquema conceptual del objeto de estudio	31
Paradigma Metodológico.....	32
Metodología comunicativa	32
Estrategia analítica y técnicas de recogida de información.....	33
Técnicas de análisis de información.....	39
Capítulo 2. Valores y valores cooperativos	45
Introducción.....	45
Qué entendemos por valores en esta tesis doctoral.....	48
Definición operativa	48
Valores cooperativos.....	54
Ámbitos en los que influyen los valores	64
Influencia de los valores en la empresa	65
Emergencia de los valores cooperativos en la sociedad actual.....	69
Giro dialógico de las sociedades	69
Crisis económica y competitividad empresarial	72
Transferibilidad de la experiencia cooperativa	76
Mantenimiento del beneficio mutuo.....	77

Creación y Transferibilidad de los valores cooperativos.....	79
Capítulo 3. Qué es Mondragón	93
Introducción.....	93
El Grupo Cooperativo de Mondragón.....	93
A nivel económico	96
Representación y gestión de la Corporación Mondragón	97
A nivel social.....	107
La cooperativización del Grupo Mondragón.....	114
El Grupo Eroski.....	118
Historia de Eroski.....	121
A nivel económico	122
Representación y gestión de Eroski S.Coop.	125
A nivel social.....	126
Los valores de Eroski	128
Cooperativización del Grupo Eroski	130
Caprabo.....	134
Historia de Caprabo.....	138
A nivel social.....	141
Los valores de Caprabo	142
Cooperativización de Caprabo	143
A modo de conclusión.....	144
Capítulo 4. Análisis de la realidad.....	147
Concreción de los valores cooperativos en Eroski.....	152
Autoayuda	152
Auto-responsabilidad	152
Democracia.....	157
Igualdad.....	165
Equidad.....	167
Solidaridad.....	169
Honestidad	174
Transparencia.....	176
Responsabilidad social	179

Preocupación por los demás	180
Cooperativización en otros territorios.....	181
¿Es posible ser cooperativista sin tener unos valores cooperativos?.....	182
¿Es posible transferir la experiencia cooperativa a aquellas zonas donde no existan valores cooperativos?	188
Transferibilidad de la experiencia cooperativa a Caprabo	190
Estrategias empresariales de transferibilidad de la experiencia cooperativa a través de los valores	202
Importancia del entorno cooperativo en la transferibilidad de la experiencia. ...	204
Creación de cultura cooperativa y valores cooperativos en el territorio.	209
Conclusiones.....	227
Introducción.....	227
Contrastación de hipótesis y objetivos.....	228
Prospectiva.....	233
Bibliografía.....	235
Anexos	251
I. Guión entrevista trabajadores Caprabo	253
II. Guión entrevista trabajadores Eroski	255
III. Cuestionario trabajadores Eroski y Caprabo	257
IV. Transcripción de las entrevistas utilizadas	267

Índice de tablas

Tabla 1. Sociedades Cooperativas y sus trabajadores en situación de alta en la Seguridad Social a 31-12-2009. Distribución por Comunidades Autónomas _____	22
Tabla 2. Sociedades Cooperativas y número de trabajadores por tamaño de sociedad. (Excluido el régimen de autónomos). Año 2009. _____	24
Tabla 3. Principales descriptores utilizados para la revisión de la literatura científica sobre valores y Resultados totales obtenidos en ISI-Web of Science _____	34
Tabla 4. Perfiles de cada una de las personas participantes en las entrevistas comunicativas _____	37
Tabla 5. Número de respuestas de los cuestionarios por empresa en la que trabaja _	39
Tabla 6. Número de respuestas de los cuestionarios por empresa en la que trabaja _	39
Tabla 7. Características diferenciales de los valores _____	49
Tabla 8. Principales magnitudes económicas de la Corporación Mondragón _____	96
Tabla 9. Ventas totales y ventas internacionales del área industrial de la corporación	105
Tabla 10. Ventas internacionales sobre las ventas totales _____	106
Tabla 11. Puestos de trabajo medios y variación anual (2007 – 2012) _____	109
Tabla 12. Cifra de negocios y personal ocupado año 2012 _____	110
Tabla 13. Principales indicadores de la distribución de los ingresos en la UE-15. 2011 _____	112
Tabla 14. Número de mujeres y hombres asalariados según salario real. 2012 ____	113
Tabla 15. Distribución de supermercados Eroski _____	120
Tabla 16. Distribución de supermercados Eroski _____	120
Tabla 17. Distribución por categoría profesional del número medio de empleados de Eroski S.Coop., y las sociedades dependientes _____	125
Tabla 18. Distribución de socios de Eroski _____	133
Tabla 19. Distribución geográfica de socios de Eroski Hipermercados S.Coop. _____	133
Tabla 20. Cifras económicas de Caprabo (años 2002 – 2006). _____	134
Tabla 21. Número medio de personas empleadas distribuido por categorías ____	137
Tabla 22. Apertura de tiendas Caprabo en los primeros 25 años _____	140
Tabla 23. Misión, visión y valores de Caprabo y Eroski _____	146
Tabla 24. Motivos mencionados por las personas entrevistadas _____	173
Tabla 25. Pobl. ocupada de 16 y más años que trabaja fuera del municipio de residencia (%) _____	173

Introducción

Dentro de los objetivos establecidos por la Unión Europea en el marco del *Horizonte 2020* se encuentra el de promover una investigación que contribuya a la promoción del empleo, y que ayude a la superación de la pobreza, la discriminación y las desigualdades (Ministerio de Economía y Competitividad. Gobierno de España 2014). Pero, conviviendo en el tiempo, nos encontramos dentro de una crisis financiera iniciada en el año 2008 que se ha transformado también en una crisis social y de las estructuras actuales donde se han agravado las desigualdades ya existentes en el sistema capitalista (Kotz 2009).

En este contexto, se hace especialmente relevante, desde una Sociología Pública, reflexiva, comunicativa y comprometida con la sociedad (Burawoy 2005) analizar aquellas experiencias económicas que estén obteniendo mejores resultados en el contexto de crisis y que además promuevan una economía basada en la sostenibilidad, la igualdad y que estén comprometidas con el entorno social.

Existe un cambio de valores en la sociedad hacia unos valores post-materialistas (Inglehart and Baker 2000) que reclama que las empresas, no solamente se ocupen de maximizar sus beneficios e incrementar el capital, sino que se ocupen también de atender a las necesidades y demandas sociales y que se comprometan con ellas. Se tiende, por lo tanto, hacia empresas que sean eficientes económicamente, a la vez que lo sean socialmente.

Según la *European Value Survey*, en el año 2008, el 76,7% de las personas entrevistadas en el Estado Español estaban muy de acuerdo o de acuerdo en que se necesita tener un trabajo para desarrollar las propias capacidades (EVS 2010). El trabajo se presenta entonces como un proceso emancipador de las personas y disponer de un empleo no sólo responde a necesidades económicas sino que puede suponer una vía de satisfacción de todas las necesidades humanas –necesidades básicas, de seguridad y protección, sociales, de estima y de autorrealización– (Maslow, Stephens, and Heil 2005). Se pone en evidencia por lo tanto, la creación y el mantenimiento del empleo en el territorio como una medida de desarrollo social y económico del entorno. Pero en la actual crisis económica, encontramos numerosas empresas tradicionales capitalistas que utilizan la deslocalización del empleo como una medida de austeridad económica y de rentabilizar el capital, con la respectiva pérdida de empleo y por lo tanto, empobrecimiento de la zona.

Según el último informe publicado por Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios (CICOPA 2011) en la situación de crisis actual, las cooperativas sociales y de trabajo presentan una mejor situación en lo que respecta a la tasa de supervivencia de la empresa, el empleo y el rendimiento

económico. Las cooperativas por lo tanto, mantienen más el empleo en situaciones de crisis que las empresas capitalistas tradicionales.

Pero, tradicionalmente las cooperativas han priorizado la sustentabilidad del propio entorno antes que la competitividad, lo que les ha podido suponer una desventaja ante el resto de empresas capitalistas tradicionales. Tal y como define Perrow:

Externalizar los costes sociales y engullir los recursos naturales y la mano de obra dependiente, hace a las empresas exitosas tener más beneficios que las que tienen un menor interés por sí mismas y mayor interés por los demás (cooperativas, pequeñas empresas construidas alrededor de un oficio, empresas que no han crecido agresivamente) y por lo tanto podrían conseguir más barato el capital de inversión para la expansión e incluso generar más excedentes para las autoridades públicas corruptas (una práctica generalizada)¹ (Perrow 1991: 745).

Para solucionar esto y seguir manteniéndose, en la práctica son muchas las experiencias cooperativas que o bien se basan en la “autoexplotación” de sus miembros o bien se mantienen a través de la subvención externa por parte de la Administración Pública. Es necesario, por lo tanto, que el análisis se centre en las cooperativas competitivas.

Definimos las cooperativas competitivas como aquellas que tienen una orientación hacia el mercado internacional y son capaces de competir con otras empresas de su sector basándose en mecanismos cooperativos.

Según Mintzberg (2009), detrás de la crisis económica está la desvinculación de las empresas de la comunidad. Detrás del fracaso de muchas empresas existe una gestión que separa el liderazgo de la comunidad y que no tiene en cuenta a los trabajadores, y los trabajadores tampoco quieren estar implicados en la empresa. El autor entiende la comunidad como *el pegamento social que nos une a todos por el bien común*² y por lo tanto las empresas tienen que poder utilizar este recurso. Como ejemplos de empresas que sí lo están utilizando en la gestión de la comunidad cita a Mondragón.

Las cooperativas de Mondragón, en calidad de cooperativas competitivas, responden a esta doble vertiente que actualmente la sociedad demanda a las empresas: la efectividad económica y social.

Según la misión de Mondragón³:

MONDRAGÓN es una realidad socioeconómica de carácter empresarial, integrada por cooperativas autónomas e independientes, con hondas raíces culturales en el

¹ Traducción propia del original: Externalizing the social costs and gulping down the natural resources and the dependent labor supply, the successful firms extracted more profits than those with fewer self-regarding and more other-regarding orientations (cooperatives, small firms built around a craft, firms that did not aggressively grow), and thus could get cheaper investment capital for expansion and even generate more surplus for corrupting public authorities (a widespread practice)

² Traducción propia del original: *the social glue that binds us together for the greater good* (Mintzberg, 2009: 3)

³ Disponible en: <http://www.mondragon-corporation.com/sobre-nosotros/gobernanza/mision-vision-valores/> [Última consulta realizada el 2 de septiembre del 2014]

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

Vemos por su misión que pretende ser una realidad empresarial que compite en los mismos mercados capitalistas internacionales que el resto de empresas tradicionales, a la vez que está comprometida con el entorno principalmente a partir de su empeño en la creación de empleo, preferentemente cooperativo. Tanto el aspecto social como el económico de la empresa se sustentan en un modelo de gestión democrático, participativo y basado en la solidaridad. Nos encontramos, por lo tanto, delante de un grupo de empresas cooperativas competitivas.

Ramón Flecha, Iñaki Santa Cruz y otros investigadores decidieron en el año 2006 profundizar en el estudio de alternativas no capitalistas de éxito. Su análisis les llevó a profundizar en las cooperativas de Mondragón por sus características, la filosofía de la empresa, y los resultados que estaban obteniendo. Erik O. Wright a partir de esta idea incluyó el caso de las cooperativas del Grupo de Mondragón en su proyecto “The Real Utopies Project” (Wright 2009). Se impulsó así una red internacional de investigadores que trabajan sobre alternativas económicas reales (Redondo, Santa Cruz, and Rotger 2011) entre la que se encuentran investigadores de MIT Sloan School of Management, Institute for Work and Employment Research (Ofer Sharone), Cooperative and Policy Alternative Center (Vishwas Satgar) o University of Wisconsin, Center for Cooperatives (Ane Reynolds), entre otros.

Actualmente, en el marco de los proyectos impulsados sobre cooperativismo por esta red internacional, se está llevando a cabo el proyecto del plan nacional I+D+I *Cooperativismo competitivo: Aportaciones a la sostenibilidad y calidad del empleo en el momento económico actual*⁴ del Ministerio de Ciencia e Innovación, Ciencia Política, Sociología y Geografía (2012–2014) del cual el investigador principal es Ramón Flecha y yo misma formo parte del equipo investigador.

⁴ Más información en: <http://creaub.info/cooperativismo/> [Última consulta realizada el 2 de septiembre del 2014]

Dentro de los objetivos principales de esta investigación I+D+i se encuentran la identificación de prácticas de éxito desarrolladas por cooperativas que están obteniendo una mejora en la calidad de trabajo, especialmente en aquellos colectivos más vulnerables y, por otro lado, identificar las posibilidades de transferibilidad de dichas actuaciones cooperativistas de éxito a otras empresas y otros territorios.

El análisis de experiencias como las de las cooperativas competitivas y el análisis de caso de la Corporación Mondragón nos puede ayudar a implementar en el resto de empresas aquellas experiencias que ya están dando buenos resultados tanto económica como socialmente.

Comprobamos en la misión de Mondragón que la Corporación se autodefine como una experiencia *con hondas raíces culturales en el País Vasco*. Se abre la pregunta por lo tanto: ¿es posible transferir la experiencia de éxito de Mondragón a otros territorios?

En el año 2007 el grupo cooperativo Eroski, perteneciente a la Corporación Mondragón, compra Caprabo. Con esta operación se acuerda ofrecer a los trabajadores de Caprabo poder llegar a ser cooperativistas. El proceso de cooperativización abre el debate de la transferibilidad de los valores cooperativos a nuevos contextos donde originalmente no existe tradición.

La pregunta que trata de responder esta investigación es si es posible implementar un sistema de organización cooperativa como la de Eroski en contextos donde no existe una cultura cooperativista tan desarrollada. Considerando que las cooperativas son una fórmula empresarial que puede ser competitiva en los mercados, a la vez que construye sociedades más justas, promover la aparición de este tipo de organizaciones puede ser una fórmula para conseguir cumplir los objetivos que nos brinda la sociedad actual. Esta tesis surge de la máxima que *no se puede hacer cooperativas sin cooperativistas*. Por ello, si queremos promover este tipo de experiencias, deberemos *crear cooperativistas* en el territorio. Por lo tanto deberemos descubrir cuáles son las condiciones necesarias para que la experiencia tenga éxito.

El análisis de experiencias como las de las cooperativas competitivas, y el análisis del cambio de valores cooperativos en Caprabo, nos puede ayudar a implementar en el resto de empresas aquellas actuaciones que ya están dando buenos resultados tanto económica como socialmente.

Para acabar esta introducción destacaremos aquellos aspectos primordiales que trataremos en los capítulos que siguen a continuación:

En el primer capítulo se definen los conceptos sustanciales relacionados con esta tesis. Se define el concepto de cooperativa competitiva, su relevancia como movimiento empresarial y social y se define también la importancia de los valores en la transferibilidad de la experiencia cooperativa a otros territorios. En segundo lugar se presenta la hipótesis principal, las hipótesis específicas, los objetivos y la estrategia analítica y metodológica de la tesis. En el segundo capítulo se presenta el marco

teórico de referencia en el que se definen qué son los valores culturales, qué entendemos por valores cooperativistas, en qué aspectos influyen y cómo se pueden crear. En el tercer capítulo de la tesis se contextualiza el estudio de caso a través del análisis del contexto social y económico de la Corporación Mondragón, del Grupo Eroski y de Caprabo S.A. En el cuarto capítulo se presentan los análisis de resultados en concordancia con los objetivos planteados en la tesis doctoral. Finalmente en las conclusiones se ha realizado una contrastación de las hipótesis y se enumeran posibles futuras líneas de investigación.

Capítulo 1. Diseño de la investigación

Una vez introducido el problema de investigación en el apartado anterior, en este capítulo detallaremos el objeto de estudio, las preguntas de investigación, los objetivos, las hipótesis generales y las específicas así como la metodología a seguir para responderlas.

Como en todo estudio, se parte de unos supuestos teóricos definidos previamente. Para poder comprender las diferentes dimensiones de nuestro proceso de investigación se hace imprescindible definir los conceptos teóricos de los que partimos para realizar el diseño de la investigación. En primer lugar realizaremos una contextualización de qué es una cooperativa y la importancia de su excelencia tanto social como económicamente en las cooperativas competitivas. Más tarde, recogeremos las aportaciones de la comunidad científica internacional en torno a la transferibilidad de dichas experiencias económicas.

Estas definiciones y la contextualización del objeto de estudio nos permitirán concretar las hipótesis de investigación y, finalmente, la metodología y el enfoque comunicativo utilizado para su respuesta.

Objeto de estudio

Nuestro objeto de estudio parte del interés de analizar las actuaciones cooperativas de éxito. Lo concretamos en el análisis de la transferibilidad de los valores cooperativos en el caso de Eroski–Caprabo.

A continuación pasaremos a definir, en primer lugar, qué entendemos por *Actuación de éxito* y por *Cooperativa*. El objetivo de este apartado no es la enumeración exhaustiva y el análisis de cada una de las características de las cooperativas y de las actuaciones de éxito, sino simplemente establecer las líneas fundamentales que permitan enmarcar el objeto de estudio de la tesis.

Qué entendemos por cooperativa

Las cooperativas son un modelo organizativo con unas características concretas. En el marco de nuestra investigación, tomamos la definición general ofrecida por la Alianza Cooperativa internacional (de ahora en adelante ACI)⁵:

Las cooperativas son empresas en las que la propiedad y la dirección están hechas por y para sus miembros. Si los miembros son los clientes, empleados o residentes,

⁵ Más información en <http://ica.coop/es/> [Última consulta realizada el 2 de septiembre del 2014]

*éstos tienen la misma voz en los asuntos de la empresa y una participación en los beneficios*⁶ (International Co-operative Alliance 2014).

Así, entendemos por cooperativa una asociación autónoma de personas unidas con el propósito de satisfacer sus necesidades económicas, culturales y sociales mediante una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Este tipo de empresas se caracterizan por estar al servicio de las personas en lugar de estar al servicio del capital.

Existen diferentes organismos que establecen definiciones marco de lo que es una cooperativa. Por ejemplo, encontramos un marco de nivel local –a través de la ley catalana de cooperativas (Ley 18/2002, de 5 de julio, de cooperativas⁷)–, un marco de nivel estatal –a través de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas⁸– y un marco de nivel internacional –a través del movimiento cooperativo internacional que se concreta en la ACI–. Dichos organismos definen suficientemente y concretan las características fundamentales de lo que entendemos por una cooperativa.

Aunque en esta tesis doctoral nos basamos en el marco definido internacionalmente, se tienen en cuenta las leyes (locales y estatales) mencionadas, por ser el marco legal en el que se rigen e influyen en nuestro objeto de estudio de una manera directa.

Dado que la intención de las cooperativas es el de mejorar la situación económica y social de la comunidad en la que se integra, este tipo de actividad empresarial colectiva tiende a mejorar las relaciones humanas y a poner los intereses colectivos por encima del beneficio particular (Generalitat de Catalunya 2002). Lo consiguen a través de los siete principios que la Alianza Cooperativa Internacional consensuó en el año 1995. Estos principios son:

- (1) La adhesión libre y abierta
- (2) La gestión democrática por parte de los socios
- (3) La participación económica por parte de los socios
- (4) La autonomía y la independencia de las cooperativas
- (5) Educación, formación e información
- (6) Cooperación entre cooperativas
- (7) Interés por la comunidad.

Podemos diferenciar entre cinco tipos de cooperativas (Confederació de Cooperatives de Catalunya 2014): (1) Las cooperativas de consumidores. En estas, el conjunto de

⁶ Traducción propia del original: Co-operatives are businesses owned and run by and for their members. Whether the members are the customers, employees or residents they have an equal say in what the business does and a share in the profits.

⁷ Ley afectada por la Ley 10/2011, del 29 de diciembre, de simplificación y mejora de la regulación normativa (Ley "Ómnibus") y disponible en: <http://www20.gencat.cat/portal/site/portaljuridic/menuitem.d15a4e5dfb99396dc366ec10b0c0e1a0/?action=fitxa&documentId=300211> [Última consulta realizada el 28 de septiembre del 2013]

⁸ Disponible en: www.boe.es/boe/dias/1999/07/17/pdfs/A27027-27062.pdf [Última consulta realizada el 3 de octubre del 2013]

personas se asocian para comprar productos o servicios de manera conjunta; (2) las cooperativas agrarias, en las que ganaderos y agricultores se asocian para distribuir productos elaborados por ellos mismos; (3) las cooperativas de servicios, en las que personas físicas o jurídicas se asocian para beneficiarse de determinados servicios en común; (4) las cooperativas de trabajo, en la que los socios aportan su propio trabajo; (5) y en último lugar encontramos las cooperativas de segundo grado y los grupos cooperativos, en las que las propias cooperativas se asocian para constituir alianzas que les beneficien.

En las cooperativas de trabajo asociado la propiedad y las decisiones sobre la cooperativa están en manos de sus propios socios trabajadores. De esta manera se garantiza el equilibrio entre los intereses de la rentabilidad del capital, el interés de los propios miembros y el de la comunidad. Por ese motivo no se toman decisiones que puedan hacer peligrar los propios puestos de trabajo, como podría ser la deslocalización del empleo.

El acceso a un trabajo estable y de calidad es una de las principales vías de superación de la exclusión y de las desigualdades. Es por ese motivo que hemos decidido centrar nuestro foco de atención en las cooperativas de trabajo asociado, ya que su objetivo directo es la creación de un empleo mejor que el promedio del mercado laboral y la distribución equitativa del capital.

En el año 2008, justo antes de que se hicieran evidentes las consecuencias de la crisis, las 300 cooperativas más grandes del mundo eran las responsables de un volumen de negocios total de 1,1 billones de dólares, equivalente a la décima economía mundial y casi al tamaño de la economía española de aquel momento (Internacional Cooperative Alliance 2009). Pero su importancia no radica tanto en su volumen de negocios como en la capacidad de resistencia frente a las crisis económicas. Han sido múltiples las empresas en peligro de quiebra económica que, en la crisis de 1973 en Europa Central y del Este, en la crisis finlandesa de los años 90 después de la caída de la URSS, y más recientemente en Argentina a principios de los años 2000 se han reconvertido en cooperativa para evitar el desempleo (Birchall and Ketilson 2009). El caso de las cooperativas de Mondragón, que se integran dentro de un grupo amplio, cuentan con ventajas adicionales (aplicables a otros grupos cooperativos diversificados) gracias a su política de formación continua y a su política de empleo, que favorece la empleabilidad, a la vez que promueve la flexibilidad laboral y contempla la recolocación de sus empleados en diferentes lugares de la corporación menos afectadas por la crisis económica (Basterretxea and Albizu 2011).

En el estado Español encontramos muchos y muy diversos ejemplos sobre experiencias cooperativas. A nivel cuantitativo, en el estado Español encontramos que la comunidad autónoma con un mayor número de cooperativas es Catalunya con 5.003 cooperativas que representan el 21,5% del total. Seguido están Andalucía, con 4.764 cooperativas (20,5%), y la Comunidad Valenciana con 2.818 cooperativas (12,1%).

Pero si tenemos en cuenta la variable empleo cooperativo, es decir cuáles son las comunidades autónomas que tienen más trabajadores empleados en cooperativas encontramos que Cataluña, aunque es la Comunidad Autónoma con más cooperativas es la cuarta comunidad en empleo en cooperativas con 39.545 trabajadores (13,2% del total). La primera Comunidad empleadora es Andalucía con 56.540 trabajadores (19% del total). Destacar la presencia también del País Vasco, que aunque solamente cuenta con el 6,4% de las cooperativas del estado Español éstas emplean a 53.678 trabajadores y trabajadoras, el 18% del total.

TABLA 1. SOCIEDADES COOPERATIVAS Y SUS TRABAJADORES EN SITUACIÓN DE ALTA EN LA SEGURIDAD SOCIAL A 31-12-2009. DISTRIBUCIÓN POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

	Cooperativas Número (1)	%	Trabajadores Número (1)	%	Población total de la comunidad (2)	% de trabajadores cooperativos sobre el total de la población
Andalucía	4,764	20,5	56.540	19,0	8.302.923	0,68
Aragón	806	3,8	6.773	2,3	1.345.473	0,50
Asturias	265	1,1	3.296	1,1	1.085.289	0,30
Baleares	211	0,9	2.835	0,9	1.095.426	0,26
Canarias	334	1,4	5.809	1,9	2.103.992	0,28
Cantabria	78	0,3	1.211	0,5	589.235	0,21
Castilla La Mancha	1.445	6,2	11.873	4,0	2.081.313	0,57
Castilla León	1.388	6,0	10.641	3,7	2.563.521	0,42
Cataluña	5.003	21,5	39.545	13,2	7.475.420	0,53
C. Valenciana	2.818	12,1	50.520	17,0	5.094.675	0,99
Extremadura	671	2,9	5.814	1,9	1.102.410	0,53
Galicia	870	3,7	8.035	2,7	2.796.089	0,29
Madrid	1.076	4,6	15.332	5,1	6.386.932	0,24
Murcia	1.522	6,5	17.957	6,0	1.446.520	1,24
Navarra	316	1,4	6.293	2,2	630.578	1,00
País Vasco	1.478	6,4	53.678	18,0	2.172.175	2,47
Rioja (La)	129	0,5	1.413	0,4	321.702	0,44
Ceuta y Melilla	45	0,2	448	0,1	152.134	0,29
TOTAL	23.219	100,0	298.013	100,0	46.745.807	0,64

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (1) Observatorio Español de la Economía Social (2009) y (2) de INE: Revisión del Padrón municipal 2009. Datos a nivel nacional, comunidad autónoma y provincia

Si comparamos la Comunidad Autónoma de Cataluña con la del País Vasco (como veremos, ambas comunidades son objeto de estudio de nuestra tesis) podemos afirmar que, aunque Cataluña cuenta con un número mayor de cooperativas, éstas son de una dimensión más reducida que en el País Vasco, que teniendo 3.525 cooperativas menos emplea a 14.133 personas más.

Hasta el momento, no hemos hablado de la variable económica de las cooperativas. Las cooperativas, como el resto de empresas, dependiendo de los mecanismos que las acompañan, de su innovación, y su localización entre otros factores, tienen mayor o menor capacidad de generar beneficios.

Así podemos distinguir de entre todas las cooperativas lo que a partir de ahora denominaremos “Cooperativa competitiva”

Qué entendemos por cooperativa competitiva

En el marco de esta tesis, definimos la cooperativa competitiva como:

Aquella cooperativa que compite, con las empresas convencionales, en los mercados ya sean estos globales, nacionales o locales. Tienen muy marcada la responsabilidad social propia de cualquier cooperativa y una eficiencia económica que las hace competitivas en los mercados en los que operan.

Entendemos que las cooperativas competitivas están regidas por una excelencia tanto social como económica.

Por excelencia social consideramos la eficacia ejercida con el fin de obtener unos beneficios para la sociedad. Una cooperativa dispone de excelencia social en tanto que una de las maneras de la superación de la exclusión social y de la pobreza es a través del empleo de las personas. Por otro lado, si los beneficios de la empresa se reparten entre todos los trabajadores, con un abanico salarial⁹ poco amplio, se consigue una mejor distribución de la riqueza, llegando a ser un mecanismo para superar la desigualdad de renta.

En lo que se refiere a la cantidad de empleo generado, tradicionalmente las cooperativas se han concebido como una tipología de empresas de ámbito local, con un número integrante de trabajadores muy reducido. Según la ley estatal (Ley 27/1999, de 16 de julio) se permite la creación de una cooperativa a partir de tres socios que la integran.

Como podemos comprobar en la siguiente tabla, a fecha de 31 de diciembre del 2009 las sociedades cooperativas en el estado Español que contaban hasta con 5 trabajadores representaban el 61% de las sociedades cooperativas. Si tenemos en cuenta las sociedades que contaban hasta con 25 trabajadores, éstas representaban el 90,2% del total. Solamente el 2,2% de las cooperativas del Estado Español cuentan con más de 100 trabajadores. Ello demuestra la concepción mayoritaria de las cooperativas como una empresa local y de pequeñas dimensiones.

⁹ El abanico salarial es el resultado de la división entre el salario más alto de la empresa y el más bajo. Refleja el margen de diferencia entre el mayor y el menor salario que existe en la empresa, y por lo tanto, las desigualdades salariales que existen.

TABLA 2. SOCIEDADES COOPERATIVAS Y NÚMERO DE TRABAJADORES POR TAMAÑO DE SOCIEDAD. (EXCLUIDO EL RÉGIMEN DE AUTÓNOMOS). AÑO 2009.

Tamaño	Núm. sociedades	%	Núm. Trabajadores	%
0-5	8.352	61,0	20.883	9,3
6-10	2.283	16,7	17.322	7,7
11-25	1.719	12,5	27.380	12,2
26-50	666	4,9	23.618	10,5
51-100	352	2,6	24.748	11,0
101-250	213	1,6	33.481	14,9
>250	116	0,8	76.751	34,2
TOTAL	13.701	100,0	224.183	100,0

Fuente: Observatorio Español de la Economía Social (2009)

Pero si focalizamos nuestra atención en el número de personas que emplean las cooperativas, se observa que más del 60% de trabajadores que están empleados en ellas, lo están en aquellas de más de 50 trabajadores. Si tenemos en cuenta las empresas cooperativas de más de 250 trabajadores, aunque representan un 0,8% de las empresas cooperativas, emplean al 34,2% de los trabajadores.

Encontramos así que aunque tradicionalmente se ha relacionado el cooperativismo con un ámbito local, en empresas pequeñas, hay un gran potencial empleador (y de desarrollo económico) en aquellas cooperativas de mayor magnitud.

Muchas de las cooperativas, especialmente las de poco tamaño surgen para generar autoempleo y sobreviven o bien gracias a la autoexplotación de sus miembros, o bien gracias a las diferentes subvenciones y ayudas.

Las cooperativas competitivas no se mantienen por ninguno de estos dos supuestos, sino que por el contrario, son regidas por una excelencia económica. Excelencia económica en tanto se rigen por la eficacia que les permite competir en los mismos mercados internacionales que sus competidores.

El objeto de investigación de esta tesis (Eroski y Caprabo como empresas integrantes de la Corporación Mondragón), como veremos más adelante, cuenta con las características específicas de las cooperativas competitivas. Como se ha dicho, basándose en la importancia para el desarrollo económico igualitario, se sustenta en dos pilares: Por un lado en la necesidad de competir en los mismos mercados que las empresas capitalistas tradicionales y por lo tanto, ser eficientes económicamente. Por otro lado, combinan una serie de objetivos sociales, sin guiarse por el único objetivo de maximizar el valor de la empresa para sus accionistas. Estos objetivos sociales, en el caso de las cooperativas de trabajo como Eroski se concretan en el mantenimiento y creación de puestos de trabajo; en una organización que tiene como elementos centrales la democracia y la participación en la gestión de las personas que la componen.

Transferibilidad de las Actuaciones Cooperativas de Éxito

Las actuaciones de éxito se diferencian de las buenas prácticas en que las primeras son transferibles a cualquier territorio, y las segundas sólo obtienen buenos resultados en contextos determinados. Flecha & Santa Cruz (2011) han profundizado en el concepto de actuación de éxito de las cooperativas competitivas a través del ejemplo de la Corporación Mondragón.

Otros autores han analizado la transferibilidad de la experiencia de Mondragón. Brown & Quarter (1994), por ejemplo, analiza el impacto que tuvieron las redes sociales en la conversión en el año 1987 de la empresa Conco, una empresa de construcción privada en Canadá, en una empresa cooperativa basada en los principios cooperativos de Mondragón. En este estudio de caso, los cuatro sindicatos de la construcción que estaban representados en la empresa pusieron resistencias al cambio. El proceso de transformación fue gradual, y por lo tanto, al principio el modelo cooperativista se instauró únicamente en los órganos de gestión. Gradualmente se fue extendiendo para incluir el personal de oficina pero fueron involucradas pocas *trades-people*. En su estudio, destacan principalmente tres resultados. En primer lugar los trabajadores de la empresa formaban sus actitudes e interpretaban la información a través de las redes sociales en las que participaban. En segundo lugar, encuentran que de las diferentes redes sociales con las que las personas se pueden sentir identificadas, la identificación y pertenencia con una red en concreto se ve acentuada por la falta de confianza con las personas que integran la red contraria. Finalmente, como tercer resultado encuentran que cuando se produce esta falta de confianza, las personas se dirigen a los informadores clave de su red para obtener información y las comparan con las ideas y opiniones de las otras personas de la red.

A pesar de las experiencias como las de Conco que cogen el modelo de Mondragón para implementarlo en su contexto, las particularidades de la comunidad donde se establece la experiencia cooperativista de Mondragón, el fuerte liderazgo emprendido por sus fundadores en los comienzos, el contexto histórico en el que se origina y en el que se desarrolla y la identidad comunitaria de la zona, son algunos de los aspectos que generan que algunos lo consideren única e irrepetible.

Por el contrario encontramos estudios (Flecha and Santa Cruz 2011) que identifican una serie de *Actuaciones Cooperativas de Éxito* en la Corporación Mondragón que se pueden transferir a cualquier territorio con las estrategias adecuadas.

Diversos autores teorizan que el entorno y la cultura en la que estamos inmersos condiciona el modelo cooperativista. El mismo Arizmendiarieta, fundador de la Corporación Mondragón tenía en cuenta la dificultad del ambiente en el que se instauraban las cooperativas. Según Arizmendiarieta:

El cooperativismo que nos interesa puede tropezar con un obstáculo inicial insuperable. No es fórmula apta para pueblos o colectividades con índices bajos de cultura media y convivencia social (Azurmendi 1984).

Todo y la particularidad de la organización se pueden identificar *Actuaciones de Éxito* que hacen de la experiencia de Mondragón un modelo a seguir y trasladable a otros territorios. Tal y como define Birchall:

Las cooperativas de trabajadores en Europa han mantenido viva esa visión tentadora de una economía controlada por los trabajadores, y si el sistema de Mondragón se puede aplicar en otros lugares puede llegar a ser realizable en una escala significativa¹⁰ (Birchall 1997: 125).

La transferibilidad de Mondragón no sólo es posible de manera teórica sino que encontramos experiencias incluso en contextos de alto riesgo de exclusión social donde se ha implementado las cooperativas siguiendo las Actuaciones Cooperativas de Éxito. Es el caso de la Cooperativa Miguel Fenollera en los barrios de la Estrella y la Milagrosa en Albacete, donde, sin una cultura cooperativista previa, se implementaron las actuaciones cooperativas de éxito de Mondragón y donde en el año 2010 se llegaron a generar más de 100 puestos de trabajo (Burgués, Martín, and Santa Cruz 2013).

La misma corporación ha discutido en el Congreso Cooperativo la transferibilidad de los valores cooperativos. Con la aprobación de la ponencia *El sentido de la experiencia* (Corporación Mondragón 2010b) llegaron por consenso a la conclusión de que no se puede transferir su experiencia cooperativa a cualquier territorio. La comunidad en la que se instaure tiene que tener una serie de características determinadas. Entre esas características encontramos los valores cooperativos.

A pesar de ello, el hecho de que no se pueda transferir la experiencia a territorios donde no exista la cultura y los valores cooperativos no significa que no se pueda generar el contexto para crearlos, como una primera fase de una intervención social.

La Corporación Mondragón ha desarrollado diversos mecanismos que permiten una intensa labor educativa para que estas condiciones se lleven a cabo y se mantengan en el tiempo como por ejemplo a través del Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo.

Encontramos diversas ocasiones en las que Mondragón ha apostado por la transferibilidad del modelo. Como ejemplo encontramos el acuerdo realizado con el sindicato de Estados Unidos *United Steel workers* (United Steel Workers 2009). El sindicato USW es el mayor sindicato industrial de Estados Unidos representando a 1,2 millones de miembros pertenecientes a diferentes actividades industriales, que comparten con Mondragón valores similares y operan en segmentos industriales comunes. Concretando este acuerdo entre USW y la Corporación Mondragón se

¹⁰ Traducción propia del original: The worker co-ops in Europe have kept alive that tantalising vision of a worker-controlled economy, and if the Mondragon system can be applied elsewhere it may become realizable on a significant scale.

pretendía generar empleos sostenibles en Estados Unidos y Canadá que mejorarían la calidad de vida de los trabajadores y por lo tanto de la comunidad y el entorno.

Otro ejemplo de la apuesta de Mondragón por la transferibilidad de su experiencia lo encontramos en el acuerdo por parte de la Corporación en realizar la cooperativización del grupo de empresas que la integran.

Si anteriormente todos los cooperativistas de esta corporación se encontraban en el núcleo del País Vasco, después de la cooperativización del grupo, entre la que se encuentra la cooperativización del área de distribución que incluye empresas como Caprabo ubicadas fuera del territorio de origen de la corporación, la experiencia cooperativa de Mondragón se trasladaría a todo el Estado Español.

Pero el traslado de la experiencia cooperativa a otros entornos tiene que tener en cuenta, por un lado, los valores culturales de la empresa de origen, pero por otro, el entorno de destino. Ya autores como Hofstede (1999) se preguntan cómo se pueden establecer dinámicas organizacionales entre empresas con entornos y valores culturales diferentes:

En la nueva organización integrada, las partes tienen que funcionar en armonía, pero ¿cómo lograr esa armonía si los jugadores clave tienen diferentes modelos mentales sobre lo que debe de ser una organización? (Hofstede 1999: 241).

Exploramos la respuesta a esta pregunta a través del papel de los valores dentro de la transferibilidad.

El papel de los valores en la transferibilidad

El objeto de estudio de esta investigación procede de la voluntad por saber si es posible implementar un sistema de organización cooperativa en contextos donde no existe una cultura cooperativista previa.

De aquí se deriva la necesidad de encontrar estrategias que permitan que una empresa capitalista tradicional, con sus consecuentes valores y dinámicas, se transforme con éxito en una empresa cooperativa, igual o más eficaz a nivel competitivo pero basada en valores como la solidaridad y la equidad. Para conseguir instaurar estas estrategias, o bien previamente existen unos valores acordes con el cooperativismo, o bien es necesario que se generen dado que las organizaciones tienden a utilizar estrategias acordes con los valores cooperativos:

Las empresas estarán más dispuestas a adoptar estrategias cuyos sistemas de valores implícitos se ajusten a sus propios valores, que las que son incongruentes con ellos¹¹ (Pant and Lachman, 1998: 200).

¹¹ Traducción propia del original: Firms will be more inclined to adopt strategies whose implicit value systems fit their own values, than those that are incongruent with them.

Si queremos implementar, en una empresa que previamente era una Sociedad Anónima, estrategias cooperativistas, se tienen por lo tanto que analizar la concordancia que ello pueda tener con los valores establecidos.

Para ello nos centraremos en concreto en el estudio de los valores cooperativos ya que como iremos viendo en los capítulos siguientes, los valores son la base de nuestras actitudes y actuaciones, y por lo tanto definen la cultura de una sociedad.

Las actitudes hacia la empresa, el sentido personal que le damos al trabajo vienen condicionados por nuestro contexto y el sentido colectivo de nuestro entorno y nuestras relaciones sociales. Así, los valores de las personas (y del entorno) condicionarán la implantación de una experiencia cooperativa.

Los valores de las personas y la cultura de los territorios son difícilmente inteligibles dado que muchas veces permanecen de manera latente. Pero la expresión de los mismos, sus manifestaciones sí que son observables y por lo tanto, pueden ser objeto de estudio.

[Los valores] no pueden ser discutidos ni tampoco observados directamente por personas de fuera. Sólo pueden inferirse a partir de la forma en que actúan las personas en diferentes circunstancias (Hofstede 1999: 39).

Para poder estudiar la posible transferibilidad de la experiencia de Mondragón a otros contextos, se considera indispensable analizar el papel que juegan los valores dentro de las empresas que realizarán o han realizado un proceso de cooperativización en otros territorios que no son los originarios de la empresa matriz.

Se considera que la cultura cooperativista está arraigada en las cooperativas de Eroski situadas en el País Vasco, siendo cooperativas que funcionan con éxito desde hace tiempo. La cooperativización de las empresas de Eroski en el resto del territorio supone un reto en la implementación de una experiencia en unos territorios donde posiblemente no estén arraigados los valores cooperativos.

Para poder realizar una comparación en el proceso de transferibilidad e implementación de los valores cooperativos se analizarán las diferencias entre (1) Eroski S.Coop., situada en el País Vasco, como empresa matriz con éxito empresarial que pretende transferir la experiencia cooperativa y (2) Caprabo S.A., situada principalmente en Catalunya como una muestra de una potencial empresa cooperativa en la cual aún no se ha realizado el proceso de cooperativización.

Preguntas de investigación

A partir de aquí se derivan una serie de preguntas de investigación que han guiado esta tesis doctoral.

Pregunta general de la investigación:

- ¿Qué oportunidades de transferibilidad de la experiencia cooperativa basada en valores ofrece la estrategia de expansión y de cooperativización de Eroski?

Preguntas específicas:

- ¿Se encuentran la totalidad de los valores cooperativos dentro de las estrategias empresariales y actuaciones de las personas socias de Eroski S.Coop?
- ¿Qué estrategias empresariales basadas en valores se deben tener en cuenta en el proceso de la transferibilidad de la experiencia cooperativa?
- ¿Qué factores inclusores y exclusores encontramos en el proceso de cooperativización de Caprabo?

Objetivos

A continuación se detallan los objetivos generales y específicos de la investigación:

- Analizar el proceso de transferibilidad de la experiencia cooperativa basada en valores de Eroski así como estudiar las oportunidades de este proceso en la futura cooperativización de Caprabo.
 - Estudiar los valores y principios cooperativos que ofrecen y rigen la excelencia social y económica de Eroski
 - Analizar las posibles estrategias organizacionales en el proceso de la transferibilidad de los valores cooperativos a otros territorios
 - Analizar las barreras y oportunidades que ofrece la transferibilidad de la experiencia cooperativa de Eroski a Caprabo

Hipótesis

La hipótesis general de esta tesis doctoral es:

Es posible la transferibilidad de la experiencia cooperativa de Eroski a Caprabo si ésta está basada en valores

A partir de dicha hipótesis se derivan tres sub-hipótesis que han guiado la investigación realizada:

Sub-hipótesis 1. Existe una presencia de los valores cooperativos en las estrategias organizacionales de Eroski S.Coop.

Sub-hipótesis 2. Son necesarias estrategias organizacionales específicas para crear el contexto de transferibilidad de los valores cooperativos en otros territorios.

Sub-hipótesis 3. Existen factores exclusores y transformadores identificables dentro del actual proceso de integración y futura cooperativización de Caprabo.

Esquema conceptual del objeto de estudio

<u>HIPÓTESIS GENERAL</u>	<u>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</u>	<u>OBJETIVOS ESPECIFICOS</u>	<u>OBJETIVO GENERAL</u>
<p>Es posible la transferibilidad de la experiencia cooperativa de Eroski a Caprabo si ésta está basada en valores</p>	<p>Existe una presencia de los valores cooperativos en las estrategias organizacionales de Eroski S.Coop.</p>	<p>Estudiar los valores y principios cooperativos que ofrecen y rigen la excelencia social y económica de Eroski</p>	<p>Analizar el proceso de transferibilidad de la experiencia cooperativa basada en valores de Eroski así como estudiar las oportunidades de este proceso en la futura cooperativización de Caprabo.</p>
	<p>Son necesarias estrategias organizacionales específicas para crear el contexto de transferibilidad de los valores cooperativos en otros territorios.</p>	<p>Analizar las posibles estrategias organizacionales en el proceso de la transferibilidad de los valores cooperativos a otros territorios</p>	
	<p>Existen factores excluyentes y transformadores identificables dentro del actual proceso de integración y futura cooperativización de Caprabo.</p>	<p>Analizar de las barreras y oportunidades que ofrece la transferibilidad de la experiencia cooperativa de Eroski a Caprabo</p>	

Paradigma Metodológico

Metodología comunicativa

Para la elaboración de la tesis se partirá de las contribuciones realizadas por la Metodología Comunicativa (Gómez et al. 2006). Según Gómez, Latorre, Sánchez y Flecha (2006):

La perspectiva comunicativa crítica es ontológicamente comunicativa, ya que concibe la realidad social como una construcción humana cuyos significados son contruidos de forma comunicativa a través de la interacción entre las personas, y epistemológicamente dialógica, al tomar los enunciados científicos como producto del diálogo. Por eso usa un tipo de metodología comunicativa crítica que ha de promover que las personas investigadas participen en la investigación en planos de igualdad con las investigadoras, y facilitar la construcción de significados a partir de interacciones (Gómez et al. 2006: 49).

Así, de acuerdo con esta definición, tanto la realidad social como los enunciados científicos son contruidos por las personas, en interacción y como producto del diálogo. Por ello, para poder acceder a la realidad con objetividad las personas investigadoras e investigadas tienen que actuar en plano de igualdad, unas aportando el debate de la comunidad científica y las otras aportando su realidad.

La metodología comunicativa ha sido desarrollada por el Centro Especial de Investigación en Teorías y Prácticas Superadoras de Desigualdades (CREA) de la Universidad de Barcelona y utilizada en diversas investigaciones europeas y nacionales del máximo nivel científico.

De entre los diferentes proyectos europeos en los que se ha implementado cabe destacar el Proyecto Integrado del séptimo Programa Marco *INCLUD-ED: Strategies for Inclusion and Social Cohesion in Europe from Education* (2006–2011) y el proyecto RTD perteneciente al quinto Programa Marco *WORKALÓ: The creation of new occupational patterns for cultural minorities: the gypsy case* (2001–2004). De entre los proyectos nacionales, cabe destacar el proyecto I+D+I *Cooperativismo competitivo. Aportaciones a la sostenibilidad y calidad del empleo en el momento económico actual* (2012 – 2014), que pretende realizar el análisis de aquellas actuaciones cooperativistas de éxito que son transferibles a otras empresas. Por otro lado, ha sido validada por la comunidad científica internacional, publicándose un Special Issue en la revista *Qualitative Inquiry* (2011) de primer cuartil en el momento de publicación del área de concomimiento Social Science Interdisciplinary del ránking Journal Citation Report / ISI–Web of Knowledge.

Esta metodología se basa en las aportaciones de autores referentes en la comunidad científica internacional en el ámbito de Ciencias Sociales. Entre estas aportaciones

encontramos el análisis de las competencias lingüísticas realizado por Chomsky (1988) y Searle (1997, 2001), el Interaccionismo de Mead (1999); y las realizadas por Beck (1998) y Habermas (2003) al análisis social y a la creación del conocimiento dialógico.

Partiendo de estas aportaciones, la metodología comunicativa parte de los siguientes postulados (Gómez et al. 2006):

- *Universalidad de las competencias lingüísticas:* Según el enfoque comunicativo, todas las personas tenemos capacidades de interacción y comunicación gracias a la universalidad del lenguaje y de la acción.
- *Persona como agente social que transforma:* Los individuos son considerados como agentes sociales que, a través de la reflexión, pueden innovar socialmente influyendo y modificando las estructuras.
- *Racionalidad comunicativa:* Mientras que la racionalidad instrumental usa el lenguaje como un medio para conseguir unos determinados fines, la racionalidad comunicativa utiliza el lenguaje como medio para el diálogo y el entendimiento.
- *Sentido común:* Para entender las causas de las acciones se tienen que tener en cuenta el sentido común de las personas. El sentido subjetivo se genera a partir de las experiencias de vida y de la conciencia de cada persona.
- *Sin jerarquía interpretativa:* Las interpretaciones de la realidad de las personas “investigadas” son tomadas con igual solidez que aquellas que proponen los miembros del equipo investigador, dado que lo que priman son los argumentos de la interpretación y no la posición social de las personas que interpretan. Las personas tienen la capacidad para interpretar el mundo social y el investigador aporta a la reflexión los conocimientos de la comunidad científica.
- *Conocimiento dialógico:* Se constituye una interpretación de la realidad más reflexiva, a partir del diálogo entre ciencia y sociedad que produce el conocimiento dialógico. La objetividad de las Ciencias Sociales se origina en la intersubjetividad de las interpretaciones.

Estrategia analítica y técnicas de recogida de información

ESTRATEGIA ANALÍTICA

Ya concretadas las preguntas de investigación, los objetivos e hipótesis y el enfoque metodológico que han servido para orientar la elaboración de esta tesis, a continuación se especifica la estrategia analítica utilizada para la confección, en primer lugar, del marco teórico y, en segundo lugar, para la selección, procesamiento y análisis de los datos necesarios para contrastar el tema de investigación planteado. Las acciones concretas llevadas a cabo han sido:

Revisión de la literatura científica

Una de los primeros aspectos a realizar en cualquier investigación científica es la revisión de las teorías y prácticas sobre el tópico en cuestión que la comunidad científica ya ha analizado. A partir del análisis crítico de las investigaciones previas se ha podido configurar el marco teórico sobre el que se sustenta la tesis doctoral.

La revisión de la literatura científica previa se ha realizado principalmente a partir de literatura científica de revistas incluidas dentro de la base de datos ISI Web of Science priorizando aquellas revistas indexadas dentro del ranking Journal Citation Report Social Science Edition (JCR–ISI).

Gracias a la realización de una estancia de investigación de la doctoranda durante el periodo junio – septiembre del 2013, la búsqueda de información se pudo realizar en Dewey Library, la biblioteca de *Management & Social Sciences* del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Ello posibilitó acceder a bibliografía y otros recursos difícilmente accesibles desde Cataluña o España.

Los principales criterios que han guiado la selección de literatura dentro de esta base de datos fueron los siguientes:

- El factor de impacto de los artículos, priorizando aquellos con un mayor índice de citación.
- La fecha de publicación, priorizando los artículos más actuales.
- Todos los idiomas, pudiendo ser accesibles a su lectura artículos en inglés, español, catalán y portugués.
- Todos los tipos de documentos.
- Etiqueta de los descriptores: TS=Topic
- Todo y que se han consultado diferentes áreas de investigación, se han priorizado “business economics” y “sociology”

En la siguiente tabla se muestran los resultados totales obtenidos en la base de datos ISI WEB OF SCIENCE

TABLA 3. PRINCIPALES DESCRIPTORES UTILIZADOS PARA LA REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA SOBRE VALORES Y RESULTADOS TOTALES OBTENIDOS EN ISI–WEB OF SCIENCE

Descriptores 1r nivel	Descriptores 2o nivel	Resultados totales
“Cooperative values”	–	23
“Cultural values”	–	201
“Value–system”	“creation”	28
“Individualism and collectivism values”	–	381

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos en ISI–WEB OF SCIENCE [consulta realizada en 2013]

Cabe mencionar que se han realizado búsquedas partiendo de otros conceptos como por ejemplo *Co-operatives*, *Cooperative work*, *Co-operative identity*, *Co-operative principles*, *Co-op*, Mondragón, entre muchos otros.

Además de las búsquedas dentro de la base de datos JCR – ISI, también se han podido consultar las siguientes fuentes científicas:

- Libros y capítulos de libros de autores y autoras relevantes sobre el tema a investigar.
- Literatura científica de revistas incluidas en otras bases de datos, especialmente en el European Reference Index for the Humanities (ERIH) y Sociofile.
- Artículos científicos en revistas especializadas en Economía social como por ejemplo *CIRIEC-España. Revista de Economía*.

Revisión de la documentación relativa a las dos organizaciones

Se ha llevado a cabo un estudio de caso comparando dos organizaciones empresariales dedicadas principalmente a la actividad económica de la venta al por menor a partir de establecimientos del tipo de Supermercados e Hipermercados: Caprabo S.A. y Eroski S.Coop.

Para la contextualización del estudio de caso ha sido necesaria la revisión de documentación de la Corporación Mondragón en general y de ambas organizaciones en particular. Algunas de las fuentes consultadas han sido las cuentas anuales (disponibles en el Registro Mercantil), los estatutos sociales y documentación institucional como la publicada en la revista interna de Mondragón *Tu Lankide*¹².

Se ha podido realizar también diversas búsquedas bibliográficas presenciales en la Biblioteca de MGEP, perteneciente a Mondragon Unibertsitatea, en la localidad de Mondragón. Ello permitió acceder a información sobre la Corporación no disponible on line o en otras bibliotecas.

TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Para la elaboración de esta tesis doctoral se han utilizado tanto técnicas cuantitativas como cualitativas. Todas ellas siguen la orientación comunicativa. A continuación se describe cada una de ellas y se detalla su aplicación en esta tesis doctoral:

Técnicas cualitativas: Entrevistas

Las entrevistas en profundidad comunicativas pretenden constituir un dialogo pautado entre las personas investigadas y las investigadoras con el fin de reflexionar conjuntamente sobre situaciones concretas sobre el objeto de estudio

¹² Disponible en <http://www.tulankide.com/es>

En esta tesis doctoral se han realizado entrevistas con personas representantes tanto de Eroski S.Coop. situada en el País Vasco como de Caprabo S.A. situada en Catalunya.

Inicialmente, para responder a la pregunta de investigación se establecieron unos objetivos por los que se hacía necesaria la realización de entrevistas en Eroski Hipermercados que tuvieran la sede en alguna localidad catalana y ya se hubieran cooperativizado. Se generaba por lo tanto la posibilidad de relacionarlo con los resultados de Caprabo dado que, por un lado, se encuentran en el mismo territorio, pero por el otro lado una de las organizaciones ya ha finalizado el proceso de cooperativización. Pero la dificultad de acceder a informadores ha supuesto un problema metodológico que finalmente ha hecho imposible contrastar las posibles hipótesis realizadas respecto a la cooperativización de este entorno y nos hemos visto obligados a modificar los objetivos.

Dentro de las dos organizaciones a las que sí que se ha accedido a suficientes informantes, como son Eroski S.Coop. y Caprabo S.A., se han buscado personas (en algunas ocasiones a través de la técnica de bola de nieve) que representaran diferentes colectivos y que pudieran ofrecer visiones diversas sobre la empresa.

La entrevista de orientación comunicativa tiene lugar en el contexto natural de las personas que participan. Por ello, se han realizado entrevistas en el propio lugar de trabajo, o cafeterías próximas al lugar de residencia / trabajo de las personas entrevistadas.

Para poder realizar las entrevistas de Eroski S.Coop, en el País Vasco en total se han realizado tres estancias, las fechas de las cuales indicamos a continuación:

Primer viaje de campo: 9/10/2013 – 11/10/2013

Segundo viaje de campo: 5/11/2013 – 8/11/2013

Tercer viaje de campo: 6/12/2013 – 9/12/2013

Las entrevistas se han realizado en la misma sede de Eroski en Elorrio, así como en las zonas próximas a las residencias de las personas entrevistadas (en su mayoría en Mondragón o Bilbao y alrededores).

Se ha realizado también una entrevista a una persona investigadora de Lanki – Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragón (Mondragón Unibertsitatea), considerándolo un informante clave, ya que, aunque no se encuentra dentro de la organización de Eroski, sí lo está dentro de la Corporación Mondragón y su trabajo está relacionado con el estudio y promoción de los valores cooperativos.

En el anexo I y II se pueden encontrar los guiones de las entrevistas utilizados para los trabajadores, tanto de Caprabo como de Eroski. Es importante mencionar que se trata de un guión de entrevista genérico, que si bien sirve para guiar los temas sobre los que se realizaban las preguntas, también ha sido adaptado en función del perfil de la persona y de la experiencia de la misma.

A continuación se detalla un cuadro con la relación de las personas entrevistadas en el marco de la tesis:

TABLA 4. PERFILES DE CADA UNA DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES EN LAS ENTREVISTAS COMUNICATIVAS

Empresa		Relación contractual	Sexo	Puesto de trabajo	Código	
Eroski (País Vasco)	1	Socia	Mujer	Área Comercial	EV1	
	2	Socia	Mujer	Área Comercial	EV2	
	3	Socia	Mujer	Área Comercial	EV3	
	4	Socia	Mujer	Área Comercial	EV4	
	5	Socio	Hombre	Presidente de Konfekoop, Confederación de Cooperativas de Euskadi	EV5	
	6	Socia	Mujer	Cajera	EV6	
	7	Socia	Mujer	Organización y desarrollo de Personas– Área Social	EV7	
	8	Ex Socio	Hombre	Ex Director de Personal	EV8	
	9	Socio	Hombre	Responsable Área de Formación Organización y desarrollo de Personas– Área Social	EV9	
	10	Socio	Hombre	Director de Relaciones Institucionales y Externas Secretaría General	EV10	
Universidad de Mondragón	11	Socio Experto	Hombre	Investigador especializado en valores cooperativos	UM1	
Eroski (Catalunya)	12 – 13	Fijo/a (No socios)	Mujer y Hombre	Cajera y cajero	EC1	
	14	Antiguo trabajador eventual	Hombre	Antiguo cajero	EC2	
	15	Eventual	Mujer	Cajera	EC3	
	16	Fija	Mujer	Responsable de relaciones exteriores	EC4	
Caprabo	17	Fija	Mujer	Responsable Área de Formación Desarrollo y Comunicación Interna	C1	
	18	Fijo	Hombre	Comercial en la sede	C2	
	19	Fija	Mujer	Cajera / Reponedora	C3	
	20	Fija	Mujer	Cajera / Reponedora. Antigua trabajadora del departamento de Tesorería	C4	
	21	Fija	Mujer	Cajera / Reponedora	C5	
	22	Fija	Mujer	Cajera / Reponedora	C6	
	23	Fijo	Hombre	Segundo responsable de tienda	C7	
	24	–	Fijas	Mujeres	Cajeras / Reponedoras.	C8
	25	–	Fijas	Mujeres	Cajeras / Reponedoras.	C9
						C10

Con la finalidad de poder encontrarlas en su contexto, en el anexo se pueden consultar las transcripciones de las entrevistas de las cuales hay alguna cita a lo largo del texto.

Técnicas cuantitativas: Cuestionario

Dentro de las técnicas cuantitativas se ha realizado un cuestionario a trabajadores de las empresas Eroski y Caprabo.

Para la elaboración de las preguntas del cuestionario se han reproducido algunas de las preguntas del European Value Survey (EVS)¹³ para poder realizar posteriormente comparaciones en las respuestas, identificando variaciones, si es que existen, entre la población en general, la gente que trabaja en Caprabo y la gente que trabaja en Eroski. Dado que el EVS no trata de estudiar los valores cooperativos, se han tenido que añadir dos tandas de preguntas que hagan especialmente referencia a los valores que representa el cooperativismo. La primera tanda trata de saber la identificación de la persona con dichos valores y la segunda tanda, si la empresa trata de promoverlos. En el caso de que sólo enunciáramos los valores cooperativos podría dar lugar a diferentes interpretaciones según la persona que respondiera el cuestionario. Por ello mismo, al lado del enunciado de cada valor cooperativista se ha introducido una pequeña definición del mismo. Las definiciones son resultado de la búsqueda bibliográfica previa.

En el Anexo III se adjunta un modelo del cuestionario.

Una de las características de la técnica por cuestionario es la posibilidad de representatividad de los resultados. A partir de la elección de la muestra, se puede inferir sobre las opiniones de la totalidad de la población estudiada (Bosch & Torrente 1993).

En el caso de esta tesis, el cuestionario realizado no pretende ser representativo de la totalidad de la población trabajadora de ambas empresas, ya que no se disponía de los medios posibles para acceder a una muestra aleatoria representativa. La muestra inicial son las mismas personas a las que se ha realizado la entrevista en profundidad, con el objetivo de recoger información sobre sus valores de una manera más rápida y precisa a las personas que serían entrevistadas y por lo tanto, no se trataría de un cuestionario anónimo, ni se buscaría una muestra representativa de la población.

Se contemplaba la posibilidad de ampliar el tamaño de la muestra, con el objetivo de realizar análisis representativos y comparables con los resultados de la EVS. Por ello, el cuestionario se introdujo en la plataforma Google – Drive, pudiendo ser visible y cumplimentado vía online. Ello permitió que fuera accesible a trabajadores y trabajadoras, a las cuales no habíamos podido realizar una entrevista en profundidad pero que sí que han estado dispuestos, de una manera anónima, a rellenar el cuestionario.

¹³ Más información en <http://www.europeanvaluesstudy.eu/>

El número total de personas que han contestado al cuestionario se resume de la siguiente manera:

TABLA 5. NÚMERO DE RESPUESTAS DE LOS CUESTIONARIOS POR EMPRESA EN LA QUE TRABAJA

Caprabo	8	32%
Eroski	15	60%
No trabaja actualmente pero ha trabajado en Caprabo	0	0%
No trabaja actualmente pero ha trabajado en Eroski	2	8%
Total	25	

Dado el poco índice de respuesta, y por lo tanto, la no representatividad no ha sido posible el estudio en profundidad de la encuesta, sin embargo, se contempla la posibilidad en un futuras investigaciones, de distribuir el cuestionario en una población más amplia.

Técnicas de análisis de información

A continuación detallamos las técnicas de análisis de información de las fuentes primarias que se han utilizado, tanto para las técnicas cuantitativas como para las técnicas cualitativas.

TÉCNICAS CUALITATIVAS

Para el análisis de las entrevistas se procedió a su transcripción y posteriormente vaciado, apoyado por el software libre de análisis cualitativo QDA Miner Lite¹⁴. La utilización de este programa ha servido para categorizar el texto de una manera más eficiente. Las categorías utilizadas para el análisis y la codificación de la información dentro del programa corresponden a las categorías que se describen en la tabla 6.

TABLA 6. NÚMERO DE RESPUESTAS DE LOS CUESTIONARIOS POR EMPRESA EN LA QUE TRABAJA

Matriz de análisis	Dimensión exclusora	Dimensión transformadora
Valores cooperativos	1	2
Cambios organizacionales	3	4
Cooperativización		
<i>Formación en cooperativismo</i>	5	6
<i>Participación en actividades cooperativas</i>	7	8
<i>Valoración de la cooperativización</i>	9	10
Valores y percepción del entorno	11	12

¹⁴ Más información disponible en: <http://provalisresearch.com/products/qualitative-data-analysis-software/freeware/>

En la elaboración del cuadro de análisis se han incluido en las filas las dimensiones que pueden afectar en la cooperativización de la empresa filial (Caprabo) teniendo en cuenta los valores de la empresa y los cambios organizacionales producidos en la misma. Por otro lado, dado el paradigma metodológico comunicativo, se especifica en las columnas las barreras o factores excluyentes que se producen dentro de cada una de las dimensiones de las columnas; y las oportunidades o factores transformadores de las mismas dimensiones.

Columnas: Valores cooperativos, Cambios organizacionales, Cooperativización y Entorno

Dentro de las dimensiones de análisis se incluyen los siguientes factores:

- **Valores cooperativos:** Incluye aquellas actitudes, opiniones o acciones que indiquen que en la persona existe alguno de los valores cooperativos, como son la Autoayuda, la Auto-responsabilidad, la Democracia, la Igualdad, la Equidad, la Solidaridad, la Honestidad, la Transparencia, la Responsabilidad social y la Preocupación por los demás. Se explora también la percepción por la cual el trabajador percibe los valores de la empresa como similares a los suyos personales y las consecuencias que de ello se derivan en relación al sentimiento de pertenencia, y a la implicación laboral.

Se incluyen los debates por los cuales se considera (o no) que es necesario tener unos valores cooperativos para ser socio de la empresa y si, en el caso de que estos valores no se compartan, es posible adquirirlos.

Se definen a continuación, de una manera esquemática cada uno de estos valores:

- *Autoayuda:* Creencia de que la unión con los demás permite superar las limitaciones individuales. Se incluyen aquellas acciones y actitudes relacionadas con la intercooperación entre las personas y entre las organizaciones como estrategia de competitividad.
- *Auto-responsabilidad:* Responsabilidad sobre las propias decisiones, en concreto dentro de la cooperativa. Se pone énfasis en las consecuencias de que los propietarios sean los trabajadores, en lo que se refiere a que la responsabilidad de las decisiones empresariales recae directamente sobre ellos, pero también al hecho de que es más difícil sancionar en el caso de que se tomen las decisiones incorrectas para la empresa.
- *Democracia:* Consideración de que todas las personas han de tener la posibilidad de participación en la toma de decisiones en la empresa
- *Igualdad:* Igualdad de oportunidades. Consideración de que todas las personas han de tener las mismas posibilidades en la promoción, en el acceso a la información, etc.
- *Equidad:* Se incluyen aquellos aspectos que tienen que ver con las desigualdades económicas tolerables y el abanico salarial. Dado que en

las cooperativas existe un abanico salarial reducido, se incluyen los motivos por los que las personas con puestos de responsabilidad permanecen en la empresa, pudiendo percibir un salario más elevado en empresas de la competencia.

- *Solidaridad*: Trascendencia de lo personal en beneficio de todo el colectivo, más concretamente de los sectores más vulnerables
- *Honestidad*: Valor que la verdad. Percepción de lo que es razonable, justo y decente.
- *Transparencia*: Valor que produce que la información de la empresa esté al alcance de todas las personas. Se analiza tanto la percepción de la calidad como la cantidad de la información recibida.
- *Responsabilidad social*: Compromiso con el desarrollo del entorno social y medioambiental
- *Preocupación por los demás*: Mostrarse a favor de las condiciones en las que se hallan las personas que se encuentran a su alrededor
- **Cambios organizacionales**: Se incluyen aquellos cambios organizacionales producidos en los últimos tiempos, especialmente desde el año 2007, año de la compra de Caprabo. Por la coincidencia de fechas, resulta difícil discriminar si los cambios organizacionales son producidos por (1) la compra y por lo tanto por la adaptación de las estructuras, (2) por la crisis económica y por lo tanto, por una política de reducción de costes, o (3) por la adaptación a los nuevos contextos informacionales, y por lo tanto corresponde a una evolución natural de la organización. Se explora por lo tanto la percepción de los trabajadores y trabajadoras en los motivos de los cambios.
- **Cooperativización**: Incluye el proceso por el cual la empresa cooperativa matriz ofrece a los trabajadores (propios y de las filiales) ser socio/a de la empresa. Se incluyen los debates sobre la internacionalización y cómo la Corporación Mondragón gestiona los centros exteriores, cuáles son las empresas que ha cooperativizado, en qué condiciones, etc. Se incluye, no sólo cómo la empresa ofrece a las personas ser socias, sino cómo las personas modifican sus actitudes dentro de la empresa, adquiriendo los valores cooperativos. Se han tenido en cuenta dos aspectos cruciales en este cambio de actitudes y valores: la formación en cooperativismo y la participación en actividades cooperativas. A continuación se describen ambos procesos, al que se ha añadido la percepción de los diferentes trabajadores y trabajadoras sobre el hecho cooperativo y la cooperativización.
 - **Formación en cooperativismo**: Se incluye la explicación de la formación que reciben los socios y socias en el momento de cooperativización. Esta formación puede ser formal, a partir de cursos, documentación y charlas o informal a partir de las interacciones que se establecen con

otros socios y socias. Contempla todo el proceso de interiorización de los procesos y valores cooperativos.

- **Participación en actividades cooperativas:** Se incluyen las posibilidades reales por las que una persona puede participar dentro de las actividades cooperativistas. Su participación en el capital, en los resultados y en la gestión de la cooperativa. Se exploran si existen diferencias producidas en los últimos tiempos a causa de la crisis en Eroski S.Coop. y a causa de la compra en Caprabo S.A.
- **Valoración de la cooperativización:** Cómo se valora, tanto por parte de los socios de Eroski como por los futuros socios de Caprabo, la extensión del modelo cooperativo a las filiales de la empresa. Motivos por los cuales se cooperativizan las empresas filiales como Caprabo. Se incluyen también cuáles son los aspectos positivos, más allá de la coherencia con los valores, que perciben del hecho de ser cooperativista.
- **Valores y percepción del entorno:** Influencia del entorno en el que se inserta la empresa sobre los procesos de la misma. Percepción que tienen las personas del contexto más próximo (proveedores, clientes, vecinos, etc.) sobre la empresa. Valores (cooperativos o no) que tiene el entorno y si estos son acordes con los que promueve la empresa. Influencia que tiene el entorno sobre el hecho de ser cooperativista.

Filas: Factores exclusores y transformadores

Se define como **factor exclusor** las barreras que encontramos en personas o colectivos para poder incorporarse a una práctica o beneficio social. Si faltara tal barrera, el beneficio social estaría disponible para la persona o colectivo excluido (Gómez et al. 2006). Se refiere, por lo tanto, a elementos que las personas interiorizan e interpretan, y no de factores externos cuantificables y objetivables.

Los **factores transformadores** se contraponen a las barreras en la medida en la que superan los factores exclusores, o contribuyen a su superación.

Partiendo de la idea que la cooperativización permite en los territorios relaciones más igualitarias y solidarias, entenderemos como factores exclusores aquellas prácticas o concepciones que dificulten su implementación en nuevos territorios y como factores transformadores, aquellas que faciliten la cooperativización en territorios donde no existan previamente.

TÉCNICAS CUANTITATIVAS

Todo y que el análisis utilizado para esta tesis doctoral ha sido principalmente cualitativo, se han podido realizar algunas relaciones entre el análisis las entrevistas con las respuestas realizadas por la persona en el cuestionario.

Se han establecido tipos ideales de lo que se supone que es una persona con valores cooperativos. Pero los tipos ideales pocas veces se corresponden con la realidad. Por ello se han realizado índices para poder establecer tipologías. A partir de las puntuaciones obtenidas en las preguntas nos permite clasificar los casos a la vez que nos permite la realización de clasificaciones.

Se ha realizado a modo exploratorio algunas tablas de frecuencias de las preguntas más representativas del cuestionario.

No se descarta en un futuro poder realizar un análisis más profundo de las preguntas realizadas en el cuestionario, o la creación de un cuestionario sobre valores cooperativistas desde la perspectiva metodológica dialógica participando cooperativistas en activo.

Capítulo 2. Valores y valores cooperativos

Introducción

El giro dialógico de las sociedades (Flecha, Puigvert, and Gómez 2001) está generando transformaciones en los valores culturales y personales que nos llevan a reclamar y trabajar por unas sociedades más justas y más igualitarias. A través del diálogo y la interacción, las personas están transformando su entorno más próximo con prácticas que superan las desigualdades. Ello no significa que no existan resistencias al cambio así como barreras que impidan que este se lleve a cabo. Pero incluso en estas situaciones, la sociedad, formada por sujetos pero también por sistemas, cada vez más, demanda una postura clara de diálogo. Este giro dialógico requiere y hace necesaria una adquisición de nuevas competencias que están vinculadas a valores cooperativos como la democracia, la equidad, la transparencia, y la autoayuda, entre otros.

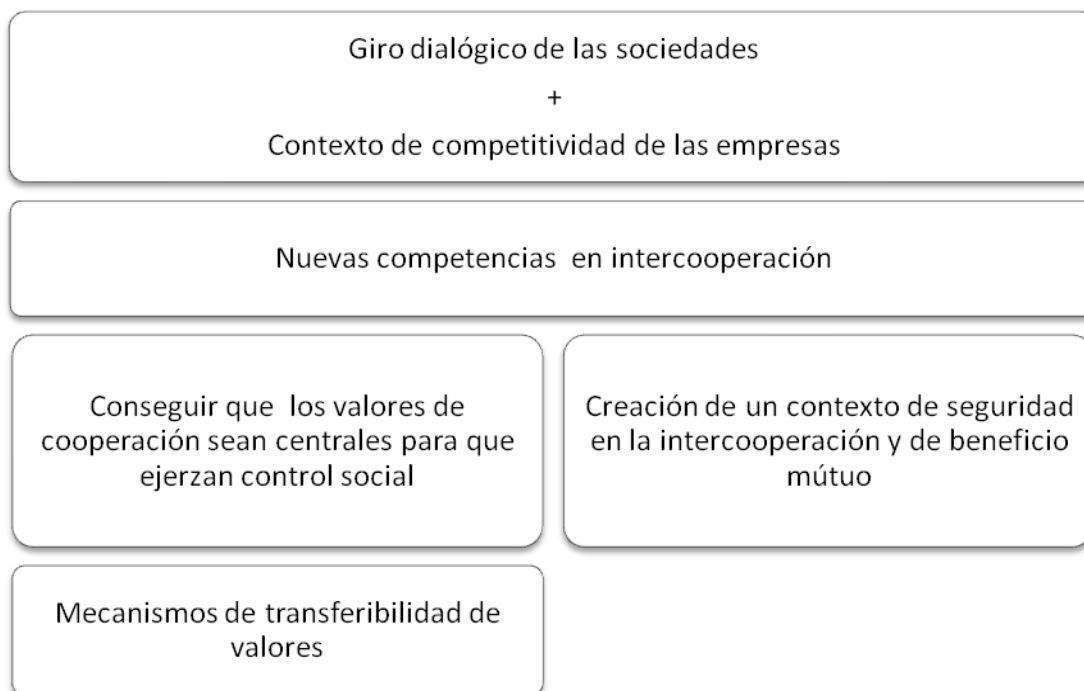
Por otro lado, la crisis económica ha puesto en evidencia el hecho de que las empresas necesitan nuevas fórmulas para competir dentro de la era global e informacional, adaptándose a los nuevos contextos. La alta competitividad de los mercados obliga a las empresas a innovar para aumentar su productividad y los márgenes de beneficio. Diversos estudios demuestran cómo la intercooperación empresarial puede generar un aumento de la competitividad en los mercados tanto locales como internacionales (Kojima 1992; Laschewski, Phillipson, and Gorton 2002; Pavelkova and Jircikova 2008). Por lo tanto, la intercooperación puede ser una de las respuestas adecuadas a la hora de aumentar la eficiencia empresarial. Empresas como las que integran la Corporación Mondragón están viendo en la intercooperación una de estas fórmulas para generar competitividad sin perder su identidad y sus valores cooperativos. Tal y como hemos visto con anterioridad, ello les permite seguir siendo competitivos sin tener que reducir costes desplazando la fuerza productiva a aquellos países donde sería más barata, con la consecuente pérdida de empleo en el lugar de origen de la compañía.

Así, encontramos que el giro dialógico de las sociedades por un lado y el contexto de competitividad empresarial por otro convergen en el hecho de que cada vez la sociedad demanda unas competencias de intercooperación que hasta el momento no eran necesarias. Las cooperativas competitivas como Eroski, por lo tanto, responden perfectamente a estas demandas siendo por un lado más justas y democráticas (por lo tanto más dialógicas) y por el otro lado compitiendo en los mismos mercados que las empresas tradicionales capitalistas.

Esta tesis, y concretamente el objetivo de este capítulo, se enmarca en la idea de cómo conseguir crear y mantener la (inter)cooperación a partir de la creación y la transferibilidad de los valores que la respaldan.

Si los valores de una sociedad son un motor de control social, al incorporar la cooperación dentro de los valores culturales pueden promover, no sólo sociedades más justas sino también más eficientes y por lo tanto económicamente sostenibles.

FIGURA 1. ESQUEMA ARGUMENTAL DEL CAPÍTULO 2



Fuente: Elaboración propia.

Las sociedades están definidas tanto por los sistemas como por los sujetos que las componen. Por lo tanto los valores de la sociedad están configurados por la interacción de estas dos esferas. En el caso de que una institución, como podría ser una empresa, imponga unas normas que enmarquen y definan esta cooperación sin que estén basadas en los valores de los sujetos se trataría de un comportamiento bajo presión y por lo tanto mucho más fácil que los acuerdos de cooperación se rompan. Se necesita encontrar la estabilidad de dicha cooperación. Como veremos a lo largo del capítulo, en la literatura científica encontramos que para que exista una intercooperación con éxito, hay dos escenarios posibles. En primer lugar encontramos el escenario en el que los valores ya están arraigados en el territorio. Por lo tanto dado que está interiorizada la cultura cooperativa se producen los efectos comentados de control social y permanencia usual e incuestionable de la conducta de cooperación. En segundo lugar, encontramos un escenario en el que los valores de cooperativos no son centrales y lo que prima es el interés individual de la persona. En estos casos sigue siendo posible que exista intercooperación y que perdure en el tiempo, siempre y

cuando las personas que realizan esta cooperación vean claramente los beneficios individuales de la relación y se asegure el mantenimiento en el tiempo.

Si cambiamos las interacciones que se tienen dentro del entorno de las personas haciendo que estas sean más cooperativas, se pueden cambiar los valores de la sociedad introduciendo algunos valores cooperativos cruciales como la solidaridad, la equidad, la democracia o la honestidad. En el caso de que se produzca este arraigo de valores, se producirá por otro lado, el mantenimiento de las conductas de cooperación. Parece evidente pensar que, en aquellos lugares con unos valores más colectivistas y solidarios se tenderá a sostener por más tiempo este tipo de experiencias que en aquellos lugares donde existan valores individualistas. En este capítulo, se exploran también los mecanismos de mantenimiento en aquellos casos donde existen valores individualistas no propensos a la cooperación.

Entendemos que, en muchas ocasiones, las cooperativas se instauran en zonas donde los valores comunitarios y cooperativistas ni son mayoritarios, ni son centrales, ni están arraigados. En este caso, por lo tanto, se requiere un proceso de creación de dichos valores, o si la cooperativización de la empresa se realiza a partir de una empresa filial de una cooperativa ya existente en otro territorio, se requiere la transferibilidad de los valores acompañando la transferibilidad de las Actuaciones Cooperativas de Éxito.

Por lo tanto, el interés por demostrar la hipótesis inicial *Es posible la transferibilidad de la experiencia cooperativa de Eroski a Caprabo si ésta está basada en valores* viene dada por el hecho de que partimos de la idea de que para que una cooperativa tenga éxito (entendiendo por éxito (1) a nivel económico, (2) que aporte beneficios a toda la comunidad y (3) que sea sostenible en el tiempo) tiene que estar fundamentada en unos valores cooperativos estables en el territorio, pero a su vez estos valores se pueden crear y promocionar con determinadas prácticas.

Dentro de nuestra hipótesis general hablamos de la fundamentación de la experiencia cooperativa en unos valores concretos. De ahí se desprenden varias preguntas que se la comunidad científica internacional ha intentado responder previamente y en las que profundizamos en el presente capítulo:

¿Qué entendemos por valores?

¿Cuáles son los valores que definen las empresas cooperativistas y las diferencian del resto de las empresas?

¿Por qué es necesaria la transferibilidad de valores cooperativos?

¿Cómo se pueden crear o transferir a otros territorios?

A continuación, contestamos a estas preguntas a través de la revisión de la literatura científica internacional. En primer lugar definiremos lo que entendemos en esta tesis por *valores* para centrarnos concretamente en qué son los *valores cooperativos* y en

los ámbitos en los que éstos influyen. En segundo lugar veremos la importancia que cobran con el giro dialógico de las sociedades y en contextos de competitividad empresarial. Finalmente analizaremos la creación de los valores y su transferibilidad.

Qué entendemos por valores en esta tesis doctoral

El objeto de estudio de nuestra tesis se centra en el análisis de los valores culturales y su transferibilidad. Para poder realizar un análisis con exhaustividad, resulta indispensable establecer el marco teórico en el que nos vamos a mover así como las definiciones de lo que entendemos por valores culturales.

En primer lugar, es importante diferenciar aquello que vamos a definir como valores culturales dentro de esta tesis de aquello que no lo es. Es muy complicado poder medir los valores, dado que por sí mismos no son directamente observables. Pero los valores guían las actitudes, los intereses, los gustos, las obligaciones morales, las metas y las necesidades. Éstas sí que pueden ser objeto de análisis. De ello podremos extraer los valores que las guían.

Pero aunque los valores no son las actitudes, su estrecha relación ha generado que muchas veces se utilicen como sinónimos y se confundan. En el siguiente apartado realizamos una definición operativa de lo que entendemos por valores en su sentido más general, diferenciándolo de las actitudes, los rasgos de personalidad, las normas y las necesidades.

Definición operativa

El segundo artículo más citado¹⁵ sobre *Valores culturales* es el artículo de Steven Hitlin & Jane Allyn Piliavin (2004): *Values: Reviving a dormant concept*. A partir de este artículo se puede configurar una definición bastante específica de lo que son los valores culturales para diferenciarlos de otros aspectos que tradicionalmente se han llegado a confundir. Para los autores:

*Los valores capturan un ideal personal o cultural*¹⁶ (Hitlin and Piliavin 2004: 361).

Por lo tanto, los valores pueden ser la expresión de los sistemas e instituciones sociales, y al mismo tiempo puede tratarse de un aspecto personal e individual de la persona. Si bien consideramos que aquellos valores presentes en la sociedad que representan un ideal cultural sistémico serán más robustos, también entendemos que los sistemas los configuran los sujetos y por lo tanto se pueden cambiar a través de movimientos impulsados por ideales personales.

¹⁵ Con 144 citaciones dentro de la base de datos Web of Science (última fecha de consulta 28 de agosto del 2013)

¹⁶ Traducción propia del original: Values capture a personal or cultural ideal.

Según Hitlin & Piliavin (2004) hay cuatro conceptos que se pueden confundir con los valores: las actitudes, los rasgos de personalidad, las normas y las necesidades¹⁷. La confusión viene dada por el hecho de que estos conceptos están interrelacionados. Los valores son precisamente la guía y sustento de las actitudes, de la personalidad, de las normas y las necesidades, pero no por ello hemos de confundirlas. Los autores muestran diferencias básicas que nos ayudan además a entender qué son concretamente los valores culturales.

Los valores son más profundos y duraderos que las actitudes. Estas últimas son más efímeras y orientadas a objetos. Los valores están fundamentados en los ideales y creencias, mientras que las actitudes se refieren a situaciones sociales concretas.

Para diferenciarlos de los atributos de personalidad, los autores aseguran que se tiene más control sobre los valores que sobre los rasgos psicológicos. Somos capaces de decidir y cambiar nuestros valores. Lo ejemplifican a través de una persona que puede tener una cierta tendencia a tener comportamientos agresivos, mientras que puede no tener la agresividad como un aspecto valorable; no considerar el uso de la violencia o de la agresividad como un aspecto positivo. Volvemos al punto de que los valores se conceptualizan como motivaciones e ideales a seguir y no siempre tienen que estar ligados con las acciones que ejercen los individuos.

En lo que se refiere a la diferenciación con las necesidades. Éstas, según los autores, implican influencias biológicas. Los valores recogen en cambio los aspectos sociales.

Finalmente, encontramos la diferenciación con las normas; estas últimas corresponden a situaciones concretas de las pautas de conducta. Se trata de límites y obligaciones por los que nos tenemos que regir. Mientras que, por otro lado, los valores, como hemos dicho antes, se refieren a los ideales, a pautas de conducta, a veces basadas en normas –aunque no necesariamente escritas–, pero interiorizadas como propias a través de la socialización.

A continuación presentamos un cuadro resumen de esta diferenciación:

TABLA 7. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DE LOS VALORES

Valores	Fundamentados en ideales y creencias	Social	Se diferencia de	Necesidades	Biológico
		Interiorizados		Normas	Pautas de conductas externas
		Alto control sobre ellos Se pueden decidir		Rasgos de personalidad	Aspecto psicológico sobre el cual no siempre se tiene control
		Abstractos y duraderos		Actitudes	Referidos a situaciones concretas

Fuente: Elaboración propia a partir de Hitlin & Piliavin (2004)

¹⁷ Del inglés: *attitudes, traits, norms* y *needs*.

Las normas y regulaciones que establece la sociedad y sus organizaciones se generan con el sentido de conseguir una sociedad más justa y cohesionada. A veces, si éstas no están dotadas de sentido por los sujetos, o bien no se cumplen, o bien se crean resistencias en su cumplimiento. Si las normas están acordes con los valores, los sujetos, por el contrario, les ven el sentido. Tal y como citan los autores:

Las personas que actúan de acuerdo con los valores no se sienten tan oprimidas como cuando actúan bajo la presión normativa¹⁸ (Hitlin and Piliavin 2004: 361).

En la misma línea se encuentra el concepto de *mock bureaucracy* (o burocracia simulada). Éste explica los motivos por los cuales los directivos y los trabajadores son conscientes de ciertas reglas, normas y maneras de proceder pero hacen pocos intentos por adherirse a ellas ya que éstas tienen poca legitimidad. Se diferencia de la *representative bureaucracy* (o burocracia representativa) en la que las normas son aplicadas por los administradores y obedecidas por los trabajadores debido a que tienen legitimidad para ambos grupos en base a sus propios valores fundamentales (Gouldner 1954). Se argumenta así que para que las normas y los procedimientos de una empresa se cumplan, incluso si se tratan de normas de seguridad, estas tienen que estar interiorizadas, en el caso de que no sea así se pueden dar situaciones que pueden hacer peligrar la empresa (Hynes and Prasad 1997).

Encontramos, por lo tanto, que los valores están en el centro de los procesos organizacionales, ya que si los procesos que hacen referencia a valores de la organización no corresponden con los valores de las personas que la integran, estos no se van a cumplir:

Una regla debe estar legitimada en términos de los valores del grupo y será más fácilmente aceptada si se ve como la promoción de sus propios fines¹⁹ (Gouldner 1954: 185).

Nuestro objeto de investigación se refiere a la manera en la que se realiza el cambio de valores dentro de una organización empresarial que se va a transformar en una cooperativa. Nos interesa analizar como los valores cooperativos se pueden llegar a transformar en centrales, estables y perdurables dentro de la organización para que ésta, se mantenga en el tiempo.

Los autores Pant y Lachman (1998) diferencian entre *valores centrales*²⁰ –refiriéndose a aquellos valores con un alto consenso y con los que se ejerce un alto control social– y los valores periféricos²¹– refiriéndose a aquellos con un bajo consenso y por lo tanto que ejercen poco control social–. Entienden pues los diferentes tipos de valores como un continuo en los que los valores centrales y los periféricos serían los extremos.

¹⁸ Traducción propia del original: People acting in accordance with values do not feel pushed as they do when acting under normative pressure.

¹⁹ Traducción propia del original: A rule must be legitimated in terms of the group's values and will be more readily accepted if it is seen as furthering their own ends.

²⁰ Del original *core value*

²¹ Del original *peripheral value*

Para los autores, cuando se llevan a cabo estrategias empresariales que entran en conflicto con los valores, las complicaciones son más graves en el caso de que entren en conflicto con los valores centrales que si están en conflicto con los valores periféricos.

Así, si lo que queremos es transferir *Actuaciones Cooperativas de Éxito* en una empresa concreta, no basta solamente con imponer un marco normativo que establezca las pautas de actuación para el mantenimiento de estas conductas, ya que si las normas no son acordes con los valores centrales de las personas, se puede generar el efecto de la burocracia simulada. Si, por el contrario, conseguimos la transferibilidad de los valores, las personas habrán interiorizado estos comportamientos como ideales, como actuaciones valorables y por lo tanto, si las personas considerarán positivo la continuidad y participación en las actuaciones cooperativas, consiguiendo el efecto de la burocracia representativa. Es más probable que los trabajadores estén de acuerdo y sigan los procedimientos, y por lo tanto, se asegura el mantenimiento de la experiencia.

Los valores, al ser ideales que se refieren a aquello que queremos conseguir, también proporcionan una guía, unas pautas a seguir por nuestras actuaciones para lograr nuestros objetivos. Tal y como definen:

*Valores, comúnmente concebidos como fines ideales dentro de una situación de acción, deben incorporar el medio a través del cual se puede alcanzar*²² (Hitlin and Piliavin 2004: 364).

Así coinciden con Pant & Lachman (1998) en que los valores nos proporcionan tanto las metas que queremos conseguir como las fórmulas que escogeremos para conseguirlas:

*Los valores informan de la conducta individual y de grupo, proporcionando los criterios según los cuales los actores sociales deciden tanto sus fines como los medios por los que prefieren alcanzarlos*²³ (Pant and Lachman 1998: 197).

Por lo tanto, en un contexto con unos valores democráticos, serán mucho más efectivos y eficientes empresarialmente aquellos métodos de gestión participativos que no una gestión dictaminada jerárquicamente. A su vez, implementar métodos de gestión asamblearios en culturas no democráticas o cooperativistas puede suponer resistencias y retos, por ejemplo, en el grado de implicación y participación de las personas.

La comunidad científica internacional entiende que los valores dependen de la cultura en la que están inmersos. Se puede clasificar las diferentes sociedades según predomine un tipo de valores u otros. Pero no podemos olvidar que los valores de una sociedad también varían a lo largo del tiempo, y por lo tanto, aunque estemos

²² Traducción propia del original: Values, commonly conceived of as ideal ends within an action situation, need to incorporate the means through which they will be reached.

²³ Traducción propia: Values inform individual and group behaviour by providing the criteria according to which social actors choose both their ends and the means by which they prefer to achieve them.

hablando de una misma cultura, existen acontecimientos que pueden hacer variar estos valores.

Inglehart, el autor más referenciado del área de sociología sobre valores culturales por la comunidad científica internacional²⁴, a partir de los datos extraídos de la mayor encuesta realizada sobre valores en diferentes oleadas, la *World Values Survey*²⁵, argumenta que existe una tendencia (probabilística, no determinista) al cambio en el sistema de valores a partir de la modernización y el desarrollo económico de las sociedades:

*La predicción central de la teoría de la modernización encuentra un amplio apoyo: El desarrollo económico está asociado a importantes cambios en los valores y creencias que prevalecen: Las cosmovisiones de las sociedades ricas difieren notablemente de las de las sociedades pobres. Esto no implica necesariamente la convergencia cultural, sino que hace predecir la dirección general de cambio cultural y (en la medida en que el proceso se basa en el reemplazo intergeneracional de la población), incluso da una idea de la velocidad a la que tal cambio es probable que se produzca*²⁶ (Inglehart and Baker 2000: 49–50).

Inglehart llega a la conclusión que la esfera económica influye en la esfera cultural, llegando incluso a transformar los valores culturales de las personas, como consecuencia de los cambios en ella. Se puede extraer que el desarrollo económico también en pequeñas comunidades, sectores o empresas puede comportar a su vez un cambio en los valores (Inglehart and Baker 2000).

En esta tesis se pretende analizar el cambio de valores en un entorno donde se modifican las interacciones organizacionales, pasando de unas guiadas por una dinámica capitalista tradicional hacia unas interacciones guiadas por la cooperación. Analizaremos los mecanismos por los que los individuos transforman sus valores culturales. A partir de ello los objetivos de las personas que integran la experiencia estarán orientados a mantener la experiencia empresarial y los medios o fines serán a través de los mecanismos de los valores cooperativos, como la solidaridad empresarial, la igualdad, etc.

Es cierto que en ocasiones las personas no actuamos conforme los valores que la sociedad propone que deberíamos tener. Por ejemplo en sociedades cada vez más igualitarias todavía existen comportamientos racistas y machistas. Pero también es

²⁴ En fecha de 27 de septiembre del 2013 su artículo *Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values* (Inglehart and Baker 2000) contaba con más de 800 citaciones dentro de la base de datos *Web of Science*

²⁵ Más información disponible en <http://www.worldvaluessurvey.org/> [Última consulta realizada el 16/6/2014]

²⁶ Traducción propia del original: The central prediction of modernization theory finds broad support: Economic development is associated with major changes in prevailing values and beliefs: The worldviews of rich societies differ markedly from those of poor societies. This does not necessarily imply cultural convergence, but it does predict the general direction of cultural change and (in so far as the process is based on intergenerational population replacement) even gives some idea of the rate at which such change is likely to occur

cierto que estos valores nos dictan cuáles son aquellas actuaciones que están bien vistas por nuestro entorno (tanto lejano como próximo) y cuales son aquellas actuaciones por las cuales nos vamos a sentir rechazados.

Para Pant & Lachman (1998) la importancia de los valores proviene de su capacidad para actuar como poderosos agentes de control social. Aunque el control social dirigido por los valores del entorno lo podemos encontrar en el conjunto de la sociedad, los autores la analizan concretamente en el contexto de las organizaciones.

Son los valores los que incluso justifican la existencia de las mismas organizaciones y la forma en la que éstas funcionan. Son los valores los que legitiman o sancionan las diferentes estrategias empresariales, las que las hacen deseables o inaceptables:

Así, en cualquier contexto socio-cultural, incluyendo cualquier organización, la asunción de valores enfatiza preferencias para determinadas formas de organización y los patrones de conducta, sobre los demás. A través de estas preferencias, los valores influyen en los patrones de control de la conducta²⁷ (Pant and Lachman 1998:197).

Después de todo lo expuesto, de aquí en adelante entenderemos por valores en el marco de esta tesis la siguiente definición:

Los valores son aquellos ideales abstractos que adquieren las personas por influencia de las culturas y sociedades. Son relativamente estables a lo largo del tiempo, pero las personas y las instituciones tienen la capacidad de decidir sobre ellos para modificarlos en parte o totalmente. Aunque los valores no siempre son coherentes con las acciones que se realizan, sí que suponen una guía de comportamiento en lo que se refiere a los fines y los medios para conseguirlos.

Todas las empresas cooperativas se rigen por unos principios básicos comunes²⁸. Estos principios, que guían las prácticas empresariales y de los trabajadores, se basan en unos valores. Por esta relación, la adquisición de estos valores por parte de la empresa y de las personas que la integran, refuerza la experiencia cooperativa.

²⁷ Traducción propia del original: Thus within any socio-cultural setting, including an organizational one, value assumptions underlie preferences for certain forms of organizing and patterns of conduct, over others. Through these preferences, values influence and control patterns of behaviour

²⁸ Los establecidos por la ICA serían (1) Adhesión voluntaria y abierta, (2) Control democrático de los miembros (3) Participación económica de los miembros, (4) Autonomía e independencia, (5) Educación, capacitación e información, (6) Cooperación entre cooperativas, (7) Interés por la comunidad (Internacional Cooperative Alliance 2013)

FIGURA 2. RELACIÓN ENTRE PRÁCTICAS Y VALORES COOPERATIVOS



Fuente: Elaboración propia

Veamos a continuación, a qué nos referimos cuando hablamos de *Valores cooperativos*.

Valores cooperativos

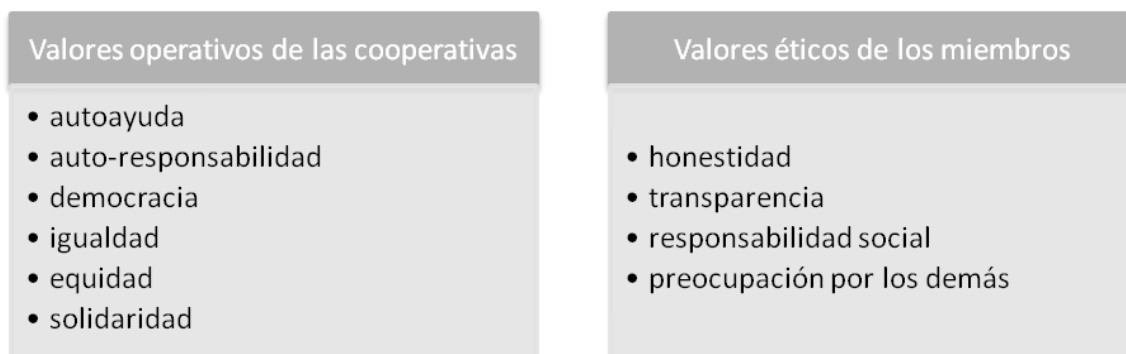
Los valores y principios que establece la ICA son de obligado cumplimiento por parte de cualquier empresa que esté dentro del movimiento cooperativo. Si todas las empresas se rigen por los mismos valores y principios se asegura, por un lado, una homogeneidad en los valores promovidos hacia los trabajadores y su entorno y, por otro lado, se configurara una identidad propia en las personas que integran cualquier cooperativa. Por el hecho de estar dentro del movimiento cooperativo, las personas participan en dinámicas cooperativas que les permiten adquirir una serie de competencias y valores concretos (los cooperativos). Pero la transmisión de valores no es directa. Por el hecho de participar dentro de una cooperativa no adquieres de manera inevitable sus valores. No se trata de un sistema cerrado, las personas que la integran están en contacto con su entorno, por lo tanto los valores son permeables con la sociedad. La organización se verá afectada por su entorno (y los valores del mismo), y dicho entorno se verá influido también por los valores cooperativos que promueve la empresa.

Pero ¿a qué nos referimos cuando hablamos de valores cooperativos?

En el marco de esta tesis reconocemos como valores cooperativos los definidos internacionalmente como tales a través de la ICA en la Declaración de Identidad Cooperativa. Esta declaración fue adoptada por la II Asamblea General de la ICA²⁹ realizada el mes de setiembre de 1995 en la ciudad de Manchester.

²⁹Más información en la página web <http://ica.coop/es/>

FIGURA 3. VALORES COOPERATIVOS



Fuente: Elaboración propia a partir de (Internacional Cooperative Alliance 2013)

Estos valores los podemos dividir en dos grupos: En el primero encontramos los valores operativos por los que se rigen las cooperativas. Estos son: autoayuda, auto-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. En el segundo grupo de valores encontramos los valores éticos de los miembros que integran las cooperativas. Al tratarse de los valores de las personas y no de las organizaciones propiamente, pueden estar presentes también en otros organismos no cooperativos. Estos son: honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás (Internacional Cooperative Alliance 2013)³⁰. El informe posterior a la Declaración intenta explicar con detenimiento cada uno de los valores (Martínez Charterina 1995).

A continuación procedemos a definir cada uno de estos valores tal y como los entenderemos en esta tesis doctoral así como algunas de las implicaciones que puede tener su adquisición:

AUTOAYUDA

Muchas veces se entiende el valor de la autoayuda como la confianza en las capacidades y méritos propios, de cada uno, para lograr sus objetivos. Si bien esto es cierto, las cooperativas, además, ponen el énfasis en la creencia de que la plenitud del individuo puede ser lograda a través de la acción conjunta y responsabilidad mutua, a través de la asociación con otras personas. Es precisamente a partir del valor de la autoayuda que las cooperativas fomentan la educación y el desarrollo de las personas que la integran (Martínez Charterina 1995).

Si entendemos la empresa como una asociación de personas que se organizan conjuntamente para lograr el objetivo de maximizar los beneficios (en los que en el caso de ser una empresa cooperativa, además se repartirán equitativamente entre los socios); la autoayuda se concretaría en la intercooperación entre los individuos que

³⁰ Se puede encontrar información más detallada de los valores y principios cooperativos en la página web: <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles> [Última consulta: 16/6/2014]

componen una misma organización o incluso entre diferentes empresas u organizaciones con las que se comparta un fin común. Por lo tanto el valor de la autoayuda puede generar mayor competitividad e incrementar la posibilidad de generar estos beneficios. La autoayuda como se entiende en las empresas cooperativas pone en evidencia que es precisamente a partir de la organización, del proyecto común, que se consiguen lograr los objetivos deseados. Una persona sola no podría obtener los beneficios y ser tan competitiva como lo logra ser a partir de la organización en una cooperativa competitiva donde se llevan a cabo prácticas de intercooperación.

Como ejemplo de autoayuda entre empresas de la Corporación Mondragón, que permiten la superación de las limitaciones individuales, encontramos la decisión tomada en el Congreso celebrado el 13 de mayo de 2013³¹. En él se decidió la creación de un Fondo de Reestructuración y Empleo Societario (FRES) con el objetivo de garantizar la viabilidad y mantener el empleo en Fagor Electrodomésticos. Este fondo se sustenta en la ayuda y esfuerzo de los trabajadores de todas las cooperativas de la Corporación. Las reducciones del salario para nutrir este fondo iban desde el 6,48% en el caso de los trabajadores de Fagor Electrodomésticos, un 4% en el caso de las otras siete cooperativas del grupo Fagor y en torno al 1% de su salario del resto de socios de Mondragón.

La intercooperación, dentro del movimiento cooperativo se puede entender como la suma de voluntades que superan la voluntad y la capacidad individual de las personas.

AUTO-RESPONSABILIDAD

La auto-responsabilidad (*self-responsibility*) hace referencia a la responsabilidad que tienen los propios socios sobre el funcionamiento de la cooperativa (Martínez Charterina 1995).

Los propietarios de una cooperativa son los propios trabajadores. Los trabajadores participan de la gestión, de los resultados y del capital, y por lo tanto son ellos los que tienen el control sobre los medios de producción, sobre su propio trabajo. Las decisiones de cómo se gestiona la empresa, por ejemplo, van a pasar en última estancia por el beneplácito de los socios y socias cooperativistas. El hecho de que los propios trabajadores sean los propietarios de la empresa genera una responsabilidad sobre la misma. Las personas que toman las decisiones son las mismas que van a experimentar las consecuencias, y por lo tanto si realizan algún acto que vaya en

³¹ Más información sobre la noticia en: <http://www.mondragon-corporation.com/CAS/Sala-de-Prensa/articleType/ArticleView/articleId/1724.aspx> y <http://www.diariovasco.com/v/20130514/economia/todo-mondragon-acepta-rebaja-20130514.html> [Última consulta realizada el 7 de septiembre del 2013]

contra de los intereses de la comunidad de trabajadores (intereses tanto sociales como económicos), la responsabilidad va a recaer conscientemente sobre ellos mismos.

Por el contrario, en las empresas tradicionales capitalistas, generalmente jerárquicas, cuando las personas que ejecutan las acciones no son las mismas personas que las que deciden, se produce el proceso de la elusión o difusión de responsabilidades. Tal y como define Charness (2000), cuando la persona responsable de una decisión con un resultado concreto, es una autoridad externa, disminuye la tendencia a comportamientos pro-sociales. Al producirse un efecto de alivio de la responsabilidad se amortiguan los impulsos que podemos tener de auto-responsabilidad, honestidad, lealtad, o generosidad.

Las personas en una cooperativa, tienden a tener comportamientos más pro-sociales, más justos, pero también más eficientes económicamente porque no existe una autoridad externa a la que trasladar la responsabilidad. Son las mismas personas las responsables de las acciones y de sus consecuencias.

DEMOCRACIA

Aunque se define la Democracia como un valor dentro de las cooperativas, no se desarrolla en el Informe posterior a la Declaración de Identidad Cooperativa. Pero queda reflejado en el Principio de Gestión Democrática de las cooperativas. El valor de la democracia, propiamente dicho, se puede entender como la promoción de la misma en un sentido amplio y se hace evidente, por ejemplo, en la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa.

Como Amartya Sen, entendemos la democracia como uno de los valores destacables e imprescindibles a alcanzar en el caso de que se busque justicia social. Para el autor, la democracia, si cumple los requisitos básicos³², es protectora de la libertad (política). Como tal, aunque existan países en situaciones muy pobres, y en condiciones alimenticias muy adversas, no se ha producido ninguna hambruna en ningún país con democracia funcional. La democracia da voz a los *desposeídos* y a los *vulnerables* y por lo tanto contribuye a las libertades como la seguridad alimentaria (Sen 2010). Por ello, la democracia en la empresa puede también garantizar justicia y mejores condiciones para aquellos colectivos numerosos, con baja cualificación, que, en una empresa no democrática, son más susceptibles de vulnerabilidad social y precariedad.

Ya Alexis de Tocqueville en su libro *La democracia en América* aseguraba que:

Las leyes de la democracia tienden, en general, al bien de la mayoría, ya que emanan de la mayoría de los ciudadanos, que puede equivocarse pero no tener un interés contrario a ella misma (Tocqueville 2002: 218).

³²Sen define la *democracia funcional* como aquella que cuenta con elecciones periódicas, partidos de oposición, libertad de expresión y medios de comunicación relativamente libres.

Tocqueville en sus escritos afirmaba que la democracia era el mejor instrumento para favorecer a la mayoría de personas. Para el autor ello acarrearía grandes problemas, ya que perjudicaba a los sectores aristocráticos de la sociedad. Por lo tanto, para Tocqueville no se favorecía la igualdad de todas las personas, si no que favorecía la prosperidad de la mayoría (que en su caso consideraba que eran los pobres, por lo tanto los sectores más desfavorecidos de la sociedad).

Las cooperativas disponen de los mecanismos institucionales que permiten el ejercicio democrático como por ejemplo la premisa “una persona, un voto”. A pesar de la importancia de la institucionalización de la democracia, el ejercicio óptimo de la misma, en su último estadio depende de los valores (democráticos) de las personas, ya que dependen directamente de los procesos comunicativos de la sociedad civil. La cultura democrática será la que guíe la acción de los individuos para la creación de normas y principios dentro de las instituciones democráticas. Como establece Habermas, la institucionalización del derecho por sí mismo no puede crear una cultura política democrática, sino que precisamente, éste siempre dependerá de la cultura democrática para que lo fomente, lo facilite y le dé contexto (Habermas 1991: 92).

En el mismo sentido Sen (2010) lo define de la siguiente manera:

El éxito de la democracia no consiste únicamente en disponer de la más perfecta estructura institucional imaginable. Depende ineludiblemente de nuestros patrones reales de conducta y del funcionamiento de las interacciones políticas y sociales. No hay esperanza en confiar el asunto en manos “seguras” del virtuosismo puramente institucional. La operación de las instituciones democráticas, como la de otras instituciones, depende de las actividades de los agentes humanos que utilizan las oportunidades para las realizaciones razonables (Sen 2010: 386).

Por ello, los valores democráticos de las personas van a ser los que van a garantizar y mantener el ejercicio de la justicia social a través de la democracia. Si no existieran, podrían generar baja participación en las decisiones por parte de algunos colectivos produciéndose el efecto contrario del deseado, ya que se podría llegar a reproducir y fortalecer el papel de los directivos. A pesar de dicho riesgo, diversos autores afirman que la experiencia democrática de las cooperativas que integran Mondragón, supone un claro ejemplo de éxito en lo que se refiere a las posibilidades reales de la participación en la gestión.

Esta experiencia valida un modelo participativo que se basa en la capacidad de las personas para gestionarse a sí mismos³³ (Forcadell 2005: 256).

Tal y como expone Mintzberg (2009), si analizamos empresas que han fracasado en la crisis económica, encontramos que detrás de la mayor parte de ellas existe una gestión que separa el liderazgo de la comunidad, que no tiene en cuenta a los trabajadores, ni a estos les importa el tipo de decisiones que se tomen en la empresa. Por lo tanto,

³³ Traducción propia del original: This experience validates a participatory model that is based on the ability of people to manage themselves

aquellas empresas, como las que integran la Corporación Mondragón, con una gestión empresarial más participativa serán más eficientes. Como ejemplos de empresas que sí están utilizando en la gestión a la comunidad cita a Mondragón entre otras.

IGUALDAD

La igualdad ha supuesto una de las principales reivindicaciones desde el siglo XVIII tanto en América como en Europa. Diversos teóricos, desde diferentes perspectivas, han puesto énfasis en la reivindicación de la igualdad en lo que se refiere a una libertad igual, al ingreso igual o el trato igual de los derechos y utilidades para todos. Muchas veces, el hecho de defender una idea de igualdad hace estar en confrontación con aquellos que defienden una idea de igualdad diferente. Pero resulta importante destacar que la igualdad se trata de un valor deseable, aunque existan diferencias en el concepto de sobre qué queremos la igualdad (Sen 2010).

En esta línea diferenciamos igualdad de oportunidades, que se definirá en esta tesis como *igualdad* e igualdad de ingresos, que se definirá como *equidad*.

La igualdad, supone la base de la cooperativa pero a la vez uno de sus mayores desafíos en cuanto la cooperativa empieza a adquirir grandes dimensiones ya que según el principio de igualdad en las cooperativas todos los socios tienen los mismos derechos en cuanto al acceso a la información y participan en la toma de decisiones.

EQUIDAD

El valor de la equidad supone el segundo gran reto de las grandes cooperativas. Trata de compensar la participación en la cooperativa de cada uno de los socios, distribuir la ganancia según su contribución y no a la especulación.

Es importante destacar que según los autores Gomez, Shapiro, & Kirkman (2000) la norma de la equidad está igualmente valorada tanto por las personas colectivistas como por los individualistas. En lo que se refiere a la justicia retributiva –entendida como una práctica que responde al valor de la equidad– según Chen, Chen y Meindl (1998) tampoco encuentra diferencias según los valores colectivistas o individualistas de las personas en la cultura china y estadounidense. Se encontró que tanto los americanos como los chinos que participaron en el estudio respondían de manera similar en las demandas situacionales. Es decir, que si no podemos hablar de la equidad como un valor universal en las personas, sí que podemos decir que es un valor extendido, deseable, y que trasciende las fronteras entre las personas colectivistas e individualistas.

Como Cheney define, el valor de la equidad se ha instaurado desde los inicios en las cooperativas de Mondragón por ser uno de los valores que se encuentran presentes dentro de la cultura vasca:

*La igualdad también tiene un lugar importante en el panteón de los valores vascos en que hay un deseo común de reducir las diferencias de clase y enfatizar la contribución de cada persona a la comunidad en general*³⁴ (Cheney 1999: 87).

Cuando hablamos de equidad en la empresa cooperativa, también estamos hablando de la reducción del abanico salarial³⁵. Entendemos por abanico salarial el resultado de la relación entre el mayor salario y el menor de la empresa. Se calcula dividiendo el salario más alto entre el más bajo. Es el margen de diferencia entre el mayor y el menor salario que existe entre trabajadores de la empresa. Por ejemplo, si el cargo más alto de la empresa cobra 75.000 euros al año y la persona que tiene el salario más bajo cobra 9.000 euros al año, el abanico salarial sería el resultado de dividir 75.0000 euros entre 9.000 euros. El resultado daría lugar a un abanico 8:1. En este caso, la persona con mayor sueldo tiene un sueldo 8 veces mayor que la persona peor retribuida.

Según datos del World of Work Report 2008 (International Labour Organization 2008) se está percibiendo (ya antes de la crisis) un incremento de la dispersión salarial en los países de la OECD en parte debido a la mayor flexibilidad en la regularización de los mercados. Cuanto mayor sea la dispersión salarial en un territorio, más desigualdades de renta encontraremos. En el caso de que lo que queramos sea superar las desigualdades, resulta indispensable potenciar experiencias cooperativas que tengan un abanico salarial reducido sin que ello suponga una reducción del empleo.

SOLIDARIDAD

Como último de este primer grupo de valores de las empresas cooperativas, encontramos la Solidaridad. Según este valor, los intereses de las personas que integran una cooperativa trascienden lo personal para considerar también los de carácter general y del colectivo de la cooperativa.

Un colectivo con una alta solidaridad se diferencia de uno que carezca de este valor porque las personas se ayudan las unas a las otras, y favorecen al colectivo en lugar de que generar comportamientos individualistas y competitivos.

Se tiende a pensar que las personas, como agentes racionales y económicos toman sus decisiones basándose en los propios intereses. Pero esta concepción no explica muchos comportamientos dentro del mercado de trabajo, los bienes públicos o las normas sociales. Autores como Fehr & Gächter (2000) destacan que, para entender este tipo de comportamientos hemos de tener en consideración la reciprocidad. Así, delante de acciones amistosas, las personas son a menudo mucho más agradables y cooperativas que lo predicho por el modelo de su propio interés.

³⁴ Traducción propia del original: Equality or (igualdad) also has an important place in the pantheon of Basque values in that there is a common desire to reduce class differences and to emphasize each person's contribution to the larger community

³⁵ En inglés encontramos los conceptos *wage dispersión* y *pay compression*

En las cooperativas de Mondragón Cheney (1999) define la solidaridad de la siguiente manera:

*El sentido más evidente de la "solidaridad" es la camaradería y la cooperación en el trabajo, y en este sentido, es más o menos equivalente al término inglés "cohesión", pero con una dimensión añadida de apoyo social. Un número de socios ilustra este tipo de solidaridad con ejemplos de trabajadores dispuestos a hacer algo por encima y más allá del de mero deber con el fin de apoyar a otro, como por ejemplo hacer horas de trabajo extras voluntarias el fin de semana para que otro empleado pueda pasar más tiempo con su familia o manejar una crisis personal*³⁶ (Cheney 1999: 79).

HONESTIDAD

Si nos centramos ahora en los valores éticos de los miembros de la cooperativa nos encontramos con la honestidad. Dentro de la empresa, identificaremos la honestidad en la voluntad por ofrecer unos precios justos, y una calidad alta. En lo que se refiere a las personas, entendemos por persona honesta aquella que es justa, razonable y honrada.

Existe una tensión entre actuar de manera honesta y la obtención de beneficios individuales. Por ejemplo, en el caso que una empresa ofreciera sus productos a precios más altos de los considerados justos para la calidad que ofrecen, es decir, en el caso que no actuara de manera honesta, la empresa podría conseguir un mayor margen de beneficio en sus ventas. Por ello Mazar, Amir & Ariely (2008) argumentan que las personas tendemos a actuar deshonestamente, relativizando las normas morales, para obtener ganancias. A pesar de ello, las personas solemos actuar con la suficiente honestidad como para no destruir el buen auto-concepto que tenemos de nosotros mismos.

Así, dependiendo del control social y del rechazo que exista hacia este tipo de comportamientos, las personas serán más o menos permeables con las actitudes deshonestas. En aquellos entornos donde estos comportamientos no sean rechazados socialmente, si una persona realiza una actuación deshonestas, su auto-concepto no se verá apenas dañado. En un entorno donde los valores cooperativos son centrales (entre ellos la honestidad) la presión social puede hacer que no se realicen este tipo de actuaciones ni colectiva ni individualmente.

Cada vez más son las empresas que se rigen por un código ético, de conducta empresarial o un código de integridad. Kaptein (2004) estudia las 200 corporaciones

³⁶ Traducción propia del original: The most obvious sense of *solidaridad* is camaraderie and cooperation at work, and in this sense, it is roughly equivalent to the English term "cohesion" but with an added dimension of social support. A number of *socios* illustrated this type of solidarity with examples of workers willingness to do something above and beyond the call of mere duty in order to support another, such as volunteering for extra weekend work hours so another employee might spend time with his family or deal with a personal crisis

más grandes del mundo de las cuales el 52,5% tiene un código que la rige. De los códigos analizados, la mitad hablan directamente del valor de la honestidad. Pero si analizamos con más detenimiento, veremos que también se centran en aspectos que las cooperativas incluirían como honestidad: el 67% de los códigos hablan de calidad de los productos y servicios; el 57% de la adhesión a las leyes y regulaciones locales.

TRANSPARENCIA

Bushman, Piotroski & Smith (2004) definen la transparencia corporativa como la disposición de la información de la empresa. Diferencian entre transparencia financiera y transparencia de gobierno.

Consideramos indispensable, al igual que Bushman, capturar la intensidad de la información y la oportunidad de recibirla. Es decir que podemos diferenciar entre el factor cuantitativo de la información y el cualitativo (la cantidad y la calidad de la información recibida). Pero también añaden como factor a analizar la interpretación y la difusión por parte de los analistas y medios de comunicación.

Una de las prácticas que realizan las cooperativas para promover la transparencia es la realización de una reunión periódica en la que se ofrece información sobre las actividades de la cooperativa, el estado de las cuentas y los beneficios de la empresa, entre otros aspectos estratégicos.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los gobiernos, los movimientos sociales más activistas y los medios de comunicación tienden a responsabilizar a las empresas de las consecuencias sociales de sus acciones. La sociedad civil, de manera individual y organizada en diferentes plataformas reclama unas empresas que tiendan cada vez más hacia la transparencia empresarial y el compromiso con el entorno, con alta *Responsabilidad Social Corporativa* (de ahora en adelante RSC). Por ello, la RSC se ha convertido en una prioridad para los todos los grandes líderes empresariales.

Tomaremos como definición RSC la que ofrece la Comisión Europea³⁷: *un concepto por el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores de forma voluntaria*³⁸ (European Commission 2011: 3) y lo acaba concretando en la definición de la

³⁷ Más información en: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm [Última consulta realizada el 9 de febrero del 2013]

³⁸ Traducción propia del original: *a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis*

*responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad*³⁹ (European Commission 2011: 6).

McWilliams & Siegel (2001) proponen un modelo de oferta–demanda sobre la RSC en las empresas y postulan que el nivel que estas adquieran dependerá de los siguientes factores: (1) tamaño de la organización, (2) el nivel de diversificación, (3) el grado de investigación y desarrollo que posean, (4) el departamento de publicidad, (5) las ventas gubernamentales, (6) los ingresos de los consumidores, (7) las condiciones del mercado laboral, y (8) el momento del ciclo en el que se encuentre la industria. Por lo tanto, los autores llegan a la conclusión que se podría calcular el nivel ideal de RSC para cada empresa teniendo en cuenta estos ítems que determinarían el coste-beneficio que supondría. Por lo tanto, tal y como definen los autores, no habría relación entre la RSC y el rendimiento financiero de la empresa.

Maria Gjolberg (2009) analiza la importancia que tienen las fuerzas globales –como las dinámicas de mercado, los movimientos sociales globales– y las instituciones político –económicas nacionales en la disposición de las empresas en realizar acciones de RSC ya que es a partir de estos factores que las empresas ven la necesidad de obtener una reputación positiva en la sociedad en la que se instauran para poder operar. Por lo tanto, las empresas que se sitúan en ambientes con unos valores fuertes de Responsabilidad Social, tienden a realizar más acciones en esta línea.

Algunas plataformas promueven este tipo de acciones. Como por ejemplo la plataforma *Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa*⁴⁰, creada en el año 2004, está formada por entidades como Cáritas, Confederación de Consumidores y Usuarios, Comisiones Obreras, Cruz Roja Española entre otras, pretende potenciar y difundir la RSC en las Empresas, haciendo difusión de los aspectos positivos de la misma así como proporcionar estrategias de implementación.

Son múltiples y muy variadas las estrategias de RSC utilizadas por las empresas. Algunas actuaciones empresariales están orientadas a la inculcación de valores igualitarios en la empresa y en la sociedad. Por ejemplo, con la actuación “*de la violencia de género se sale*”⁴¹ el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y la alianza de *Empresas por una Sociedad Libre de Violencia de Género* formada por 27 empresas (entre las que figuran algunas como Iberdrola, IKEA, Repsol, Eroski, El Corte Inglés y Alcampo entre otras) realizan una campaña de sensibilización a través de cartelería para que los clientes y trabajadores de esas empresas puedan conocer el número gratuito 016 de atención a las víctimas.

³⁹ Traducción propia del original: *the responsibility of enterprises for their impacts on society*

⁴⁰ Más información en: <http://www.observatoriorsc.org/>

⁴¹ Más información en la nota de prensa del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad del 23 de enero del 2013 disponible en: <http://www.msssi.gob.es/gabinete/notasPrensa.do?id=2712> [Última consulta realizada el 3 de febrero del 2013]

Michael Porter & Mark Kramer (2006) argumentan que frecuentemente los esfuerzos que se podrían dirigir hacia la RSC son contraproducentes por dos razones. En primer lugar porque se visualiza la sociedad como contrapuesta a los negocios (como si se tratara de un juego de suma cero), cuando son esferas precisamente interdependientes. En segundo lugar porque se tiende a presionar a que las empresas realicen la RSC de una manera genérica en lugar de establecer las estrategias más apropiadas en relación con sus propios intereses empresariales.

Se ocultan por lo tanto los beneficios que la RSC puede ofrecer, no sólo a la sociedad, sino también a las empresas. Según los autores, si las corporaciones analizaran las oportunidades que ofrece la RSC con el mismo marco que orientan sus decisiones de negocio principales descubrirían, como Toyota y Volvo entre otros ya han hecho, los beneficios que puede aportar la RSC como fuente de innovación y ventaja competitiva dejando de ser únicamente un coste, una restricción, una obra de caridad o un control de daños.

PREOCUPACIÓN POR LOS DEMÁS

La preocupación por los demás la entendemos, como su nombre indica, como el interés que desarrollan las personas por las condiciones de sus semejantes.

Algunas investigaciones argumentan que la preocupación por los demás está muy vinculada a la capacidad de empatía que desarrollan los individuos en sus primeros años de vida, a los esfuerzos para comprender y experimentar sufrimiento del otro (Zahn-Waxler et al. 1992). Es esta capacidad empática, la que nos hace imaginarnos en la posición de la otra persona y por lo tanto, nos preocupamos por su bienestar.

Cuanto más nos sentimos identificados con un grupo de personas, cuanto más empatía sentimos hacia ellos, más nos preocuparán las condiciones en las que viven. Por ello, en sociedades colectivistas, es uno de los valores al que más importancia se le otorga. El sentimiento de pertenencia a una empresa cooperativa y muy arraigada a un entorno, también puede hacer aumentar el sentimiento de responsabilidad hacia los demás y de preocupación por las condiciones de vida de las personas.

El compromiso con la mejora de las condiciones del entorno y la comunidad es una de las consecuencias directas del valor de la responsabilidad social y de la preocupación por los demás.

Ámbitos en los que influyen los valores

El estudio de esta tesis se centra en los valores culturales por la capacidad que estos tienen de influir en nuestros comportamientos, acciones y actitudes. Es muy diversa la literatura científica que se centra en la influencia que tienen los valores en diversos

aspectos de nuestros comportamientos. Algunos de ellos son: la propensión al divorcio (Kalmijn, De Graaf, and Poortman 2004), la manera de hablar (Wierzbicka 1998), la visión que tenemos sobre el medio ambiente (Burningham and O'Brien 1994), la creación de una cultura de la paz (Basabe and Valencia 2007), en el acceso a las TIC (Panagakos and Horst 2006) o las pautas de consumo de los medios de comunicación (Richardson and Smith 2007).

En el artículo de los investigadores Kalmijn et al. (2004), los autores realizan un estudio en los Países Bajos sobre los roles de género de la familia y el divorcio. Llegan a la conclusión que, aunque los factores económicos influyen en el disposición al divorcio (por ejemplo, en el caso de que tanto el hombre como la mujer estén dentro del mercado laboral) también influyen notablemente los valores culturales. Se evidencia que el posible efecto protector de la división sexual del trabajo solamente hace menos propenso el divorcio en aquellas parejas en las que las esposas tienen actitudes tradicionales de género.

Dependiendo de los valores culturales de la persona, se le otorgará más o menos importancia al factor económico en contraposición con otros elementos. En el caso comentado, dependiendo de los valores culturales de las personas, son más propensas a desvincularse de las relaciones establecidas. Ello podría llegar a explicar también en el caso de las cooperativas, que dependiendo de los valores culturales de las personas, se dotará de más importancia al factor económico (y por lo tanto los altos cargos preferirán trabajar en empresas no cooperativas donde pueden acceder a sueldos más elevados), o bien priorizarán no desvincularse de la empresa y se promocionarán dentro de la misma a causa de su sentimiento de pertenencia.

Los factores económicos no solamente influyen en la decisión de promoción dentro de las empresas cooperativas. La crisis económica puede afectar a la tendencia de estar a favor o en contra de convertirse (o mantenerse) como cooperativista. Según lo mencionado, el factor económico es importante pero no primordial en esta decisión. Dependerá de los valores de la persona, de sus prioridades. Posiblemente si son de una índole más cooperativista tenderán a estar más a favor de la cooperativa, apoyando las decisiones tomadas por la organización, independientemente de los factores económicos.

Influencia de los valores en la empresa

Dado que los valores influyen en diferentes ámbitos de la vida personal y social, también influyen, de una manera notable en el ámbito laboral. Encontramos en la literatura científica que los valores también influyen en las actitudes que tengamos hacia la empresa y en la empresa.

Los autores y autoras del artículo *Social Identification and Sense of Community Among Members of a Cooperative Company: The Role of Perceived Organizational Values* (Cicognani et al. 2012) examinan a través del prisma de la Psicología Social cómo influencia el estatus del trabajador –si es socio cooperativista o simplemente trabajador–, la antigüedad y los valores cooperativos en la identificación con la organización y el sentido de la comunidad dentro de una cooperativa de gran tamaño (más de 800 trabajadores de los cuales, el 67,7% son socios cooperativistas). Los resultados de la investigación muestran que los socios cooperativistas perciben la cooperativa como fiel a sus valores centrales y tienen, en relación a los otros trabajadores, una mayor identificación con la empresa y más sentido de la comunidad. Tal y como describen:

*Los resultados del análisis de regresión muestran como aspecto crucial en la explicación del impacto de la condición de trabajador en el sentimiento de comunidad dentro de la organización (OSC) se percibe la adhesión cooperativa a sus valores básicos de la organización, lo que sugiere que los valores cooperativos son una fuerza motivadora fundamental en la mejora de sentimiento de comunidad socios de la organización*⁴² (Cicognani et al. 2012: 1109).

Vemos por lo tanto como, por el hecho de formar parte de una cooperativa (siendo socio cooperativista), se tiende a adquirir una serie de valores cooperativos que generan a su vez, una mayor sensación de formar parte de la organización. Este sentimiento de pertenencia, también implica una actitud determinada respecto a la empresa:

*La percepción de los valores organizacionales explica también en parte la influencia de la condición del trabajador en la identificación con la organización (OI), lo que confirma el importante papel de los valores en la explicación de la relación percibida de los socios con la organización del trabajo*⁴³ (Cicognani et al. 2012: 1109).

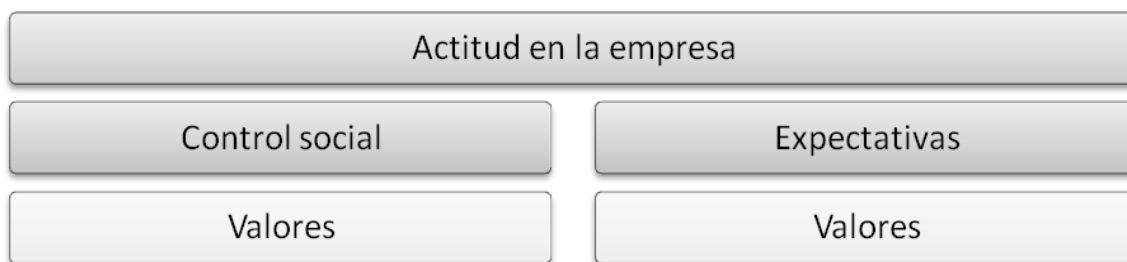
Por lo tanto, ello parece indicar que si se realiza la cooperativización de una empresa previamente Sociedad Anónima, aunque anteriormente no existieran valores cooperativos, en la medida en la que las personas vayan pasando a la condición de socios (propietarios) aumentará el sentimiento de pertenencia y también este tipo de valores.

Encontramos en la literatura científica que los valores culturales de las personas en la empresa afectan principalmente a las expectativas laborales (Bae and Chung 1997) y en el control social que determina qué actitudes son permitidas y cuáles no (Pant and Lachman 1998).

⁴² Traducción propia del original: The results of regression analyses show that a crucial aspect in explaining the impact of worker status on OSC is perceived cooperative adherence to its core organizational values, suggesting that cooperative values are a crucial motivational force in enhancing partners' sense of community with the organization

⁴³ Traducción propia del original: Perceived organizational values also partly explain the impact of worker status on OI, further confirming the important role of values in explaining partners' perceived relationship with the work organization

FIGURA 4. ELEMENTOS DE LA EMPRESA EN LOS QUE INFLUENCIAN LOS VALORES



Fuente: Elaboración propia a partir de Bae & Chung (1997); Pant & Lachman (1998)

Bae y Chung (1997), en su artículo, analizan los valores culturales y las actitudes laborales de los trabajadores industriales coreanos en comparación con los de Estados Unidos y Japón. Lo realizan a través de una encuesta a 1.288 trabajadores manuales y no manuales en las 10 mayores empresas de negocios conglomerados coreanos y lo compara con la Lincoln-Kallebergsurvey. Al analizar las diferencias en las expectativas laborales y los comportamientos dentro de la empresa entre estas culturas sugieren que la actitud hacia el trabajo está condicionada por varios factores como las condiciones del mercado laboral y políticas laborales, la industrialización, pero también la cultura y los valores culturales.

Por lo tanto, a la hora de transferir la experiencia cooperativa, se ha de tener en cuenta tanto la cultura que hay detrás de la experiencia empresarial a transferir como las expectativas laborales de la cultura donde se transfiere la experiencia.

Pant y Lachman (1998) sugieren que esta influencia de los valores en la empresa viene dada por el rol que ejercen los valores como pautas para el control social. El control social se manifiesta a través de las conductas permitidas y prohibidas por los valores dados.

Ilustraremos la importancia para nuestro objeto de estudio del control social que se ejerce a través de los valores en las empresas cooperativas a partir de dos ejemplos:

El primero de ellos se refiere a la retención los altos cargos o directivos dentro de las empresas cooperativas. Partimos de la idea que están cobrando una retribución inferior, comparativamente hablando, de lo que podrían ganar en una empresa tradicional capitalista de su sector, ya que en las empresas cooperativas (como las de la Corporación Mondragón), el abanico salarial es reducido.

Hofstede (1999) en su libro *Culturas y Organizaciones* desarrolla las diferentes dimensiones dentro de las culturas nacionales y especifica la desigualdad social como un aspecto diferenciador. Para el autor, en todas las sociedades existe desigualdad, pero categoriza la desigualdad en dos áreas distintas. Por un lado la desigualdad de riqueza y por el otro lado la desigualdad a partir de la posición social y el respeto (Hofstede 1999: 60) Aclara que en algunos países la riqueza está vinculada a la posición social y el respeto, y que por lo tanto, estas esferas, se intentan equilibrar en el caso de

que no lo estén. En otras culturas, por el contrario, se considera positivo que una persona que esté bien posicionada en un área (por ejemplo el prestigio que puede tener un político) no coincida con una posición alta en la otra (por ejemplo que la retribución de este político no sea elevada). Así, cuando hablamos de igualdad dentro de las cooperativas hemos de tener en cuenta el entorno donde nos encontramos, si lo que se valora como posición social está vinculado a la parte económica. En el caso que sea así, las personas que estén ocupando un alto cargo (puesto con una posición social alta) intentarán equilibrar esta esfera con una retribución económica acorde. Es decir, en el caso de que este alto cargo se encuentre en un entorno en el que se valore el logro y la recompensa individual en lugar de la solidaridad con el entorno, la presión social y el control social que le ejerzan irá dirigido a que deje el cargo y se vaya a una empresa donde esté más reconocido socialmente por su nivel salarial. Pero si por el contrario, encontramos que lo que el entorno valora es la posición social sin que necesariamente esté vinculada a la retribución, y que además el hecho de participar dentro de una cooperativa está bien visto, el mismo control social de su entorno irá dirigido al mantenimiento del cargo incluso considerándose negativo el hecho de que lo deje para acceder a un puesto de mayor retribución económica.

El segundo ejemplo sería en el caso de los trabajadores rasos, que en las cooperativas, a partir de la política de *una persona – un voto*, pueden formar parte de los diferentes órganos decisorios. Delante de un escenario de pérdidas económicas, los trabajadores deben de tomar la decisión de si reducir los sueldos o despedir a trabajadores. En este caso, dependiendo de los valores culturales que tenga el entorno, el control social que ejerza puede ir orientado hacia un tipo de decisión más solidaria o hacia otra.

La relación entre los valores del entorno y la continuidad de la experiencia cooperativa es tan fuerte que algunos autores han querido analizar la persistencia de estas empresas en aquellos entornos donde ya no existan valores cooperativos.

En el artículo *Cooperative values - farmers' cooperatives in the minds of farmers* (Hakelius 1996) el autor se preocupa por la supervivencia de las cooperativas de agricultores dentro de una coyuntura de cambio de valores en la sociedad. Parte de la idea que los valores humanos en Suecia ya han evolucionado hacia la autorrealización y hacia estilos de vida más individualistas. Esto podría tener consecuencias en las cooperativas que se formaron en un momento de la historia bajo el paraguas de los valores de la solidaridad y la democracia. Para analizar la influencia del cambio de valores en estas cooperativas realiza una encuesta a más de dos mil agricultores. El objetivo concreto de la encuesta era identificar si ya muestran signos de adquisición de estos nuevos valores. En el caso afirmativo, se pretendía comprobar la incompatibilidad con los valores cooperativos. Los resultados en la encuesta mostraron diferencias a partir de la variable edad, evidenciando que los jóvenes tenían menos disposición a adherirse a valores cooperativos como la solidaridad y la democracia. Por el contrario, las personas más mayores, se mostraron más leales a las cooperativas

(Hakelius 1996). Posiblemente, detrás de la variable edad se encuentren variables intervinientes que influyan en esta relación. Algunas posibilidades son la cantidad de años en los que se ha mantenido una vinculación con la cooperativa, un arraigo con la empresa cooperativa o bien un efecto generacional producido por el aumento de exposición en los más jóvenes a su exposición del hiper-consumismo a través de los medios de comunicación.

Por todo lo presentado, consideramos que el hecho que existan unos valores cooperativos, tanto en la empresa como en su entorno, van a influenciar en la supervivencia de la empresa y su mantenimiento a lo largo del tiempo. A continuación analizamos algunos de los cambios producidos en el entorno cultural que influyen en ello.

Emergencia de los valores cooperativos en la sociedad actual

La sociedad actual, por sus características concretas, está demandando a las personas y organizaciones que la integran, el desarrollo de una serie de competencias que no eran necesarias en sociedades anteriores. Dentro de estas competencias están los mecanismos para que se realice con éxito las interacciones cooperativas entre las personas, pero también entre las instituciones y empresas. Tal y como veremos a continuación, los valores cooperativos están especialmente relacionados con las aptitudes que se demandan actualmente, tanto a nivel social como a nivel empresarial. Todo y que entendemos que los cambios producidos son múltiples y en diversos ámbitos, en este apartado identificamos únicamente dos: (1) El giro dialógico de las sociedades y (2) la necesidad de aumentar la competitividad en el mundo empresarial. Tal y como se argumenta, las personas con valores cooperativos adquieren una serie de competencias que les permiten adaptarse mejor y tener más éxito en estos contextos. Así los valores cooperativos cobran especial relevancia en dichos ambos ámbitos de la sociedad.

A continuación se explican cada uno de estos dos procesos:

Giro dialógico de las sociedades

El diálogo se está introduciendo en todas las esferas de la vida social. Desde el devenir de la vida íntima hasta el funcionamiento de las instituciones globales. Si anteriormente en las relaciones, incluso en las personales e íntimas, ya se sabía de antemano cuales eran los modelos a seguir, actualmente se tienen que pactar los principios en los que se basará la relación, existiendo diferentes opciones posibles y siendo la relación escogida el resultado de la negociación previa y continua (Beck &

Beck-Gernsheim 2001). A partir de la desmonopolización del conocimiento experto también se ha transformado la relación médico–paciente, llegando a ser el tratamiento de una persona un acuerdo donde el médico aporta los argumentos y conocimientos de las investigaciones que tiene a su disposición y donde el paciente puede contrastarlos con las bases de datos de las mejores universidades si es que así lo desea. Si anteriormente la maestra de la escuela era la que tenía el crédito para decidir sobre la mejor manera de educar a los niños y niñas, cada vez son más los movimientos que reclaman mayor participación por parte de las familias en la educación de sus hijos e hijas. Se pone en evidencia que, en todas las esferas, el diálogo juega ahora un papel mayor que en la era industrial, y mucho mayor que en las sociedades pre–modernas. Por ello podemos afirmar que las relaciones sociales son cada día más horizontales e igualitarias produciéndose el llamado *Giro dialógico de las sociedades* (Flecha et al. 2001).

Giddens (2000), nos habla de una reformulación de la identidad del yo a causa del escenario social de –la radicalización de– la modernidad. Las personas se tienen que adaptar a las condiciones que se presentan en un mundo cambiante donde las estructuras rígidas tradicionales han perdido fuerza.

En la sociedad del riesgo, donde cada vez existen más opciones de vida a las que nos podemos adscribir, el dialogo se impone como única vía de configuración de la identidad y de las relaciones sociales, substituyendo las relaciones de poder por unas relaciones cada vez más dialógicas entre las personas. La sociedad reclama que la autoridad no sea impuesta por la posición que ocupan las personas. En una empresa, cada vez más se requiere que la autoridad de las decisiones no sea determinada o bien por un poder simbólico que puede proporcionar una determinada posición en la jerarquía empresarial, o bien por un poder monetario como podría ser la posesión de determinadas acciones y participaciones de la empresa. Por el contrario, se reclama que las decisiones se establezcan a partir de pretensiones de validez. Es decir a partir de la fuerza de los argumentos en lugar del argumento de la fuerza.

Se puede decir que continúa existiendo autoridad, pero ésta viene dada por los acuerdos que establecemos en lo referido a la validez de sus argumentos. Si anteriormente las formas de autoridad gozaban de mayor implante, hoy en día todo está sujeto a negociaciones y reflexión.

En consecuencia, podemos hablar de una *Modernidad Dialógica* en la que existe un aumento de “realidades” dialógicas, pero también existe un aumento sustancial de propósitos más dialógicos.

Todo y que siguen existiendo barreras tanto de índole tradicional como sistémica, que dificultan las relaciones dialógicas e igualitarias, a diferencia de en etapas anteriores, la particularidad de la sociedad actual es que ésta demanda y reivindica diálogo en

aquellas áreas donde aún no se ha conseguido. Si una cuestión o conflicto no nos dejan resolverlo a través del diálogo, reclamamos que sea posible hacerlo.

Tal y como hemos ido argumentando, las acciones de las personas están fundamentadas en sus propios valores. Las acciones que llevan al giro dialógico de las sociedades, están fundamentadas también en unos valores dialógicos. Tal y como definen (Flecha et al. 2001):

Este análisis también descubre valores en la sociedad que –cada vez– son más dialógicos, así como una progresiva correlación entre esos valores y las transformaciones dialógicas que contribuyen a impulsar (Flecha et al. 2001: 148).

Así pues concebimos los valores actuales de la sociedad desde una perspectiva dialógica orientada hacia el entendimiento y la transformación social.

El dialogo es el camino para poder llegar al entendimiento. Por todo ello, por un lado, tendrán más acogida aquellas iniciativas empresariales en las que las decisiones se tomen por consenso, con una base democrática. Por otro lado, la sociedad demandará cada vez más iniciativas con RSC orientadas a la transformación social del entorno. Las empresas cooperativas cumplen estas dos condiciones. Por lo tanto, a medida que se va produciendo el giro dialógico, las cooperativas van a ir teniendo una mejor acogida. No en vano podemos decir que los valores cooperativos (al tener entre ellos la democracia, la honestidad y las preocupación por los demás entre otros) incluyen valores dialógicos.

Por lo tanto, después de lo expuesto, podemos concluir que a causa del giro dialógico que se está produciendo en las sociedades, si queremos sociedades más justas, necesitamos que la economía acompañe este proceso. Necesitamos por lo tanto una economía más justa y al servicio de una sociedad mejor. Las cooperativas cumplen también este requisito ya que a diferencia de algunas empresas capitalistas tradicionales que crean necesidades en la sociedad para vender su producto y crear riqueza (que se repartirá únicamente entre los socios capitalistas), las cooperativas, por el contrario, parten de las necesidades sociales. Su función es satisfacerlas y el beneficio de las actividades económicas se reparte de manera más igualitaria. Las cooperativas de trabajo asociado que se integran dentro del grupo Mondragón, por ejemplo, parten de la necesidad de generar más puestos de trabajo en el entorno y a partir de la competitividad económica– en lugar de aumentar el capital, se incrementa el empleo.

Pero para poder sostener en el tiempo esta economía cooperativa, al servicio de las personas tiene que seguir siendo competitiva y generando riqueza. En el próximo apartado analizamos como las estrategias cooperativas pueden suponer también una ventaja competitiva, incluso en los mercados capitalistas tradicionales.

Crisis económica y competitividad empresarial

Ya hemos visto anteriormente a partir de los datos de la ICA que las cooperativas, en el ámbito mundial son unas importantes instituciones generadoras de riqueza. A pesar de ello, cuando analizamos el panorama del estado Español nos damos cuenta que tradicionalmente las cooperativas se acercan a un modelo local, y generalmente se trata de empresas de pequeñas dimensiones. Aunque se trate de un sector reducido, se refiere a un sector emergente. La sociedad ya le ha dotado de legitimidad por los valores que respalda y por las consecuencias positivas que tiene en el ámbito social. Pero para ganar un mayor reconocimiento, y por lo tanto, para poder crecer como sector necesita que le acompañe la efectividad económica. Si por su carácter intrínsecamente social, las empresas cooperativas –concretamente las cooperativas de trabajo asociado– sólo debieran crear trabajo y riqueza si éste es sostenible, estamos delante de un tipo de empresas que han de tener en cuenta su futuro económico y su sostenibilidad.

Para su supervivencia las empresas se tienen que adaptar a los cambios que se producen en el entorno. Una empresa, cuanto más permeable sea a estos cambios, cuanto más en contacto tenga con la sociedad para preverlos, anticiparse y modificar su estructura y organización para adaptarse, más posibilidades de éxito tendrá. Ya hemos visto anteriormente que, a causa del giro dialógico de las sociedades, aquellos entornos con unos valores cooperativos serán más coherentes con los valores emergentes y por lo tanto, éstas tendrán más posibilidades de supervivencia.

El artículo *¿Son más competitivas las sociedades cooperativas? Un análisis en el sector de la distribución farmacéutica* (Bruque Cámara et al. 2002) llega a la conclusión de que gracias a la relación de lealtad que se establece entre la clientela y los socios de las cooperativas analizadas, las cooperativas tienen una ventaja competitiva por encima de las empresas que no disponen de estas características.

Como hemos visto anteriormente, aquellas empresas que cuenten con estrategias de RSC estarán más acordes con los valores y la demanda de la sociedad y por lo tanto, pueden resultar más competitivas. Juscius y Snieska (2008) analizan esta influencia. Para los autores, las únicas empresas que pueden ser aceptadas por la sociedad moderna son aquellas que están acorde con su sistema de valores universal. Actualmente el mercado cuenta con competencia suficiente para que los consumidores puedan escoger entre diferentes opciones, por lo tanto, para que una empresa continúe ofreciendo y vendiendo sus productos en el mercado, tiene que contar con el apoyo de los consumidores y por lo tanto, ser sensibles no solo a sus necesidades económicas sino también a las sociales o ecológicas. Tal y como mencionan en este artículo:

El cumplimiento de los requisitos de los consumidores deben tener en cuenta los intereses de otros grupos y miembros de la sociedad, por lo que es necesario

*conocer estos intereses durante la interacción con todos los actores sociales. La tensión entre las empresas y la sociedad obviamente no rentable para ambos, por lo que estratégicamente es importante prevenirlo y eliminarlo*⁴⁴ (Juscus and Snieska 2008: 34).

Pero dado que el giro dialógico aún tiene resistencias, como ocurre en cualquier cambio social no revolucionario, y no se ha producido un cambio total de los valores, dado que los valores actuales de las personas aún están más enraizados en la competitividad que en la cooperación, existe la creencia de que es difícil que las empresas cooperativas prosperen. Pero cada vez más son los estudios que demuestran que la cooperación empresarial se trata de un mecanismo que ofrece posibilidades empresariales que aumentan la efectividad dentro de los mercados, incluso en los mercados capitalistas tradicionales. Es decir, que independientemente de la necesidad de adaptar la empresa a los valores de la sociedad, incluso en el caso de que no se completara la transición hacia unas sociedades dialógicas, las empresas cooperativas pueden dar respuesta a los imperativos económicos del entorno, aumentando la efectividad de las empresas y resistiendo mejor las crisis económicas.

En este apartado se pretende exponer algunas de las investigaciones de la comunidad científica internacional que demuestran que las empresas cooperativas, y por lo tanto, la promoción de los valores cooperativos, pueden ser más eficientes económicamente, que las empresas capitalistas tradicionales en la que se promueven los valores individualistas.

Howard (1988) por ejemplo analiza el impacto que han tenido las reformas económicas *post-Mao* en China. En su análisis se cuestiona la supuesta incompatibilidad entre las relaciones mercantiles de éxito y los valores cooperativos y llega a la conclusión de que se puede adquirir éxito empresarial a través de este tipo de valores.

Partimos, por lo tanto, de aquellas investigaciones que argumentan que no sólo los valores cooperativos garantizan la supervivencia de la empresa cooperativa, sino que además estos valores proporcionan mecanismos de eficiencia empresarial (Hakelius 1996).

Los autores Kull, Narasimhan & Schroeder (2012) analizan también la influencia de los valores cooperativos en la eficiencia empresarial. Lo hacen a través de datos longitudinales de más de 30 agencias del gobierno federal de los Estados Unidos muestran que, con el tiempo, la influencia de la organización en los niveles de las prácticas de calidad disminuye. Por el contrario, la influencia de los valores cooperativos aumenta en aquellas prácticas en las que la calidad permanece. Hacen

⁴⁴ Traducción propia del original: Meeting the requirements of consumers the interests of other groups and members of the society must be considered, so it is necessary to find out about these interests during the interactions with stakeholders. The tension between business and society is obviously unprofitable for both sides, thus its prevention and elimination are very important strategically.

evidente así la influencia que pueden tener los valores cooperativos en la gestión de calidad.

Kull & Narasimhan (2010) también analizan como los valores cooperativos interactúan e influyen dentro de *quality management*. Reconocen que:

*Iniciativas que no son satisfactorias, a menudo son atribuidas a una cultura organizacional que no reconoce la importancia de los valores cooperativos que están implícitos en prácticas de gestión conocidas como "blandas", como por ejemplo, las del enfoque en el cliente o las de atribución de poder*⁴⁵ (Kull and Narasimhan 2010: 81).

Sugieren que para aumentar el rendimiento es conveniente tener una cultura organizacional multinivel, donde todos se sientan responsables (valor cooperativo de la auto-responsabilidad) y donde imperen los valores cooperativos.

La RSC de cada una de las empresas según los autores se ve reflejada en la misión, visión, sistema de valores y de toda la cultura de la organización. Por lo tanto, podemos decir que un sistema de valores cooperativos dentro de la empresa está acorde con la RSC y por lo tanto la hace más competitiva

Incluso los bancos cooperativos que han declarado repetida y públicamente que ellos siempre han actuado principalmente en los intereses de sus miembros y clientes asumiendo así un riesgo moderado, y por lo tanto, ello les hace menos susceptibles a las fallidas en épocas de crisis. Groeneveld (2011) analizan los procesos de la banca cooperativa en los momentos de las crisis económicas para comprobar que los modelos bancarios que están basados en los valores cooperativos demuestran tener más éxito también económicamente.

También se encuentran diversas investigaciones que muestran como la capacidad de autoayuda entre colectivos incrementa la capacidad económica del colectivo y en definitiva su nivel de vida.

Nos encontramos en un entorno capitalista donde las empresas sobreviven gracias a su capacidad competitiva. En muchas ocasiones se evita la cooperación empresarial por la creencia de que puede suponer una desventaja. Por el hecho de cooperar con otra empresa del sector, le estás proporcionando información y recursos a los que pueden ser tus potenciales competidores. Son diversos estudios los que niegan que ello sea una desventaja. Incluso se establece una relación directa entre la Intercooperación, basado en el valor de la auto-ayuda y la efectividad empresarial. Lo ilustraremos con un ejemplo:

Para reducir los costes de transacción las pequeñas empresas, que no cuentan con un extenso capital, para poder innovar tecnológicamente tienen que establecer alianzas y

⁴⁵ Traducción propia del original: Unsuccessful quality initiatives often are attributed to an organizational culture that does not recognize the importance of the cooperative values that underlie "soft" quality management practices, like customer focus and empowerment.

cooperar con otras empresas. En este caso la cooperación empresarial está ligada a la efectividad, ya que se reducen los costes de transacción. Steensma, Marino & Weaver (2000) estudian el efecto que tienen la cultura nacional (y sus valores) en la cooperación y formación de alianzas entre pequeñas empresas. Los autores analizan cinco países diferentes y evidencian que el hecho de contar con unos valores cooperativos o unos valores más individualistas en la sociedad explica las diferentes proporciones de alianzas entre las pequeñas empresas. Los valores del entorno promueven o dificultan el establecimiento de alianzas que harán a la empresa más competitiva.

Bingen, Serrano & Howard (2003) analiza como diferentes colectivos de agricultores de Malí, Mozambique y Camerún se agrupan en asociaciones para mejorar su eficacia y reducir los costes de transacción. Entre otros factores analizan como la construcción de la capacidad de la auto-ayuda colectiva en las organizaciones puede mejorar la gestión, comercio y las relaciones con el resto de empresas. Ye, Wang & Long (2009) analiza, en el noreste de China, en la provincia de Hebei, como los agricultores consiguen mejorar la calidad de vida de los aldeanos a través de la construcción de eficaces redes sociales y fuentes de información, basadas en interacciones en grupos pequeños, y la construcción de relaciones de confianza, la auto-ayuda y la cooperación.

DeWald, Espey & Hammig (2004) analizan proyectos de autoayuda de pequeñas aldeas de Kirguistán y establece la importancia para la ejecución del proyecto de las variables del tamaño de la población, la presencia de sindicatos fuertes, la homogeneidad étnica, la presencia de una importante población de refugiados, y el aislamiento geográfico de los centros administrativos. Por el contrario determinan que no juegan un papel importante el acceso a la información y el transporte, la proximidad a los centros comerciales, los niveles relativos de ingresos y el estado de la infraestructura existente.

La equidad promovida por aquellas empresas con un abanico salarial reducido puede también suponer para la empresa una ventaja competitiva. Hibbs & Locking (2000) a partir de un estudio realizado en Suecia, demuestran que no hay evidencias que demuestren que las diferencias salariales mejoren la productividad:

La reducción de las diferencias salariales entre industrias contribuye, evidentemente, de manera positiva a producción total y al crecimiento de la productividad, muy probablemente por las razones estructurales ya enfatizadas por los economistas sindicales suecos casi hace medio siglo⁴⁶ (Hibbs and Locking 2000: 755).

Autores como Shaw, Gupta & Delery (2002) concluyen que la dispersión salarial dentro de la empresa puede inhibir la cooperación entre los empleados y por lo tanto se desaconseja en aquellos trabajos en los que exista interdependencia entre los

⁴⁶ Traducción propia del original: Reduction of interindustry wage differentials evidently did, however, contribute positively to aggregate output and productivity growth, most likely for the structural reasons first emphasized by Swedish trade union economists almost a half century ago

trabajadores. Solamente lo asocia con mayores niveles de rendimiento cuando se acompaña de mecanismos de incentivos individuales.

Main, O'Reilly III & Wade (1993) analizando el sistema de recompensas y los mecanismos de incentivos salariales hacia los altos cargos concluye que todo y que puede funcionar en las empresas sigue siendo contraproducente y puede poner en peligro la eficiencia de la empresa en aquellas compañías en las que se trabaje de una manera interdependiente si el alto cargo sea considerado como un miembro más del equipo (como podría ser dentro de una cooperativa).

Los autores no niegan el hecho de que para que se trabaje eficientemente los altos cargos deben de tener un reconocimiento por parte de la empresa e incentivos. Lo que niegan es que la única vía para conseguirlo sea a través de los incentivos monetarios. Así, se contemplan variables como el reconocimiento social y la distinción que se asume con estos cargos.

Transferibilidad de la experiencia cooperativa

Las *Actuaciones Cooperativas de Éxito* se sustentan sobre los valores cooperativos que existen en el territorio. Dependiendo de los territorios en los que se vayan a implementar, se tendrán que reforzar y hacer un trabajo más consciente sobre estos valores, o por el contrario, ya estarán asumidos. Dependiendo por lo tanto de la situación en la que esté el territorio, se tendrán que realizar estrategias diferentes para mantener las relaciones e interacciones cooperativas. Se puede por lo tanto diferenciar dos escenarios posibles que nos marcarán dos caminos diferentes a seguir para el mantenimiento de las *Actuaciones Cooperativas de Éxito*:

- i. Las personas ya han asumido como propios los valores cooperativos.
- ii. Las personas aún no han asumido como propios los valores cooperativos.

Los dos escenarios no tienen que ser excluyentes y estáticas. Dependiendo de las actuaciones que realicemos, y de la situación previa, las personas pueden variar sus valores y pasar de no tener unos valores cooperativos así tenerlos, y viceversa.

También es importante remarcar que incluso en las sociedades más individualistas, como puede ser la estadounidense, se encuentran valores cooperativos en cierta medida. L. Bobo (1991) demuestra cómo, incluso en una sociedad como la americana en la que se supone que existe un “consenso en el individualismo” en el que la mayoría de los estadounidenses valoran el trabajo duro y la autosuficiencia, oponiéndose a políticas redistributivas, existe como un valor americano fundamental la responsabilidad social, sobre todo en aquellas personas con un nivel socio-económico bajo.

La transferibilidad de valores cooperativos a contextos donde no existían previamente es un proceso, y por lo tanto, requiere de un periodo de tiempo y de unas condiciones concretas para que se asuman los valores como propios. Este periodo de tiempo será más o menos extenso dependiendo de las prácticas y de los mecanismos que se establezcan para esta transferibilidad pero también de la existencia previa en el territorio de de alguno (o algunos) de los valores cooperativos.

Así, mientras que no se completa el proceso de cambio, es necesario disponer de mecanismos que, incluso en el segundo escenario, aseguren la permanencia de las interacciones y prácticas cooperativas. Tal y como encontramos en la literatura científica internacional estos mecanismos tienen que ir orientados hacia la promoción del beneficio mutuo que proporciona la Intercooperación y el mantenimiento de la seguridad en el acuerdo. Es decir, las dos partes estarán dispuestas a realizar interacciones cooperativistas, todo y que dispongan de unos valores individualistas – en lugar de cooperativos–, en aquellos casos en los que se responda a un beneficio propio y que se asegure que la otra parte no romperá el pacto de Intercooperación.

A continuación exploramos los dos caminos para asegurar las relaciones intercooperativas en territorios donde no existen valores cooperativos. En primer lugar exploramos como poner de manifiesto los beneficios mutuos y su permanencia mantiene la experiencia cooperativa. En segundo lugar analizamos la estrategia de la creación y transferibilidad de los valores cooperativos.

Mantenimiento del beneficio mútuo

La transferibilidad o instauración en un territorio de los valores cooperativos no es inmediata. Requiere un periodo de tiempo desde que la empresa establece una serie de prácticas concretas sobre la promoción de los valores hasta que las personas que integran la cooperativa (y su entorno) las asumen e interiorizan como propias. Así, es necesario explorar mínimamente los mecanismos que garantizan las relaciones cooperativas mientras que los valores cooperativos no se asumen.

El hecho de estar dentro de una cooperativa no determina que las personas asimilen los valores cooperativos específicos. Así lo demuestra el estudio realizado por Wilson & MacLean (2012) en pequeñas cooperativas de agricultores, ganaderos y artesanos de Escocia. Según los autores, las personas que componen dichas cooperativas no se han integrado en la cooperativa por primar los intereses de la comunidad y por lo tanto no se identifican con este fin. Para los integrantes de estas cooperativas lo que prima son los intereses individuales, y se asocian en una cooperativa para poder mantener el negocio y sus propios intereses.

Por lo tanto, los valores del territorio en los que se inserta la cooperativa tienen un gran peso en los valores de los integrantes. Como indica Hofstede (1999) Inglaterra es

uno de los países con una cultura más individualista (con un índice en individualismo de 89, estando únicamente por detrás de dos países de los analizados: Estados Unidos y Australia). Por ello, se puede llegar a la conclusión de que es precisamente por la presión de la cultura mayoritaria, y del resto de las esferas en las que interactúan las personas que, en las pequeñas cooperativas de ganaderos y artesanos de Escocia que analizaban Wilson & MacLean (2012), no se adquiere los valores cooperativos que se podrían adquirir en la empresa. En estos contextos, cabe pensar que existirá una tensión (entre los valores del entorno y los valores de la empresa) que pueden hacer peligrar la experiencia cooperativa.

Así tenemos dos contextos posibles en los que una cooperativa se puede instaurar, el entorno colectivista y el individualista. Steensma, Marino & Weaver (2000) analizan la diferencia entre las sociedades colectivistas para diferenciarlos de las individualistas⁴⁷ en lo que se refiere a las actitudes hacia la cooperación entre los empresarios. Los empresarios de las sociedades colectivistas ponen mayor énfasis en la uniformidad de objetivos y valores de los socios y compañeros para asegurar el éxito de la cooperativa. Por el contrario, los de las sociedades individualistas enfatizan las garantías contractuales.

Pero no todas las prácticas cooperativas que se lleven a cabo en sociedades individualistas y sin valores cooperativos están destinadas al fracaso. Tal y como demuestra Markus & Kitayama (1991) si una persona tiene unos valores individualistas y una concepción de sí mismo como independiente, puede llegar a formar parte de una colectividad y realizar acciones interdependientes, de cooperación. La condición necesaria es que esta cooperación se realice un contexto de seguridad del compromiso de los otros de seguir apoyándose mutuamente.

Por lo tanto dependiendo del entorno, se tendrán que utilizar unas estrategias u otras. En sociedades individualistas se necesita generar un ambiente de intercooperación estable de soporte mutuo, con garantías individuales. Tal y como mostraba el ejemplo de los cooperativistas escoceses, que estaban dentro de la cooperativa porque ello les garantizaba un beneficio mutuo. Mientras que en aquellas sociedades donde se consiga una transferibilidad de los valores cooperativos, y por lo tanto exista uniformidad y coherencia entre los valores centrales de la empresa y de los individuos, se garantiza la supervivencia de la misma.

Ramamoorthy & Flood (2004) analizan la lealtad hacia el equipo y el comportamiento pro-social en más de doscientos empleados de cuello azul a partir de los efectos que producen los valores de individualismo y colectivismo por un lado y la interdependencia por otro. En los ítems analizados sobre la variable colectivismo-individualismo, encuentran diferencias significativas en lo que se refiere por un lado a

⁴⁷ Los autores también le añaden el adjetivo de femenina pero esta característica no se ha tenido en cuenta en esta tesis doctoral.

la lealtad al equipo y por otro lado al comportamiento pro-social. Aquellas personas con valores más colectivistas tenían mayores puntuaciones en estos dos ítems.

Es interesante analizar concretamente el caso de la interdependencia en este artículo. Los autores encuentran que en aquellos casos en los que se percibía la tarea como interdependiente, aumentaba la lealtad hacia el equipo y el comportamiento pro-social. En el estudio se llega incluso a demostrar que la interdependencia en las tareas puede moderar la preferencia al trabajo solitario (como uno de los ítems que acercan a la persona hacia valores más colectivistas).

Podemos por lo tanto decir que se puede conseguir una lealtad hacia la experiencia cooperativa en aquellos casos en los que se perciba los diferentes mecanismos empresariales como interdependientes y que beneficien a todas y cada una de las partes que la integran.

Creación y Transferibilidad de los valores cooperativos

Para entender la creación de los valores cooperativos, hemos de entender primero cuáles son los mecanismos por los cuales se promueven los valores culturales (en su sentido más amplio) por el entorno y como se interiorizan por las personas a partir de la socialización.

La generación de la personalidad y de los valores viene determinada por los diferentes contextos en los que se socializan las personas. El contexto de socialización incluye por un lado las personas con las que se relaciona (ya sea en el entorno educativo o familiar), pero también incluye las características geográficas, los recursos, las instituciones y la historia de la sociedad. Por ello, por ejemplo, una sociedad será más pesimista en la medida en que haya experimentado más fracasos en su historia (Triandis 2001). Encontramos entonces que los valores de una persona dependen del contexto social en el que esta esté inmersa, y por lo tanto, si cambiamos el contexto o las interacciones que se dan dentro de él, podemos llegar a modificar también los valores que la componen.

Hay quien asume en sus investigaciones que los valores son relativamente estables a lo largo de la vida, creándose en la última etapa de la adolescencia. Otros autores como Geert H. Hofstede argumentan que los valores están entre las primeras cosas que los niños aprenden, no de una manera consciente sino de forma implícita (Hofstede 1999: 39). Hofstede sigue la corriente establecida por algunos psicólogos del desarrollo que dicen que a partir de los 10 años de edad, una vez adquirido el sistema de valores básico, es difícil de introducir cambios.

La mayoría de las personas inician su trayectoria laboral en la edad adulta y por lo tanto, las interacciones en el mundo laboral se inician después de haber pasado, en su edad temprana, por la socialización que ofrece la familia y la escuela. Para autores

como Hofstede las relaciones que se establecen entre padre–hijo y profesor–alumno se complementan y transfieren hacia la relación jefe–subordinado.

Asumimos en esta tesis que la inmovilidad de los valores culturales se trata de una cuestión empírica, y que tal y como indican algunos autores, no se ha trabajado directamente sobre esta cuestión (Hitlin and Piliavin 2004). Consideramos así que los valores, aunque relativamente estables, se pueden modificar a partir de las interacciones, la intersubjetividad y el razonamiento.

Cuando decimos que los valores se crean a partir de la intersubjetividad, tomamos como uno de los puntos de partida la perspectiva teórica del Interaccionismo simbólico de Mead.

INTERACCIONISMO SIMBÓLICO EN LA CREACIÓN DE VALORES

A través de la aportación de George Herbert Mead se concluye que las personas –con unos valores concretos y definidos– interaccionan con las organizaciones y con su entorno y que como resultado de esta interacción se ve modificado tanto la organización como el propio individuo:

Cuando el hombre se adapta a cierto medio, se convierte en un individuo distinto; pero al hacerse un individuo diferente, ha afectado a la comunidad en la que vive.
(Mead 1999: 238)

Así, en el caso de la transferibilidad de una experiencia cooperativa a otro entorno con valores diferentes, se producirán cambios tanto en los individuos que integren la organización (generándose en este caso mayores valores cooperativos) como cambios dentro de la organización para adaptarse al nuevo contexto comunitario.

A continuación nos centraremos concretamente en la adaptación que realiza la persona para adecuarse al nuevo contexto organizacional y que, en nuestro caso, puede generar un aumento de valores cooperativos en las personas (y que serán extensibles a su entorno más cercano)

Mead (1999) entiende que la persona (self) se forma a partir de la interacción entre el yo (I) y el mí (me). El yo lo constituyen las réplicas que damos a las actuaciones de los demás. El mí son todas las actitudes de las demás personas que el propio yo asume. Tanto el yo como el mí son estados de la persona. Así, podemos considerar que la persona es el conjunto del individuo, lo que puede ser a la vez objeto y sujeto.

Es en la forma del otro generalizado que los procesos sociales influyen en la conducta de los individuos involucrados en ellos y que los llevan a cabo, es decir que es en esa forma que la comunidad ejerce su control sobre el comportamiento de sus miembros individuales; porque de esa manera el proceso o comunidad social entra, como factor determinante, en el pensamiento del individuo (Mead 1999: 185).

Según Mead si las interacciones cambian, también va a cambiar la percepción que tenemos de nosotros. Por lo tanto, si cambiamos las interacciones dentro de la

empresa, haciéndolas más solidarias, acabaremos por hacernos más solidarios. Por otro lado Mead también refleja la idea que dependiendo de cómo sea percibida la persona por su entorno más próximo (familiar y de amistades) influirá directamente sobre su auto-concepción y en su comportamiento. Por ejemplo, será más difícil mantener actitudes solidarias –como la reducción de salarios en tiempos de crisis o el mantenimiento de un abanico salarial reducido– en el caso de que el entorno próximo al socio cooperativista carezca de estos valores y se lo transmita.

Adoptando la concepción de Mead, entendemos que los procesos de interiorización de los valores morales vienen dados a partir de la interacción del individuo con la sociedad:

Debemos, pues, considerar el espíritu [consciencia] como surgido y desarrollado dentro del proceso social, dentro de la matriz empírica de las interacciones sociales (Mead 1999: 165).

A partir de esta concepción entendemos que las personas se crean en interacción y diálogo con los otros, pero también con uno mismo. Pongamos como ejemplo la necesidad de tomar la decisión de que todos los trabajadores se bajen el sueldo para no tener que despedir a ninguna persona, hemos de tener en cuenta los procesos internos a la hora de asumir esta decisión. El “Mí” de las personas que están en la reunión decisoria y que reciben por primera vez la propuesta puede aceptar la decisión para el colectivo, ya que el “Mí” tiende a aceptar la decisión grupal. Y hace que la “persona” empiece a organizar su dinero para poder continuar con su nivel de vida renunciando a ese porcentaje del sueldo. Pero ocurre que el “yo” se puede revelar pensando que quizá las personas que han puesto sobre la mesa la propuesta no están siendo del todo sinceras y que quieren obtener para ellas mismas el beneficio.

Este enfoque vence la separación entre los procesos mentales individuales y los sociales. Entendiendo que esta interacción, en nuestro ejemplo concreto, tendrá más éxito si el “yo” tiene asumidos los valores cooperativos como propios ya que no cuestionará (por no estar en contradicción con sus valores) las decisiones cooperativas que se tomen. Así, aunque el entorno social en el que nos movamos influencia en nuestros valores y en nuestro comportamiento, la propia reflexión individual, tal y como introduce Mead, también es una variable que se tiene que tener en cuenta:

La reflexión, pues, es la condición esencial, dentro del proceso social, para el desarrollo del espíritu (Mead 1999: 166).

Vinculamos los valores de las personas a las trayectorias personales que han formado la identidad personal. Todo y esto, como Mead, reconocemos la importancia de la reflexión y asumimos que estamos en sociedades cada vez más reflexivas.

Para poder entender este cambio en los valores culturales, primero de todo debemos entender cómo se crean e interiorizan dentro de la sociedad. Para ello partiremos de la concepción de Berger y Luckmann.

LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LOS VALORES

Berger y Luckmann (1968) profundizan en cómo interiorizamos las conductas y los valores sociales en su obra *La construcción social de la realidad*. Para entender la forma en la que interiorizamos los valores, los autores definen tres procesos: *externalización, objetivación e internalización*.

En primer lugar encontramos la *externalización*. En ella se hace evidente que el orden social es creado y mantenido por las personas. Encontramos que las personas en el pasado son las que construyeron el orden social establecido. A ello los autores le denominan *Génesis*. Pero también encontramos que este orden social sólo existirá en el momento en el que haya personas en la sociedad dispuestas a mantenerlo. A este proceso se le llama *Existencia*.

Podemos pensar en cualquier institución o en cualquier valor cultural de la sociedad y ver que están externalizados a través de la *génesis* y la *existencia*. Por ejemplo, la institución eclesiástica y los valores que promueve, en su origen fueron construidas por las personas, pero se sustenta por *existencia* porque prevalecen colectivos de personas que siguen manteniendo los valores y la estructura. Al igual, empresas cooperativistas –como las que configuran la Corporación Mondragón– fueron iniciadas por personas concretas como Arizmendiarieta y los alumnos de la *Escuela Politécnica*, pero son mantenidas a lo largo del tiempo por todos los socios y socias cooperativistas.

En segundo lugar encontramos la *objetivación*. En este proceso se hace evidente cómo, aunque las personas sean las que originalmente creen estos valores, los valores y las instituciones sociales llegan a convertirse en algo independiente y exterior a los individuos. Encontramos dos procesos que configuran la *objetivación*. Por un lado encontramos la *institucionalización*. En ella, los valores o una acción social parecen típicos y objetivos a las siguientes generaciones a partir de la repetición de la misma. Por ejemplo, la retribución equitativa entre los socios dentro de la cooperativa parece una realidad objetiva desde el momento en el que se informa de esta condición y se recibe el primer sueldo y está ahí desde antes que nosotros.

Por otro lado encontramos la *legitimación*, que estaría compuesta por todas aquellas normas y creencias que explican y justifican las instituciones. La legitimación "explica" el orden institucional dotándolo de validez, a la vez que lo justifica facilitando un marco normativo en las cuestiones prácticas que de él se derivan. En nuestro ejemplo de la distribución equitativa encontramos todas las filosofías cooperativas y normas de la empresa que apoyan la legitimación dicha distribución.

En la adquisición de unos valores concretos (los cooperativos) dentro de la empresa encontramos el proceso de la *legitimación* un aspecto crucial para su construcción e instauración.

Primero de todo hemos de tener en cuenta que para Berger y Luckmann la legitimación implica una serie de explicaciones racionales en las que se sustentan estos valores. En palabras de los mismos autores:

Es importante comprender que la legitimación tiene un elemento tanto cognoscitivo como normativo. En otras palabras, la legitimación no es solo cuestión de "valores": siempre implica también "conocimiento". Por ejemplo, una estructura de parentesco no se legitima solo por la ética de sus tabúes del incesto en particular; primero debe haber "conocimiento" de los "roles" que definen tanto las "buenas" como las "malas" acciones dentro de la estructura. Por ejemplo, el individuo tal vez no busque esposa dentro de su clan, pero antes debe "conocerse" a sí mismo como miembro de ese clan. Este "conocimiento" lo recibe a través de una tradición que "explica" lo que son los clanes en general y su clan en particular. Esas "explicaciones" (que típicamente constituyen una "historia" y una "sociología" de la colectividad en cuestión, y que en el caso de los tabúes del incesto probablemente también contengan una "antropología") constituyen tanto instrumentos legitimadores como elementos éticos de la tradición. La legitimación no solo indica al individuo por qué debe realizar una acción y no otra; también le indica por qué las cosas son lo que son. En otras palabras, el "conocimiento" precede a los "valores" en la legitimación de las instituciones (Berger and Luckmann 1968: 122).

Por ello, si queremos que las personas participen de la experiencia cooperativa, y que asuman sus valores, previamente se tendrán que identificar a ellos mismos como miembros de la cooperativa (trabajar el sentimiento de pertenencia) y por otro lado conocer los mecanismos específicos de la cooperativa.

Si asumimos que estamos dentro de sociedades en las que se ha producido un giro dialógico, entendemos que las personas necesitan dialogar para configurar sus propios valores y el modo de vida que deciden adoptar. Por lo tanto este "conocimiento" que precede a los "valores" se puede formar (y se forma) a través de la intersubjetividad. También dentro de la empresa. La explicación y justificación del porqué adoptar este tipo de valores dentro de la empresa será decisiva para su instauración. Así podemos optar por realizar una explicación de la adopción de estos valores por el hecho de que son más justos para todas las personas, o bien se puede optar por realizar una explicación fundamentada en la mayor eficacia y competitividad de la empresa que se produce a partir de la adquisición de estos valores. Es en la legitimación donde la empresa (Eroski – Caprabo) tiene la oportunidad de intervenir creando un discurso alrededor de los valores.

Si la creación de los valores viene dada por la *externalización*, y la *justificación* y *tipificación* viene dada por la *objetivación*, finalmente encontramos el proceso de la internalización como aquel proceso en el que asumimos aquello subjetivo y creado por las personas (la institución social, el valor cultural) como algo objetivo, que viene de fuera de nosotros y que aparece como natural. Cuando existe un alto grado de internalización, es cuando se puede hablar de socialización. Siguiendo el caso la distribución equitativa, en el momento en el que aceptamos el salario no por el hecho

de que sea una norma impuesta y una condición para tener trabajo dentro de esa empresa, sino porque creemos que de esta manera estamos contribuyendo una sociedad más justa, en ese caso estamos demostrando un nivel alto de internalización de los valores cooperativos.

A través de estos tres procesos definidos por Berger y Luckmann podemos entender que si bien la sociedad y los valores que la integran son creados por las personas, de manera simultánea las personas son creadas e influidas por la sociedad y sus valores.

Los valores (cooperativos) dentro de una empresa son creados e introducidos por las personas. Pero de la misma forma, una vez que se han producido los tres procesos descritos, las personas ya son socializadas en estos valores, viéndolos como objetivos y perdurables.

LOS VALORES DEPENDEN DE LAS INTERACCIONES CON EL ENTORNO Y LA REFLEXIÓN DE LA PERSONA

Entendemos pues que los valores se crean en interacción con las personas de nuestro entorno. Esto ha hecho pensar a algunos investigadores e investigadoras que, por ejemplo, la etnia, entendida como generadora de patrones culturales comunes, no sólo influencia si no que determina los valores de las personas que la integran, llegando a considerarse que existe una homogeneidad total entre los valores de las personas de una misma etnia. Pero si asumimos este postulado estamos admitiendo por un lado que las personas no tienen capacidad de reflexión propia (y por lo tanto, no sólo están condicionadas, sino determinadas por su entorno) y por otro lado que estos valores no se pueden cambiar (dado que la etnia es algo estable en el tiempo).

Li et al. (2007) analizan la homogeneidad cultural interna y la existencia de subculturas dentro de diversos grupos étnicos a través de una encuesta realizada en el año 2002 a 1.174 anglosajonas, hispanas y asiáticas. Pretendía detectar si había consenso en aspectos como el idioma, la religión, la estructura familiar y los valores culturales entre otros. De acuerdo con los resultados ninguno de los tres grupos étnicos y ninguno de los subgrupos examinados dentro de los tres grupos étnicos fueron homogéneos en cuanto a los valores culturales.

Si la etnicidad no es determinante a la hora de definir los valores culturales, entendemos que el entorno que influye a la persona es mucho más amplio, y por lo tanto, se han de tener muchos más factores en cuenta. Por lo tanto, cambiando estos factores podemos influir en la reflexión de las personas, y así, cambiar sus valores culturales.

Si los valores se crean a través de la socialización en una cultura concreta y en diálogo con las personas que están a nuestro alrededor, podemos asumir que cambiando el entorno de las personas, cambiando las interacciones que se dan dentro de él, se puede cambiar los valores que tienen las personas, e iniciar un cambio más profundo en la cultura del territorio.

Tal como define Triandis, si entendemos por ecología el entorno geográfico y social:

*Cambios en la ecología producen cambios en la cultura, que producen cambios en la personalidad*⁴⁸ (Triandis 2001: 920).

Investigaciones sugieren que los valores de las personas se establecen a partir de las relaciones con el grupo de iguales. Meredith Munns (1972), por ejemplo, en su artículo titulado *Values of adolescents compared with parents and peers* analiza a un grupo de adolescentes llegando a la conclusión que los valores en este colectivo se forma a través de la interacción entre ellos, con el contacto con los profesores, con los medios de comunicación y con los libros. Según su análisis, los valores de los adolescentes son más influenciados por el grupo de iguales que por la familia.

Existen evidencias que demuestran que la implementación de determinadas políticas puede generar un cambio en los valores. Khieu (1997), por ejemplo, analizan el impacto de dos políticas socioeconómicas en Vietnam en los últimos años, concretamente las destinadas al desarrollo de la comunidad en las zonas rurales, y las dirigidas a grupos específicos, como las mujeres. Estas políticas han dado lugar a cambios radicales en la estructura social, la estructura económica y la evolución de la vida social, pero también han influido en el sistema de valores.

Pero la instauración de políticas también puede acarrear efectos no deseados. Encontramos, por ejemplo, el caso analizado en el artículo *Cooperatives: the best development organizations for the people in Thailand* (Association of Kasetsart University Alumni Thailand 2002) donde se evidencia través del ejemplo de Tailandia, con aproximadamente 6300 cooperativas cómo, a partir de un cambio en la legislación en el que no se tiene en cuenta de manera rigurosa la totalidad de los valores cooperativos se producen diversos cambios estructurales en el conjunto de cooperativas. Por un lado, los cambios afectan a algunos principios fundamentales de las cooperativas como el de la independencia dejando de estar en un primer plano y se ven comprometidos. Por otro lado se ven modificadas las formas organizativas de las cooperativas.

Así, si lo que queremos es la promoción de los valores y actuaciones cooperativas, la instauración de determinadas políticas puede generar un cambio en el sistema social de valores, pero se han de tener en cuenta todos los valores y principios cooperativos, evitando los efectos no deseados. Una posible manera de evitar dichos efectos es que las actuaciones se implementen después de un proceso rico de reflexión y participación de todos los agentes implicados.

CREACIÓN DE VALORES COOPERATIVOS

Diversos artículos de la comunidad científica internacional analizan como se puede crear los valores cooperativos. Resulta casi evidente pensar que una de las

⁴⁸ Traducción propia del original: Changes in the ecology result in changes in the culture which result in changes in personality

instituciones que pueden generar en un colectivo los valores cooperativos es la escuela. Entendemos la escuela como una institución donde, si se aplican determinadas actuaciones de éxito, es capaz de transformar y superar las desigualdades sociales a la vez que prevenir los conflictos y aumenta los valores solidarios. Si la escuela puede generar unos valores solidarios y la solidaridad es uno de los valores definidos como cooperativistas, entendemos que la implementación de determinadas prácticas educativas o formativas fomentará la creación de este tipo de valores.

Si miramos en la literatura científica internacional, en lo que respecta a la creación de valores cooperativos dentro de la escuela, encontramos diversos artículos que analizan como, a partir de la implementación de determinadas orientaciones en las actividades de la asignatura de Educación Física podemos hacer que los alumnos y alumnas sean más cooperativos.

Según Deline (1991) la Educación Física se trata de una excelente oportunidad para practicar las estrategias específicas de comportamiento y habilidades necesarias para cooperar con éxito con los demás.

Otros autores como Tomme & Wendt (1993) en su artículo *Affective teaching: psycho-social aspects of physical education* llegan a la conclusión de que si se implementan, de una manera minuciosa, actividades cooperativas en la asignatura de Educación Física se puede llegar a transmitir ideales y valores tales como la honestidad (recordemos que la honestidad se trata del séptimo valor cooperativo), el respeto y preocupación por los derechos y sentimientos de los demás (recordemos que se trata del décimo valor cooperativo) y la autodisciplina.

Aunque no se haya encontrado específicamente en la literatura internacional artículos que traten sobre la relación entre la generación de valores cooperativos y otras prácticas educativas ajenas a la asignatura de Educación Física, sí que existen referencias que relacionan la creación de competencia y de algunos de los valores concretos, como la solidaridad a algunas prácticas educativas como las Comunidades de Aprendizaje (Elboj Saso et al. 2002)⁴⁹.

CREACIÓN DE VALORES DENTRO DE LA EMPRESA

Cada vez más empresas están intentando realizar una transferibilidad de las prácticas organizativas y empresariales de la compañía matriz hacia las diferentes filiales internacionales como un intento de mejorar la competitividad de la empresa. Eso es lo que llevó a Kirkman and Shapiro (1997) en su artículo *The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness* a analizar la transferibilidad de los *self-managing workteams* en las empresas multinacionales. Según el autor, ciertos tipos de valores culturales, como por ejemplo el colectivismo afectarían a la resistencia y al *self-management*

⁴⁹ Más información en <http://utopiadream.info/ca/>

En el presente estudio, podemos predecir que los sentimientos de resistencia (sean estos relacionados con equipos o autogestión) posiblemente relacionados con los valores culturales de colectivismo, distancia de poder, el determinismo, y una orientación hacia hacer la voluntad, a su vez, probablemente se asocia con menores niveles de satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional⁵⁰ (Kirkman and Shapiro 1997: 558).

A fin de reducir la resistencia a los equipos de trabajo auto-gestionados y aumentar las actitudes laborales positivas, los gerentes de desarrollo equipos podrían considerar cómo los valores culturales de los empleados en un determinado país pueden estar relacionadas con la resistencia a estos empleados a las tareas que les exigen trabajar en equipo y / o para ser auto-gestión. Los gerentes deben implementar estas tareas de manera que sea lo más coherente posible con estos valores⁵¹ (Kirkman and Shapiro 1997: 566).

El autor llega a la conclusión de que determinados valores pueden llegar a crear resistencias en la implementación de algunas prácticas empresariales. Por ello los directivos deben de tener en cuenta el tipo de valores de la empresa en la que se encuentran y por lo tanto, realizar las actividades de la manera más coherente posible con los valores de las personas. En el mismo sentido, cuando hablamos de la transferencia de una experiencia cooperativa, hemos de tener en cuenta los valores iniciales de la empresa filial para que los cambios que se produzcan no realicen un choque y por lo tanto no se genere una reacción en contra de esta transferibilidad. En el caso de que encontremos que los valores de las personas que integran la empresa a la que se quiere transferir son contrarios o reacios a las actuaciones cooperativas, la estrategia empresarial de transferibilidad se tiene que realizar a partir de prácticas y valores ya interiorizados por el territorio.

Una vez entendidos los valores previos del territorio, la empresa debe de establecer las estrategias necesarias para que se puedan generar los nuevos valores (cooperativos) en la empresa filial. Una de estas estrategias es la formación y educación en valores cooperativos.

Entendemos la formación como un proceso a lo largo de la vida. Evitamos las concepciones reduccionistas que estipulan que la adquisición de nuevos conocimientos y de competencias acaba en el periodo de la adolescencia. De hecho, muchas empresas ya están incorporando planes formativos para sus trabajadores para su actualización y adquisición de competencias que les van a permitir desempeñar mejor su trabajo. La formación continua surge como respuesta a la necesidad de

⁵⁰ Traducción propia del original: In the present study, we predict that feelings of resistance (be these related to teams or self-management) possibly related to the cultural values of collectivism, power distance, determinism, and a doing orientation will, in turn, probably be associated with lower levels of job satisfaction and organizational commitment

⁵¹ Traducción propia del original: In order to reduce resistance to self-managing work teams and increase positive job attitudes, managers implementing teams may wish to consider how the cultural values of employees in a particular country may relate to these employees' resistance to assignments that require them work in teams and/or to be self-managing. Managers should then implement these assignments in ways that are as consistent as possible with these values

actualización de competencias y conocimientos, de acomodación a los nuevos contextos y, en definitiva, a la adaptación de los nuevos escenarios de negocios a los que se enfrenta una empresa.

Muchas de estas competencias que se necesitan no tienen que ver sólo con destrezas físicas o psíquicas, si no que cada vez más las empresas ven la importancia de formar a los trabajadores en los valores de la empresa, creando programas específicos para ello. Encontramos algunos artículos en los que se analiza la importancia de la formación en valores dirigida a la creación de valores cooperativos.

Por ejemplo, de Sa (2010) en su artículo *Professional and cooperative education in Portugal* reconocen la importancia fundamental del desarrollo de programas de capacitación dirigidos a promover una mayor productividad pero también a incrementar el bienestar de los participantes, de acuerdo con los principios y valores cooperativos. Determina que la inclusión de los valores cooperativos dentro de los programas de capacitación empresarial es fundamental. Tal y como definen:

Para alcanzar el éxito de esta formación, es necesario asegurar su reconocimiento social, así como la continuidad educativa para los diversos agentes y colaboradores hasta los niveles más altos, permitiendo así que alcancen nuevas oportunidades, que les permitan incrementar su valor. La especificidad de la Economía Social implica principios de acción que garanticen los valores de pensamiento cooperativista: democracia interna con altos niveles de participación, control en la negociación, autonomía, igualdad salarial, cooperación en los distintos tipos de tareas, desarrollo humano y responsabilidad social y medioambiental⁵²(de Sa 2010: 147).

Para los autores, los programas formativos son fundamentales para proporcionar una mayor productividad y un mayor bienestar para las personas que integran la empresa, de acuerdo con los principios y valores del sector.

Pero no es solamente en la formación específica que podemos encontrar la voluntad empresarial de que las personas adquieran determinados valores. En las empresas se incorporan, cada vez más, un discurso empresarial propio. Este discurso se genera a través de las anécdotas, de aquellos aspectos a los que se les da importancia en las charlas. El discurso propio de la empresa pone en evidencia los valores de la misma e intenta, de alguna forma, inculcarlos en las personas que la integran.

David y Graham (1997), por ejemplo, analizan como a través del discurso oral y de las anécdotas por parte de la dirección se puede crear una identificación con la empresa de todos los trabajadores incrementando los valores de identificación y lealtad con la empresa. Pero en muchas ocasiones estos discursos refuerzan el éxito individual

⁵² Traducción propia del original: In order to reach this training's success, it is necessary to secure its social recognition as well as education continuity for the various agents and contributors up to the highest levels thus allowing new opportunities for them to increase their worth Social economy's specificity implies action principles guarantying cooperative thinking values: interned democracy a high level of participation, negotiation control, autonomy, equity in the distribution of wealth, cooperation among various types of work., human development, and social and environmental responsibility.

(tradicional de los EEUU, lugar donde se realiza el estudio) por encima de los valores colaborativos. Por lo tanto, en el caso de que queramos realizar un cambio de valores a través de la estrategia discursiva, los integrantes de la empresa que lo realicen tienen que ser conscientes de los mecanismos discursivos a utilizar para impulsar el cambio, ya que si no se realiza de manera consciente, el discurso (y la promoción de valores) tenderá a reproducir los existentes.

Algunos estudios analizan la vinculación de los cambios en las maneras de hablar de una sociedad con los cambios que se producen en los valores culturales. Por ejemplo, tal como define Wierzbicka (1998), en alemán, se detecta una disminución en el uso de los títulos delante del nombre de las personas y ello lo vincula a cambios significativos dentro de las relaciones interpersonales, ya que esta informalidad indica una relación más igualitaria.

Dependiendo por lo tanto de la manera en la que creemos el discurso dentro de la empresa, la manera en la que nos dirigamos a los trabajadores y establezcamos el simbolismo en relación a la jerarquía o igualdad entre los trabajadores estaremos promoviendo y fomentando un tipo de valores en la empresa. Por lo tanto, si se pueden crear y fomentar a través del discurso de los directivos determinados valores en relación con la empresa, entendemos que desde las cooperativas también se puede crear un discurso de identificación con la misma, pero en la que en lugar de ensalzarse el logro individual de los directivos, se pueda ensalzar el valor de la comunidad y el éxito a través de la solidaridad. Aquellas cooperativas que quieran transferir estos valores entre sus trabajadores deben saber y fomentar este tipo de prácticas dentro del discurso (oral y simbólico) empresarial.

Si bien la empresa, de manera consciente, puede iniciar un cambio de valores en las personas a través de la formación y/o a través de la generación de un discurso propio, algunos autores también analizan cómo, de manera inconsciente también se adquieren unos valores y emociones propias. Sólo por el hecho de ocupar un determinado rol dentro de una organización, dicho rol va acompañado por la adquisición de unas competencias en el terreno de las normas sociales. Estas normas se refieren a la conducta que se espera por el desempeño de ese rol, pero también a los valores y a las emociones. Tal y como Berger y Luckmann ilustran con el ejemplo de un juez:

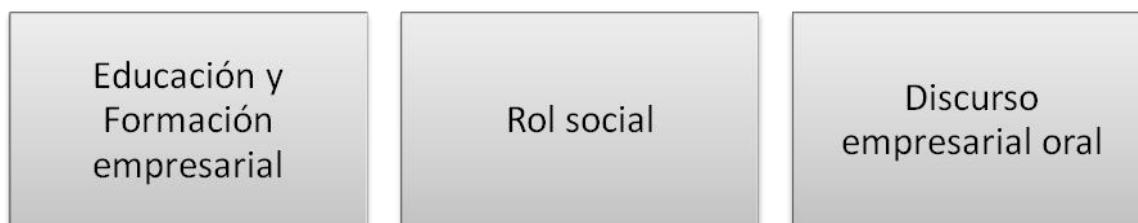
El individuo, en virtud de los "roles" que desempeña, tiene que penetrar en zonas específicas de conocimiento socialmente objetivado, no solo en el sentido cognoscitivo más restringido, sino también en el del "conocimiento" de normas, valores y aun emociones. Ser juez implica, a todas luces, un conocimiento del derecho y probablemente también de una gama mucho más amplia de los asuntos humanos que tienen relevancia legal. Implica, asimismo, un "conocimiento" de los valores y actitudes que se consideran propios de un juez, y aun abarca lo que proverbialmente se considera propio de la esposa de un juez. El juez también debe poseer un "conocimiento" apropiado en el terreno de las emociones. Por ejemplo, tendrá que saber cuándo debe dominar sus sentimientos de compasión, para

mencionar solo un importante pre-requisito psicológico que corresponde a este "rol". Así pues, cada "rol" brinda acceso a un sector específico del acopio total de conocimiento que posee la sociedad. No basta con aprender un "rol" para adquirir las rutinas de necesidad inmediata que requiere su desempeño "externo"; también hay que penetrar en las diversas capas cognoscitivas y aun afectivas del cuerpo de conocimiento que atañe a ese "rol" directa o indirectamente (Berger and Luckmann 1968: 101).

Los socios cooperativistas, en una cooperativa como la de Eroski, en la que existe soberanía y son los propios socios los que toman las decisiones, su condición de socio, está acompañada por la adquisición, por ejemplo, de una serie de competencias que le permiten evaluar las condiciones específicas en la que se plantea la toma de decisiones. Estas competencias permiten la adquisición de unos valores democráticos.

Así, encontramos tres vías que la comunidad científica internacional identifica como posibles para la adquisición de valores cooperativos.

FIGURA 5. ELEMENTOS IDENTIFICADOS COMO CREADORES DE VALORES COOPERATIVOS



Fuente: Elaboración propia a partir de Berger & Luckmann (1968); Deline (1991); de Sa (2010); Tomme & Wendt (1993)

Aunque los valores se crean en las primeras etapas de la vida, partimos como punto fundamental de esta tesis que los valores se pueden cambiar (a partir de las vías mencionadas). Por otro lado, consideramos que es un proceso en el que intervienen diversos factores. Si bien entendemos como Berger y Luckmann que el hecho de adquirir determinado rol social puede ir asociado a la adquisición de unas competencias y valores específicos, también consideramos que pueden existir algunas barreras que puedan dificultar este proceso.

Consideramos muy útil la concepción que tienen los autores Pant & Lachman (1998) sobre los valores. Diferencian dentro de una organización entre los valores que tienen mayor consenso y los que no disfrutan de consenso. Los primeros serán muy difíciles de cambiar mientras que los segundos representan una menor resistencia al cambio.

Los valores que gozan de un gran consenso social tienden a ser difíciles de cambiar y, en consecuencia, ejercer un mayor control social de los valores atraen menores niveles de consenso⁵³ (Pant and Lachman 1998: 196).

⁵³ Traducción propia del original: Values that enjoy a great deal of social consensus tend to be hard to change and, as a consequence, exert greater social control than values attracting lower levels of consensus.

Este aspecto cobra vital importancia si lo que intentamos precisamente es promover un cambio de valores dentro de la empresa hacia unos valores más cooperativistas. El análisis de la situación inicial de los valores cooperativos y ver si existe consenso o no en las posturas más individualistas nos pueden predecir las probabilidades de éxito o no de nuestra intervención organizacional y las mejores vías para hacerlo.

El mismo autor clarifica que incluso los valores centrales de una organización se pueden cambiar, siempre y cuando se tengan en cuenta en la estrategia los intereses de los grupos afectados:

*Esto no significa necesariamente, sin embargo, que las estrategias que constituyen una amenaza a los valores fundamentales no puedan ser adoptadas. Sin embargo, las organizaciones que adopten con éxito este tipo de estrategias amenazantes es probable que lo hagan de forma que reduzcan al mínimo la participación del grupo amenazado en la estrategia*⁵⁴ (Pant and Lachman 1998: 196).

Así, volvemos a la idea de que las personas pueden ser más proclives a realizar acciones cooperativistas, y poco a poco incorporar en su discurso los valores cooperativos, en el caso de que vean beneficios directos en la intercooperación.

⁵⁴ Traducción propia del original: This need not mean, however, that strategies that pose a threat to core values may never be adopted. However, organizations that successfully adopt such threatening strategies will likely do so in ways that minimize the involvement of the threatened group in the strategy

Capítulo 3. Qué es Mondragón

Introducción

Por sus particularidades, autores como Henry Mintzberg (2009), Erik O. Wright (2009, 2010) y Michael Burawoy (2009), desde sus respectivos y diversos ámbitos de estudio, citan la experiencia de Mondragón como modelo empresarial y una de las actuaciones a analizar para desde las Ciencias Sociales.

Situamos por lo tanto esta tesis doctoral dentro de las aportaciones de la comunidad científica internacional sobre la Corporación Mondragón y hacemos eco de la importancia de estudiar esta corporación, principalmente por dos aspectos: la demostrada eficiencia económica y su preocupación por el entorno social en el que están inmersas.

El Grupo Cooperativo de Mondragón

Como ya hemos podido comprobar, el movimiento cooperativo se ha relacionado tradicionalmente con pequeñas empresas y experiencias locales que cuentan con un número de trabajadores muy reducido. A pesar de ello, encontramos también algunas empresas que consiguen emplear a un gran número de trabajadores. El ejemplo actual de cooperativa de trabajo asociado más importante lo encontramos en las cooperativas que integran el Grupo Mondragón.

La Corporación Mondragón lo forman ciento diez cooperativas, ciento cuarenta y siete sociedades filiales, ocho fundaciones, una mutua, diez entidades de cobertura y trece servicios internacionales, que en total componen las 289 entidades del grupo. Todas ellas autónomas e independientes jurídicamente (Corporación Mondragón 2013a).

La experiencia de Mondragón cuenta con casi 60 años de historia, dado que su actividad se inició en el año 1956 con la creación de la primera cooperativa, llamada ULGOR (actualmente FAGOR Electrodomésticos) en referencia a las iniciales de los 5 estudiantes de la Escuela Politécnica que la formaron junto con José María Arizmendiarieta en el valle de Mondragón, en la comarca de Alto Deba del País Vasco.

Actualmente, las empresas que integran el grupo las podemos dividir en cuatro grandes áreas: el área financiera, el área industrial, el área de la distribución y finalmente el área de conocimiento. Esta última se trata de un área transversal que dispone de varios centros de Formación Profesional y una Universidad propia además

de un centro de formación continua para directivos y de un centro de investigación e innovación.

Según el último Informe bianual *Global300*⁵⁵ elaborado por la Alianza Cooperativa Internacional, donde, para visualizar el alcance del movimiento cooperativo, se recopila la información de las trescientas entidades cooperativas más grandes de todo el mundo, Mondragón es la cooperativa de trabajadores más importante con unos ingresos (USDbn) de 23,34. La cooperativa que se encuentra en segundo lugar lo hace muy alejada en términos económicos de Mondragón. Se trata de la cooperativa Gedex (Gedimat) de Francia con unos ingresos (USDbn) de 2,84 (International Co-operative Alliance 2011).

El éxito de la Corporación Mondragón, por lo tanto, pone de manifiesto que las cooperativas pueden ser competitivas en los actuales mercados capitalistas. En palabras de Johnston Birchall:

Mondragón es la prueba viviente de que las cooperativas de trabajadores pueden trabajar, y en gran escala ⁵⁶ (Birchall 1997: 102).

Dado que, como hemos dicho estas entidades compiten en los mismos mercados capitalistas, es importante analizar que no sólo se trata de la cooperativa de trabajo asociado más importante del mundo comparada con el resto de cooperativas, si no e que en términos económicos también adquiere una posición relevante comparándola con el resto de empresas con las que compite. Así Mondragón se ha llegado a situar como el décimo grupo empresarial del estado Español y el primero del País Vasco (Corporación Mondragón, 2011).

La misión empresarial transmite y comunica de manera agrupada en una sola frase los objetivos generales de la organización. Analizando la misión de una organización podemos determinar cuáles son aquellos aspectos que de una manera pública se les quiere poner énfasis y relevancia. Fijan la orientación que la empresa quiere seguir en su estrategia. A continuación encontramos la Misión de la Corporación Mondragón:

La Misión de la Corporación aglutina los objetivos básicos de una organización empresarial que compite en los mercados internacionales, con la utilización de métodos democráticos en su organización societaria, la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores y el compromiso de desarrollo con su entorno social (Corporación Mondragón 2010a: 2).

En ella encontramos dos elementos muy diferenciados. En primer lugar encontramos un objetivo orientado hacia la efectividad empresarial, haciendo referencia a la estrategia de internacionalización del grupo y competitividad dentro de los mismos mercados que las empresas tradicionales capitalistas. Recordemos que las cooperativas han trabajado tradicionalmente en ámbitos locales y poco competitivos.

⁵⁵ Más información en: <http://ica.coop/en/global-300> [Última consulta realizada el 29 de marzo del 2013]

⁵⁶ Traducción propia del original: Mondragon is living proof that worker co-ops can work, and on a large scale

Por ello, esta característica es definitoria de la experiencia. A continuación, en el siguiente apartado se desarrollará con mayor profundidad.

En segundo lugar, en la segunda parte de la misión encontramos la voluntad del grupo por orientar la rentabilidad conseguida con su competitividad hacia el desarrollo social y su compromiso con el entorno en el que se encuentran. Si tal como define la ICA, uno de los principios que define a las cooperativas es la preocupación por la comunidad, esta preocupación se ven reflejada tanto en la gestión democrática propia de la cooperativa que hacen énfasis en la Misión como en la promoción de las personas y del entorno en el que estas se encuentran.

Diversos autores han estudiado la posible tensión en Mondragón entre la generación de ventajas competitivas y la generación de ventajas sociales, llegando a la conclusión de que las estrategias tomadas en Mondragón han conseguido que generen competitividad de las mismas prácticas que producen mejoras sociales.

Según Peter Leigh Taylor (1994), el estudio de las cooperativas de Mondragón permite analizar las estrategias para conseguir excelencia social, entendida como equidad, seguridad laboral, condiciones laborales dignas, a la vez que se compite en mercados internacionales para conseguir mayores beneficios y estabilidad. Taylor analizaba ya en 1994 que una excesiva retórica basada en la eficiencia podría desplazar la estabilidad colectiva, por ello para el autor, el reto actual de Mondragón es asegurar la adaptación a los cambios estructurales externos a la vez que se garanticen los objetivos colectivos de la corporación.

Cheney define la igualdad y la equidad, no sólo como uno de los principales valores de la cultura vasca sino también como uno de los principales pilares que se encuentran desde la creación de las cooperativas de Mondragón y que por lo tanto forman parte de su identidad:

*Por lo tanto los debates de solidaridad en las cooperativas con frecuencia conducen a consideraciones de igualdad, sobre todo en el sentido global de la dignidad humana común. Desde el comienzo mismo de las cooperativas de Mondragón, la retórica oficial de la institución ha hecho hincapié en la igualdad, la dignidad y la equidad en la experiencia de trabajo*⁵⁷ (Cheney 1999: 87).

Por su parte, Moye (1993) concluye que el grupo cooperativo de Mondragón ha desarrollado ventajas competitivas de instituciones que originalmente fueron creadas para preservar las prioridades sociales, como por ejemplo las instituciones que configuran el sistema financiero: Caja Laboral y Lagun Aro.

Los siguientes dos apartados pretenden profundizar en cada uno de los dos aspectos – social y económico–.

⁵⁷ Traducción propia del original: Thus discussions of solidarity in the co-ops frequently lead to considerations of equality, especially in the global sense of common human dignity. From the very beginning of the Mondragon cooperatives, the official rhetoric of the institution has emphasized equality, dignity, and equity in the work experience

A nivel económico

Para poder situarse como el primer grupo empresarial del País Vasco y uno de los principales del estado Español, el grupo de empresas que configuran Mondragón tienen que establecer mecanismos que aseguren su eficiencia económica.

Como se puede comprobar en la siguiente tabla, los ingresos que se generaron en el año 2012 ascendieron a 14.081 millones de euros, reduciéndose en 751 millones de euros (un 5,1%) respecto al año anterior. Estas cifras se han de situar en el actual contexto de crisis económica. Incluso en el contexto de pérdidas económicas se puede afirmar que las empresas de Mondragón están resistiendo mejor la crisis que algunas formas empresariales capitalistas.

TABLA 8. PRINCIPALES MAGNITUDES ECONÓMICAS DE LA CORPORACIÓN MONDRAGÓN

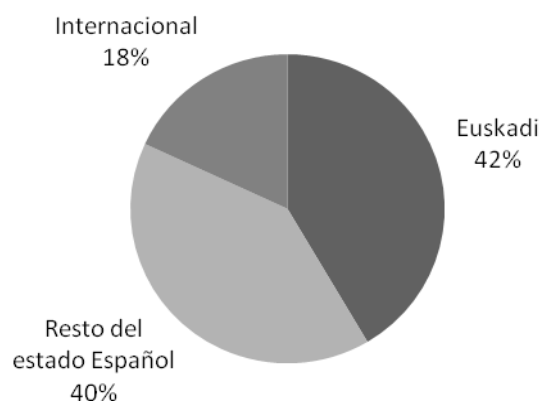
En millones de euros	2011	2012	% Var.
Activo total	32.454	35.887	10,6
Recursos propios	3.999	3.943	-1,4
Ingresos Totales	14.832	14.081	-5,1
Ventas Totales (Industria y Distribución)	13.969	12.903	-7,6
Puestos de trabajo medios	83.569	80.321	-3,9

Fuente: Corporación Mondragón (2013a)

El Grupo representa, con estas cifras económicas, una importante contribución a la economía vasca dado que sus empresas representa actualmente el 3,2% del PIB del País Vasco y el 7,4% del PIB industrial (Corporación Mondragón 2013c).

Pero la actividad económica de la Corporación y la generación de empleo no se da únicamente en el País Vasco. Como podemos ver en el siguiente gráfico, todo y que la mayoría del empleo generado sigue estando en el País Vasco (34.695 personas), encontramos un potencial empleador también en el resto del estado Español.

FIGURA 6. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL EMPLEO DE MONDRAGÓN (2011)



Fuente: <http://www.mondragon-corporation.com/> [Última consulta 2/11/2013]

En un entorno económico y empresarial cambiante como el actual, las empresas han generado una serie de estrategias que les permiten adaptarse a las necesidades empresariales del entorno, a ofrecer productos de acuerdo con la demanda y, en definitiva, a seguir siendo competitivas.

Muchas empresas capitalistas tradicionales, como medida para reducir costes, realizan la producción en aquellos países que la legislación –medioambiental y/o laboral– es más laxa. Así se trasladan las plantas productivas a aquellos países donde producir es más barato, con la consecuente pérdida de puestos de trabajo en el territorio de origen.

Las cooperativas de trabajo asociado no pueden utilizar estrategias de reducción de costes a partir de la deslocalización de la producción. Ello iría en contra de los propios intereses de los trabajadores, que a la vez son propietarios de la empresa. Los socios trabajadores no votarán ninguna medida que pueda poner en peligro sus propios puestos de trabajo. Así, como se comprueba en la figura anterior, el empleo internacional sólo supone un 18% del total. Así, la creación de nuevas plantas en el exterior se realiza con una voluntad de acercamiento a los mercados internacionales.

Para poder seguir siendo competitivos sin tener que deslocalizar la producción, la Corporación Mondragón ha optado –entre otras– por una serie de estrategias tales como tales como la diversificación empresarial, la gestión democrática o la multilocalización.

Representación y gestión de la Corporación Mondragón

Como se ha dicho anteriormente el grupo Mondragón está dividido en cuatro grandes áreas de negocios. En ellas se integran las diferentes empresas de Mondragón. Así, dentro del área industrial se encuentran empresas en ámbitos como los bienes de consumo –donde se encontrarían los electrodomésticos de gama blanca–, los bienes de equipo, los componentes industriales, la construcción y los servicios empresariales o consultoría de empresa. En el área de finanzas se encuentran empresas que abarcan los ámbitos de la banca, previsión social y seguros. En el área de conocimiento se enmarcan los centros de formación y de investigación. Finalmente, el objeto de esta tesis, sería el área de distribución, principalmente integrada por el Grupo Eroski.

Esta diversificación empresarial permite establecer mecanismos de intercooperación entre las cooperativas del grupo, basadas en la solidaridad empresarial que suponen una ventaja competitiva al grupo.

La crisis económica actual ha abarcado unas dimensiones globales y por lo tanto el consumo ha disminuido, viéndose afectados todos los ámbitos económicos. Todo y este hecho, existen algunos sectores económicos que se han visto más afectados que otros. La Corporación Mondragón, con la diversidad de negocios con la que cuentan,

mientras que las empresas de construcción pueden tener graves pérdidas, otros sectores no se verán tan afectados. Por ello, una de las funciones del Fondo Central de Intercooperación⁵⁸ es poder reforzar económicamente a las cooperativas de la Corporación. Tal como define Cheney, esto responde al valor de la solidaridad a nivel organizativo:

El principio de intercooperación en Mondragón tiene la intención de hacer hincapié en la solidaridad a nivel de organización. Hay tres dimensiones en estas interrelaciones: financiera, estructural y socio-comunitaria. En primer lugar, existen fondos colectivos dentro de los grupos de cooperativas con el propósito de ofrecer apoyo financiero a las Cooperativas de base que tienen la necesidad⁵⁹ (Cheney 1999: 82).

Cabría destacar la ayuda en la solvencia y tesorería entre las empresas del grupo: A causa de la recesión, desde el Centro Cooperativo de Mondragón se está ayudando a las cooperativas a solventar los problemas financieros que éstas puedan tener. Empresarialmente se dan situaciones en las que se tiene previsto tener ingresos pero para poder trabajar en la producción se necesita pagar con anterioridad a los proveedores de materias primas y a los trabajadores. Si una empresa, que no está integrada en un grupo empresarial con las características de intercooperación, no tiene solvencia, la única solución a la que puede optar es acudir al banco en busca de un préstamo a corto plazo. Si el banco no le puede ofrecer liquidez –problema frecuente desde el comienzo de la crisis financiera– existe riesgo de quiebra de la empresa. En las cooperativas de Mondragón el proceso se realiza entre las mismas entidades y empresas del grupo. El Centro Cooperativo ofrece garantías al resto de cooperativas del grupo para que estas mismas les ofrezcan un traspaso de dinero.

El principio de Intercooperación en la Corporación está establecido desde el I Congreso Cooperativo, celebrado los días 2 y 3 de Octubre de 1987. Podemos ver a continuación en el texto íntegro explicativo aprobado, como la Intercooperación responde por un lado a la efectividad empresarial de la organización pero se sustenta sobre el valor de la solidaridad:

La Experiencia Cooperativa de Mondragón considera que, como aplicación concreta de solidaridad y requisito de eficacia empresarial, el principio de Intercooperación debe manifestarse:

a) Entre Cooperativas individualmente consideradas, a través de la constitución de Divisiones tendentes a la creación de un régimen socio-laboral homogéneo, incluida la reconversión común de Resultados, la regulación de transferencias de socios/as trabajadores/as y la búsqueda de las sinergias potenciales derivadas de la dimensión conjunta.

⁵⁸ Más información en: <http://www.mondragon-corporation.com/responsabilidad-corporativa/fundaciones/fundacion-mondragon/> [Última consulta 16/6/2014]

⁵⁹ Traducción propia del original: The principle of intercooperation at Mondragon is meant to emphasize solidarity at the organizational level. There are three dimensions to these interrelations: financial, structural, and social-communal. First, collective funds exist within groups of cooperatives for the purpose of offering financial support to those *cooperativas* de base that are in need.

b) Entre Divisiones, mediante la constitución y gestión democrática, en beneficio común, de entidades y órganos de supraestructura.

c) Entre la Experiencia Cooperativa de Mondragón y demás organizaciones cooperativas vascas, con el fin de potenciar el Movimiento Cooperativo Vasco.

d) Con otros movimientos cooperativos del Estado, Europeos y del resto del mundo, realizando acuerdos y estableciendo órganos conjuntos dirigidos a propiciar el desarrollo común (Corporación Mondragón 2012c: 21).

Estas medidas de Intercooperación y de solidaridad proporcionan a las empresas ventajas competitivas respecto a las empresas capitalistas del sector ya que se evita la confrontación centralizada.

Por ese motivo una de las claves de éxito de las cooperativas de Mondragón precisamente es que no actúan solas, si no que existen órganos de comunicación, de gestión y de toma de decisiones conjuntas. A continuación veremos algunos de estos mecanismos, que se sustentan en los valores democráticos.

DEMOCRACIA

Los socios cooperativistas en Mondragón no sólo obtienen beneficios laborales y económicos, sino que son partícipes de un modelo de gestión basado en la premisa de una persona, un voto. En la mayoría de las empresas tradicionales capitalistas el voto viene dado por el porcentaje del capital total del que se disponga. Por el contrario, en las cooperativas de Mondragón, el voto de todas las personas vale lo mismo, independientemente de su grado de antigüedad o de los fondos de retorno acumulado que posean. De esta manera se permite poner en común, en plano de igualdad, debatir y consensuar ámbitos de la gestión que, o bien sobrepasan la capacidad individual, o bien al realizarse de una manera colectiva el resultado es más efectivo. Por lo tanto, podríamos decir que las decisiones se toman en base a las necesidades de las personas, y no con el objetivo de rentabilizar el capital.

Por ello, los diferentes mecanismos assemblearios de Mondragón permiten por un lado, que se lleguen a acuerdos beneficiosos para toda la empresa, y no sólo para los socios capitalistas o altos directivos, y por otro lado, que se genere un control por parte de todos los socios y socias cooperativistas para que estos acuerdos se cumplan.

Forcadell (2005) se pregunta si es posible que en una organización empresarial exista compatibilidad entre la gestión democrática y el éxito. Demuestra que esto es posible y lo ilustra a través del estudio de caso de la cooperativa Irizar –que se integraba en aquel momento dentro de la Corporación Mondragón pero posteriormente, en el año 2008, se desvinculó del Grupo (Blanco Ormaiztegi 2008)–. Analiza algunos de los elementos de la gestión democrática de Mondragón profundizando en aspectos como la cultura corporativa, la estructura organizativa y los recursos humanos para reforzar sus argumentos.

Para poder entender el proceso participativo del que estamos hablando, profundizaremos un poco en algunos de los diferentes órganos democráticos y participativos, de gestión y de toma de decisiones de la Corporación Mondragón.

La Cooperativa individual es el nivel más básico que encontramos dentro de la estructura organizativa de la Corporación Mondragón. Dentro de cada cooperativa encontramos la Asamblea General, que es el órgano supremo en el que se reúnen todos los cooperativistas para deliberar y tomar acuerdos. Pero este no es el único órgano del que están dotados los y las cooperativistas. Para facilitar la gestión democrática de la empresa de una manera eficaz también encontramos los siguientes órganos:

- Consejo Rector: Se trata de un órgano que únicamente se ocupa de la gestión y representación de la cooperativa, no es un órgano ni consultor ni decisorio. Es el que se encarga de escoger al Director Gerente.
- Comisión de vigilancia: Es un órgano de supervisión cuya función es la de garantizar la transparencia en la gestión y en la veracidad de la información
- Consejo Social: Órgano de participación permanente de la comunidad de trabajadores en la administración de la cooperativa, su función es la de asesorar.

Exceptuando los puestos de Gerencia, el resto son cargos electos, no retributivos y con un mandato limitado (Corporación Mondragón 2007a).

Pero a un nivel más alto podemos encontrar también órganos que tienen competencia sobre todo el conjunto de cooperativas. Son los siguientes:

- Congreso: Se trata del órgano supremo de soberanía y representación de la Corporación. Sus acuerdos son equivalentes a los adoptados por una asamblea general. En él, 650 congresistas de todas las cooperativas adheridas discuten y aprueban las decisiones más relevantes para todo el conjunto del Grupo.
- Comisión Permanente: Aprueba las estrategias y los objetivos generales de la corporación, así como las decisiones de mayor envergadura. Una vez el congreso acuerda diferentes políticas, es éste el órgano encargado de impulsar y controlar la ejecución de las mismas.
- Consejo General: Órgano ejecutivo de dirección y coordinación. Es el encargado de elaborar, coordinar y aplicar las estrategias y los objetivos corporativos (Corporación Mondragón 2007a).

Los diferentes mecanismos de gestión y toma de decisiones de la Corporación garantizan la adaptabilidad de la empresa a los mercados. Todos los socios trabajadores de las cooperativas se sienten partícipes en la gestión y en los resultados, por lo tanto, velarán porque las decisiones que se tomen en los diferentes órganos sean beneficiosas para la empresa en su conjunto, generando así más eficacia y eficiencia.

Mantener políticas unitarias en todas las empresas cooperativas de la Corporación Mondragón es posible gracias a la coordinación de las empresas desde el Centro Corporativo, que permite una mirada de conjunto de toda la corporación. Desde el Centro Corporativo se puede tener una visión de la situación de todas y cada una de las empresas y por tanto, se pueden crear estrategias de conjunto que permitan la supervivencia de la corporación a largo plazo.

Cuando desde el Centro Corporativo y los diferentes órganos de gestión que hemos descrito se proponen medidas de apoyo a las diferentes cooperativas, se realiza desde la solidaridad empresarial y la ayuda mutua.

Una de las medidas democráticas que muchas de las empresas cooperativas del Grupo han tomado desde que se inició la crisis económica ha sido la reducción de sueldos. De entre las diferentes votaciones que derivaron en la reducción de sueldos, cabe poner énfasis en la creación del Fondo de Reestructuración y Empleo Societario (Fres) para poder solucionar algunos de los problemas financieros que Fagor Electrodomésticos estaba teniendo, con unas pérdidas en el año 2012 que triplicaban las del año anterior.

La necesidad de la creación de este Fondo no aliviaba directamente las pérdidas que estaba teniendo. La empresa Fagor Electrodomésticos necesitaba dos préstamos de 35 millones y, como ya hemos mencionado anteriormente el Centro Cooperativo, a través del consejo general y la Comisión Permanente de Mondragón se encargan de ofrecer garantías para que las otras entidades del grupo sean las que puedan ofrecer el préstamo. En este caso, Seguros Lagun Aro (empresa de Seguros del Grupo) exigía garantías para prever la posibilidad de que no se pudiera devolver el préstamo. Por lo tanto, el Fres serviría de aval. En el caso de que no se pudieran cumplir los acuerdos de retorno, el Fondo cubriría la deuda.

Para poder crear este Fondo, se aprobaron una serie de medidas relacionadas con el sueldo de los trabajadores y los beneficios de las cooperativas:

El grupo Fagor, por ejemplo, aportó el 30% de los beneficios que generará durante 5 años. El resto de las cooperativas del Grupo también aportarán, pero en una menor proporción.

Los 2.600 trabajadores de Fagor Electrodomésticos se redujeron el sueldo un 6,48% en mayo del 2013. Esta medida se sumaba a anteriores reducciones que ya se habían aplicado y los trabajadores se quedaban con un 80% del salario que recibían ante de la crisis. Los socios cooperativistas de las otras siete cooperativas del grupo Fagor también se reducirían el sueldo en esta ocasión en torno a un 4%, sumándose igualmente a las reducciones aplicadas anteriormente y quedándose por lo tanto alrededor del 89% del salario que percibían antes de la crisis. El resto de los socios cooperativistas del Grupo Mondragón, también votaron la reducción de sueldos en un 1% (Taberna 2013).

Esta medida democrática, combinada con el objetivo de competitividad empresarial genera que las medidas que se tomen beneficien a la estabilidad de todo el Grupo y, ya que no se tomarán decisiones que pongan en peligro el resto de cooperativas.

Estas decisiones están basadas en medidas de intercooperación que tal como define Cheney, van más allá de la autonomía de cada cooperativa y se basa en la autoayuda y en la solidaridad empresarial:

Aunque "intercooperación" financiera se entiende como un instrumento de solidaridad entre cooperativas individuales, lleva a consecuencias para su autonomía. Las cooperativas que son las más fuertes de sus grupos sectoriales pueden resentirse de los beneficiarios de su sólida posición financiera⁶⁰ (Cheney 1999: 83).

Las entidades tienen que ser dinámicas y flexibles a los cambios que se producen en la sociedad en la que están situadas. La gestión democrática que se lleva a cabo en la Corporación Mondragón permite aprovechar los recursos de los individuos que la integran a la vez que resulta ágil y rápido tomar decisiones que adapten la empresa a las circunstancias actuales. Estos procesos se dan gracias a la conjunción de cuatro factores. En primer lugar gracias a los sistemas de información de los que están dotados. En segundo lugar, por el hecho de que a pesar de ser una gran empresa (lo cual le da fortaleza) funciona como pequeñas unidades empresariales autónomas (las propias cooperativas) lo que las hace más adaptables a sus entornos. En tercer lugar las estructuras flexibles de las que están dotadas. Y finalmente, a la implicación de las personas, que en el caso de las cooperativas viene dada por su participación en el capital y en los resultados (Agirre 2001).

Así, la clave del éxito tanto a nivel de beneficios como a nivel de sostenibilidad de una cooperativa competitiva como Mondragón radica en su estructura y su modelo de gestión, que le permiten de una manera consensuada y dialógica tomar decisiones y reaccionar de una manera rápida a los cambios que se producen en el entorno.

ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS DE LA SOCIEDAD

Así, una de las claves del éxito tanto a nivel de beneficios económicos, como a nivel de durabilidad y sostenibilidad de las diferentes cooperativas competitivas radica en la estructura y el modelo de gestión. Éstos permiten, no sólo reaccionar de una manera rápida a los cambios que se producen en el entorno, sino también a que la empresa sea la que genere los cambios en el mismo. Tal como define Antonio Cancelo, fundador de Eroski:

La adaptación al marco en el que se ha desarrollado sus actividades [las de la Corporación Mondragón], profundamente cambiante tanto en lo económico como

⁶⁰ Traducción propia del original: Though financial "intercooperation" is meant as an instrument of solidarity among individual cooperatives, it carries implications for their autonomy. Cooperatives that are the strongest in their sectoral groups can resent the beneficiaries of their sound financial position.

en lo social, político, etc., se ha considerado una necesidad inexcusable no sólo para sobrevivir sino para progresar en la consecución de los objetivos deseados (Cancelo Alonso 1999: 324).

Uno de los cambios a los que se ha adaptado la Corporación fue el producido a partir de los años setenta del siglo XX, momento en el que se hace evidente que el modelo de desarrollo que imperó en la sociedad industrial ha quedado obsoleto y se inicia un nuevo tipo de sociedad: La sociedad de la información (Castells 1997).

La sociedad de la información se desarrolla dentro del modelo capitalista y, a diferencia de lo que Daniel Bell pensaba inicialmente, no se trata de que el sector primario y secundario pierdan fuerza en contraposición con el sector servicios (Bell 1976) si no que todos los sectores pasan a estar dominados por procesos informacionales.

Por lo tanto, empresas del sector industrial como algunas de las que integran la Corporación Mondragón, no desaparecen. Pero para su supervivencia se introducen procesos informacionales dentro de la producción. En este contexto, la innovación y los departamentos I+D de las empresas cobran vital importancia para seguir compitiendo con empresas tradicionales capitalistas que actúan en mercados globales y que sí que se han adaptado a los nuevos procesos informacionales.

Recordemos que la primera cooperativa que se desarrolló en la Corporación Mondragón fue FAGOR (en aquel entonces ULGOR) que fabricaba hornillos y estufas de petróleo. En aquel tiempo, para poder fabricar nuevos productos sin tener que pagar las licencias de fabricación (que tenían un elevado coste e imponían limitaciones de exportación a determinados países) desde casi los inicios de la experiencia se motivó la creación de los departamentos I+D.

Los departamentos de I+D fueron cobrando cada vez más importancia en las diferentes empresas del Grupo hasta convertirse, como ya hemos mencionado anteriormente, en uno de las cuatro áreas de la corporación. Mondragón es consciente de la importancia del sector conocimiento ya que proporciona la capacidad de innovación suficiente como para adaptarse a las necesidades actuales de los clientes

La visión de D. José María Arizmendiarieta en la creación de los departamentos de I+D supuso un elemento clave para la supervivencia de la cooperativa en la sociedad informacional. Tanta es la importancia que se le ofrece en la Corporación que, en el año 2009, Mondragón fue elegida junto con empresas como IKEA o Ericsson, una de las diez empresas europeas que mejor gestionan el conocimiento (The KNOW Network 2009).

INTERNACIONALIZACIÓN

Nos encontramos en un periodo histórico empresarial caracterizado por una revolución tecnológica que permite grandes movimientos de flujos de personas, de

información y de capital. El contexto actual está caracterizado por una liberalización económica, por las grandes concentraciones de capital y una competencia creciente en los mercados. Ante este panorama, para ampliar los mercados con el objetivo de aumentar los beneficios, las empresas competitivas deciden salir del ámbito local en el que originalmente estaban implementadas y se internacionalizan.

Por otro lado, desde el inicio de la crisis económica, el contexto del estado Español se ha visto más afectado económicamente debido a una disminución del consumo interior. En aquellas empresas que no se limite a la venta de productos en el ámbito nacional, las exportaciones pueden llegar a suponer la mayor parte de los ingresos. Las que no estén internacionalizadas y no realicen exportaciones, pierden esa cuota de mercado, disminuyendo sus beneficios de manera considerable. Por lo tanto, aquellas empresas que distribuyan sus bienes y servicios en el mercado internacional, al no depender excesivamente de un único mercado, tendrán mejores mecanismos para afrontar las crisis económicas y la caída del consumo interior.

Como hemos visto anteriormente, las cooperativas tradicionalmente han operado en ámbitos locales y a pequeña escala. Por ello, muchas de ellas o bien todavía no están preparadas para operar en mercados globales o bien han decidido estratégicamente no internacionalizarse. A causa de este hecho, encontramos muy pocas cooperativas que exporten sus mercancías o que estén compitiendo a nivel transnacional.

Las cooperativas competitivas, por definición compiten en los mismos mercados que las empresas capitalistas tradicionales. Por ello, si los mercados actualmente son globales, y quieren seguir siendo competitivas, este tipo de cooperativas ven necesario utilizar las estrategias de internacionalización.

En el estado Español encontramos algunos ejemplos de empresas cooperativas que ya se han internacionalizado en MOL–MATRIC, S.C.C.L.⁶¹, AMPO⁶² o el Grupo Irizar⁶³ que cuenta con plantas de producción de autocares en siete países y cuatro empresas participadas en el estado Español. La mayoría de las empresas cooperativas del territorio que están internacionalizadas pertenecen al grupo cooperativo Mondragón. Ejemplos de ello son empresas como Copreci⁶⁴, Fagor Arrasate⁶⁵ o Ulma⁶⁶.

Desde el Grupo Mondragón, se ha promovido que las diferentes cooperativas pudieran realizar estrategias de internacionalización, como medida de competitividad. De hecho,

⁶¹ Más información en: <http://www.molmatric.coop/mo/> [Última consulta realizada el 25 de marzo del 2013]

⁶² Más información en: <http://www.ampo.es/es/worldwide-network.php> [Última consulta realizada el 25 de marzo del 2013]

⁶³ Más información en: <http://www.irizar.com/> [Última consulta realizada el 25 de marzo del 2013]

⁶⁴ Más información en: <http://www.copreci.com/cas/index.html> [Última consulta realizada el 25 de marzo del 2013]

⁶⁵ Más información en: <http://www.fagorarrasate.com/es/> [Última consulta realizada el 25 de marzo del 2013]

⁶⁶ Más información en: <http://www.ulma.es/> [Última consulta realizada el 25 de marzo del 2013]

si las comparamos incluso con aquellas empresas que no son cooperativas, las exportaciones del Grupo suponen el 12,2% del total de las que realizan las empresas vascas (Corporación Mondragón 2013c). Como consecuencia de las exportaciones realizadas, las empresas de la Corporación no se han visto tan afectadas por el descenso del consumo interior.

Por ejemplo, en el año 2012, en relación con el año anterior, la cifra de ventas internacionales ha aumentado en un 1%. Concretamente en el área industrial, por ejemplo, (basándonos en cifras del año 2012) prácticamente el 70% de las ventas totales ya son internacionales (Corporación Mondragón 2013a). En el caso de que no se hubiera realizado esta estrategia, el Grupo habría perdido gran parte de su competitividad.

TABLA 9. VENTAS TOTALES Y VENTAS INTERNACIONALES DEL ÁREA INDUSTRIAL DE LA CORPORACIÓN

En millones de €	2011	2012
Ventas totales	5.929	5.812
Ventas Internacionales	3.973	4.004
Porcentaje	67,0%	68,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de Corporación Mondragón (2013a)

Según el último informe publicado (Corporación Mondragón 2013a), la Corporación vende sus productos en más de 150 países, y al cierre del año 2012 contaba con 13.903 personas trabajando en el área industrial fuera del Estado Español (lo que supone un 37,6% del total⁶⁷) en 9 delegaciones corporativas y 105 filiales productivas, la mayoría de las cuales se concentra en Europa, pero podemos encontrar implantaciones en EE.UU., México, Reino Unido, Portugal, Irlanda, Noruega, Alemania, Bélgica, Holanda, Brasil, Chile, Luxemburgo, Rusia, Colombia, Australia, Francia, Rumanía, Polonia, República Checa, Eslovaquia, Italia, Tailandia, India, China, Marruecos, Turquía, Taiwán y Vietnam.

Las vías de internacionalización que han adoptado las cooperativas de Mondragón las podemos dividir en (a) exportaciones, (b) acuerdos de transferencia, (c) Inversión extranjera directa y (d) Inversión de cartera (Larraitz Altuna 2008).

Todo y que encontramos algunos ejemplos de internacionalización a través de estas cuatro vías, las cooperativas de Mondragón fundamentalmente se han internacionalizado a través del impulso de las exportaciones y de la Inversión Extranjera Directa (es decir de la creación de sociedades anónimas) (Larraitz Altuna 2008; Luzarraga Monasterio and Irizar 2012).

⁶⁷ El total del empleo generado en el área industrial de la corporación es de 36.963.

Las exportaciones, como ya hemos dicho, se trata de una medida indispensable para contrarrestar la caída del consumo interior. Por ello, encontramos que, cada vez más, la Corporación Mondragón apuesta por la distribución de bienes y servicios en los mercados exteriores. En el siguiente cuadro podemos comprobar la progresión de la importancia de las ventas internacionales respecto a las ventas totales. Cabría destacar que si en el año 2007, antes de la crisis, las ventas totales suponían un 56,8%, este porcentaje se ha visto aumentado en más de un 12% en los años de recesión.

TABLA 10. VENTAS INTERNACIONALES SOBRE LAS VENTAS TOTALES

1981	28,8%
2007	56,8%
2010	63,0%
2012	68,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Corporación Mondragón (2011, 2013^a); Larraitz Altuna (2008).

La Inversión extranjera directa (IED o en inglés *Foreign Direct Investment* o *HFDI*, *Horizontal Foreign Direct Investment*) se trata de la inversión de capital para obtener un control de gestión duradero (según datos del Banco Mundial (2013), por lo general, se dispone de un mínimo del 10% de las acciones que confieren derecho de voto) de una empresa que funciona fuera del país de donde proviene la inversión. Es la suma del capital accionario, la reinversión de las ganancias, otras formas de capital a largo plazo y capital a corto plazo, tal como se describe en la balanza de pagos. Es decir que se trata del control directo sobre la producción en un mercado extranjero. Las empresas extranjeras de la Corporación que están bajo este paradigma serían empresas de capital en las que los propietarios de la misma serían los socios cooperativistas de alguna de las entidades de Mondragón.

Las razones que establece Larraitz Altuna (2008) para realizar este tipo de estrategias de internacionalización, en lugar de otras fórmulas cooperativas, son las siguientes:

1. Se prioriza el establecimiento de relaciones comerciales a partir de la variable económica. Con el objetivo de seguir siendo competitivos, la Corporación Mondragón establecerá prioritariamente relaciones que les sean ventajosas de una manera económica, antes que no relaciones con empresas cooperativistas pero no que no supongan la mejor opción económica.
2. En la sociedad global actual, las empresas que tienen mayor presencia en los mercados internacionales son las empresas tradicionales capitalistas. Las empresas de Mondragón internacionalizadas pertenecen al sector industrial, y el movimiento cooperativo de esta área es bastante limitado. Por ello, resulta complicado poder encontrar cooperativas a nivel internacional, con las que se puedan establecer acuerdos y alianzas comerciales. Por ello, principalmente las relaciones se establecen con empresas capitalistas tradicionales.

3. En el territorio español se cuenta con leyes que regulan las actividades cooperativas que son conocidas por las entidades de la Corporación. Pero a nivel internacional, los diferentes territorios cuentan con marcos legales específicos que regulan este tipo de actividad empresarial. Las diferentes leyes sobre cooperativas se adaptan a las realidades que existen en los territorios. El hecho de no haber un único marco legal cooperativo uniforme dificulta la posibilidad de alianzas entre cooperativas. Por el contrario, el marco legal establecido para las sociedades capitalistas es más conocido y más sencillo. Es suficiente con comprar parte de la propiedad de una empresa extranjera para empezar a operar como una entidad multinacional.
4. Los valores y la cultura cooperativa se concreta de una manera diferente en cada zona. Los valores cooperativos no están arraigados suficientemente en los territorios, o incluso existe totalmente una carencia de cultura cooperativa. Este hecho dificulta notablemente la posibilidad de crear o reforzar posibles alianzas. También se dificultan las relaciones en aquellos territorios donde existe una tradición estatista muy marcada o donde hay resistencia a establecer procesos participativos dentro de la empresa. La creación de empresas cooperativas internacionales tendría que venir precedido de la internacionalización del concepto de cooperación y de organización democrática.
5. Por último, hemos de recordar que uno de los principios de las cooperativas es la soberanía de cada una de ellas. Por lo tanto, las organizaciones que se crean en el exterior, si se crearan como cooperativas, tendrían por ellas mismas el control de su negocio. Ello supondría una pérdida de control de la matriz sobre sus filiales. Por lo tanto, las empresas establecidas en el extranjero podrían votar y llevar a cabo acciones contrarias a las dictadas por la estrategia de la empresa matriz. Una cooperativa en estos términos puede incluso optar por la propiedad para pasar a ser una Sociedad Anónima. Este hecho se podría solventar por ejemplo combinando la propiedad y estableciéndose como una cooperativa mixta, en la que el 51% de la propiedad pertenezca a los socios cooperativistas de la empresa matriz y el resto a las personas de la empresa filial.

La inversión extranjera directa, en el caso de Mondragón da a lugar a un sistema dual. En él encontramos por un lado la empresa cooperativa que acontece como la matriz y por otro lado las diversas empresas filiales establecidas como sociedades de capital.

A nivel social

Dentro de los valores cooperativos encontramos la responsabilidad social y la preocupación por los demás. Por ello, las cooperativas de Mondragón nacen con la

voluntad de transformación social del entorno en el que se insertan. La comunidad científica ya ha reconocido la capacidad que tienen algunas actuaciones empresariales como las que se realizan desde Mondragón para el desarrollo de comunidades empobrecidas, especialmente en aquellas zonas donde, aunque no se cuente con un amplio desarrollo económico, sí que tienen una gran red de relaciones sociales. Para que esto sea efectivo se tienen que aunar los objetivos sociales y económicos (Johnstone and Lionais 2004).

Recientemente, en el año 2013, la Corporación Mondragón fue galardonada con el premio “Boldness in Business” (Audacia en los Negocios) dentro de la categoría “Drivers of change” (impulsores del cambio) que anualmente organizan el diario londinense Financial Times y la Corporación india Arcelor Mittal. A este premio internacional optaban un total de 260 empresas a nivel mundial que habían sido designadas por el jurado del premio. Además de la Corporación Mondragón, también fueron empresas finalistas la petrolera americana Continental Resources, la corporación china de maquinaria industrial Sany Heavy Industry, el grupo indio multisectorial Tata Group, el holding japonés del entretenimiento Square, y la editora alemana Axel Springer. Dentro de los ganadores de esta categoría en ediciones anteriores fueron Fiat, en 2009, Apple, en 2010, y Amazon, en 2011 y entre las finalistas figuraron empresas de la talla de Al Jazeera, Amazon, Google o Master Card (Corporación Mondragón 2013b).

Ello es una pequeña muestra del reconocimiento al nivel social de las empresas que configuran la Corporación. Basadas en el concepto de *Humanity at work* (Sentido humano del trabajo) y que se basa en los principios cooperativos aprobados en el I Congreso Cooperativo los días 2 y 3 de Octubre de 1987:

La Experiencia Cooperativa de Mondragón manifiesta su voluntad de transformación social solidaria con la de otros pueblos, a través de su actuación en el marco de Euskal Herria en un proceso de expansión que colabore a su reconstrucción económica y social y a la edificación de una sociedad vasca más libre, justa y solidaria mediante:

a) La reinversión de una proporción mayoritaria de los Excedentes Netos obtenidos, destinando una proporción significativa a los Fondos de carácter comunitario, que permita la creación de nuevos puestos de trabajo en régimen cooperativo.

b) El apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario, mediante la aplicación del Fondo de Educación y Promoción Cooperativa.

c) Una política de Seguridad Social coherente con el sistema cooperativo, basado en la solidaridad y responsabilidad.

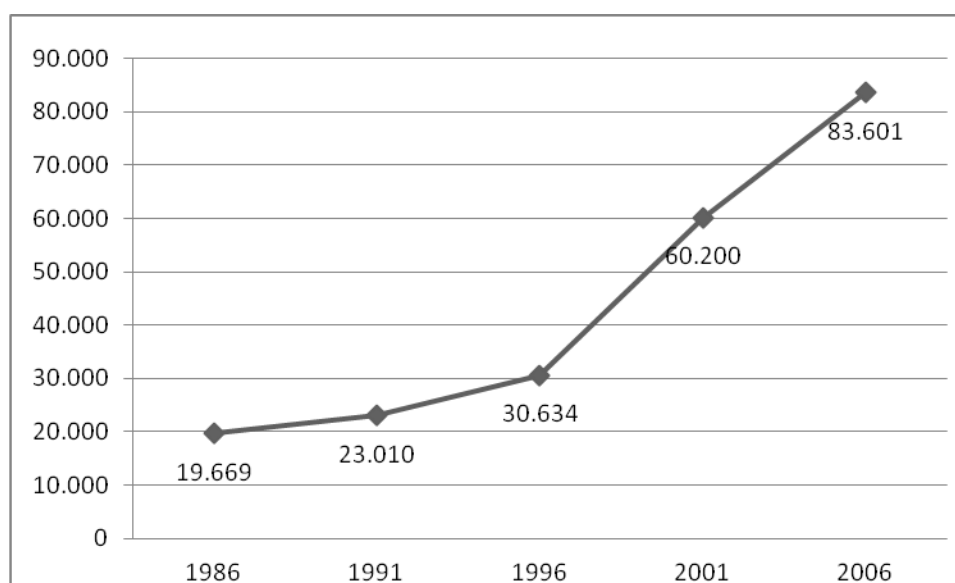
d) La cooperación con otras instituciones vascas de carácter económico y social, y especialmente las promovidas por la clase trabajadora vasca.

e) La colaboración en la revitalización del euskara como lengua nacional y, en general, de los elementos característicos de la cultura vasca (Corporación Mondragón 2012c: 21).

Podemos comprobar cómo la experiencia de Mondragón se sustenta por en valores como la Responsabilidad social o la Solidaridad, y que estas se traducen en la voluntad de crear puestos de trabajos dignos, que sean emancipatorios y que se sean sostenibles en el tiempo.

Si comprobamos la evolución de los puestos de trabajo (figura número 7) en 20 años, desde un año antes del la celebración del I Congreso Cooperativo, hasta el año 2006, antes de entrar en la crisis económica, se comprueba precisamente cómo la estrategia de expansión empresarial se ha traducido en la creación de casi 64 mil puestos de trabajo, de los cuales 23 mil fueron en el quinquenio 2001 – 2006.

FIGURA 7. EVALUCIÓN DEL EMPLEO EN LA CORPORACIÓN MONDRAGÓN (1986 – 2006)



Fuente: Larraitz Altuna (2008)

TABLA 11. PUESTOS DE TRABAJO MEDIOS Y VARIACIÓN ANUAL (2007 – 2012)

	Puestos de trabajo medios	Variación anual
2012	80.321	-3,9
2011	83.569	-0,3
2010	83.859	-1,4
2009	85.066	-8,3
2008	92.773	-1,1
2007	93.841	

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos informes anuales

Una vez entrados en la crisis económica, la Corporación ha tenido la voluntad de mantener el mayor número de puestos de trabajo posibles. Aunque se pueden comprobar el descenso producido en la Corporación en los últimos años (véase tabla número 11), actualmente Mondragón aporta el 3,5% del empleo total en la

Comunidad Autónoma Vasca y el 8,4% del empleo industrial (Corporación Mondragón 2013c).

Si lo comparamos con la totalidad de las empresas del sector industrial españolas, podemos comprobar cómo éstas, en el año 2012 han sufrido una variación porcentual en la cifra de negocios del -0,7, mientras que la Corporación Mondragón ha registrado unas pérdidas mayores, con una variación porcentual en la cifra de negocios del -5,1. Estando en una situación económica más delicada que en general las empresas industriales, encontramos, por el contrario una mayor voluntad en la Corporación Mondragón de mantenimiento del empleo. Ello se muestra en que la variación anual del personal ocupado en la Corporación, en el año 2012 fue del -3,9, mientras que, si se tienen en cuenta todas las empresas industriales del estado español, la variación fue del -6,2.

TABLA 12. CIFRA DE NEGOCIOS Y PERSONAL OCUPADO AÑO 2012

	2012	% Var.
Cifra de negocios En millones de euros		
Corporación Mondragón	14.081	-5,1
Empresas del sector industrial	570.984	-0,7
Personal ocupado Media anual		
Corporación Mondragón	80.321	-3,9
Empresas del sector industrial	1.922.272	-6,2

Fuente: Elaboración propia a partir de Corporación Mondragón (2013a); Instituto Nacional de Estadística (2013).

Es importante analizar también la preocupación de las empresas por las cuestiones de género, analizando la situación de las mujeres particularmente dentro de la organización. Estudios científicos revelan que las mujeres tienen mejores condiciones en lo que se refiere en el empleo, los ingresos y la seguridad laboral dentro de las cooperativas industriales de la Corporación de lo que tendrían en otras empresas privadas del sector (Hacker and Elcorobairutia 1987).

Ello en parte es derivado del modelo de gestión democrático utilizado en Mondragón que mediante la premisa de *una persona, un voto* las personas socias pueden decidir las líneas estratégicas de la empresa, las condiciones laborales, etc. La gestión democrática, es por lo tanto, un factor de transformación social. A continuación se presenta el texto íntegro explicativo aprobado en el I Congreso Cooperativo referido a la Organización Democrática de la Corporación:

La Experiencia Cooperativa de Mondragón proclama la igualdad básica de los/as socios/as trabajadores/as 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:

a) La soberanía de la Asamblea General, compuesta por la totalidad de los/as socios/as, que se ejercita según la práctica de “una persona, un voto”.

b) La elección democrática de los órganos de gobierno, y en concreto del Consejo Rector, responsable de su gestión ante la Asamblea General.

c) La colaboración con los órganos directivos designados para gestionar la sociedad por delegación de toda la comunidad, que gozarán de las atribuciones suficientes para desarrollar eficazmente su función en beneficio común (Corporación Mondragón 2012c: 19).

La organización democrática de las empresas de Mondragón permite el aprendizaje de los valores democráticos en las personas que lo integran, a la vez que genera que los acuerdos sean beneficiosos para el conjunto de la empresa, asegurando la durabilidad de la misma, pero también las condiciones laborales de los trabajadores y trabajadoras, sin tener en cuenta el enriquecimiento de los socios capitalistas (dado que las personas propietarias son los mismos trabajadores).

Las medidas tomadas en épocas de crisis para asegurar la sostenibilidad de la empresa se realizan por consenso y a través de acuerdos en los que participan todos y todas las trabajadoras, por ello, reducen la conflictividad organizacional que podría originarse de la implementación de estas medidas sin transparencia y sin la oportunidad de decisión. Si ponemos por ejemplo la medida implantada de reducción del salario, no es simplemente una medida económica, sino que sirven para tener solvencia económica y no tener que reducir el empleo, y por lo tanto, ello implica un beneficio para la sociedad en la que se inserta la empresa.

Hemos de tener en cuenta, que en tanto a la calidad de propietarios, los socios y socias no tomaran ninguna decisión que signifique un perjuicio para sus propios puestos de trabajo e intereses. Por lo tanto, podemos decir que las condiciones laborales son más satisfactorias de lo que pueden ser en una empresa del sector, y el puesto de trabajo es más deseable.

Por el mismo procedimiento democrático se acordó que la dispersión entre los salarios más altos y los más bajos no fuera amplia. En los años 90, teniendo en cuenta la complejidad que estaba adquiriendo la corporación se llegó al acuerdo de ampliar el abanico salarial llegando a una diferencia de 1 a 6 (en algunos casos de la cúpula directiva de 1 a 8), mucho más reducido de lo que se podría encontrar en otra empresa equiparable del sector. Todo y así, la decisión de ampliar el abanico salarial suscitó muchas dudas de sobre si se estaba perjudicando al principio de solidaridad retributiva tan característica de Mondragón (Cheney 1999: 80–81). La Corporación Mondragón, por lo tanto, y desde sus inicios, ha seguido una política equitativa en lo que respecta a las retribuciones, si bien considera que se tienen que retribuir más aquellos puestos de mayor responsabilidad, el abanico salarial que encontramos en la empresa es. Se continúa en la línea de la política aprobada en el I Congreso Cooperativo:

La Experiencia Cooperativa de Mondragón proclama la retribución del trabajo suficiente y solidaria como un principio básico de su gestión, sustentada en una permanente vocación de promoción social colectiva y expresada en los siguientes términos:

a) Suficiente, acorde con las posibilidades reales de la cooperativa.

b) Solidaria, materializada:

- en el ámbito interno, en la existencia de un marco solidario de retribuciones al trabajo.*
- en el ámbito externo, en el criterio de que la remuneración interna sea homologable con la de los/as trabajadores/as asalariados/as del entorno sectorial, y en su caso territorial, de la cooperativa, salvo manifiesta insuficiencia de la política salarial en el mismo.*
- a nivel de MONDRAGON, en la existencia de un marco laboral solidario tanto en cuanto a la retribución del trabajo como en cuanto al horario de trabajo anual para todas las cooperativas pertenecientes al mismo (Corporación Mondragón 2012c: 20).*

Políticas de solidaridad retributiva como las que se llevan a cabo en las cooperativas de Mondragón son las que generan que el País Vasco tenga un Índice de Gini (indicador medidor de desigualdad) de 25,3. Si lo comparamos con los países de la Europa de los 15, encontramos que el País Vasco sólo se sitúa por debajo de Suecia (con un índice de 24,4), y que está muy alejado de la media española, que se encuentra en un índice de 34.

TABLA 13. PRINCIPALES INDICADORES DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS EN LA UE-15. 2011

Índice de Gini		S80/S20	
Suecia	24,4	Suecia	3,6
Euskadi	25,3	Euskadi	3,7
Finlandia	25,8	Finlandia	3,7
Países Bajos	25,8	Austria	3,8
Austria	26,3	Países Bajos	3,8
Bélgica	26,3	Bélgica	3,9
Luxemburgo	27,2	Luxemburgo	4
Dinamarca	27,8	Dinamarca	4,4
Alemania	29	Alemania	4,5
Irlanda	29,8	Irlanda	4,6
Francia	30,8	Francia	4,6
UE-15	30,8	UE-15	5,1
Italia	31,9	Reino Unido	5,3
Reino Unido	33	Italia	5,6
Grecia	33,6	Portugal	5,7
España	34	Grecia	6
Portugal	34,2	España	6,8

Fuente: Antón Murillo, Colinas Santos, & Iruarrizaga Presa (2013)

El indicador de desigualdad S80/S20 es el resultado de la división entre los ingresos del 20% de la población con ingresos más altos elevados y los ingresos del 20% de la población con menores más bajos (cociente entre los quintiles extremos). En lo que respecta a este indicador, se vuelve a comprobar que Euskadi (con un coeficiente de 3,7) sólo es superado en igualdad por Suecia. En este caso vuelve a distar mucho de la media española, que es la última de la lista de la Europa de los 15, con un coeficiente de 6,8.

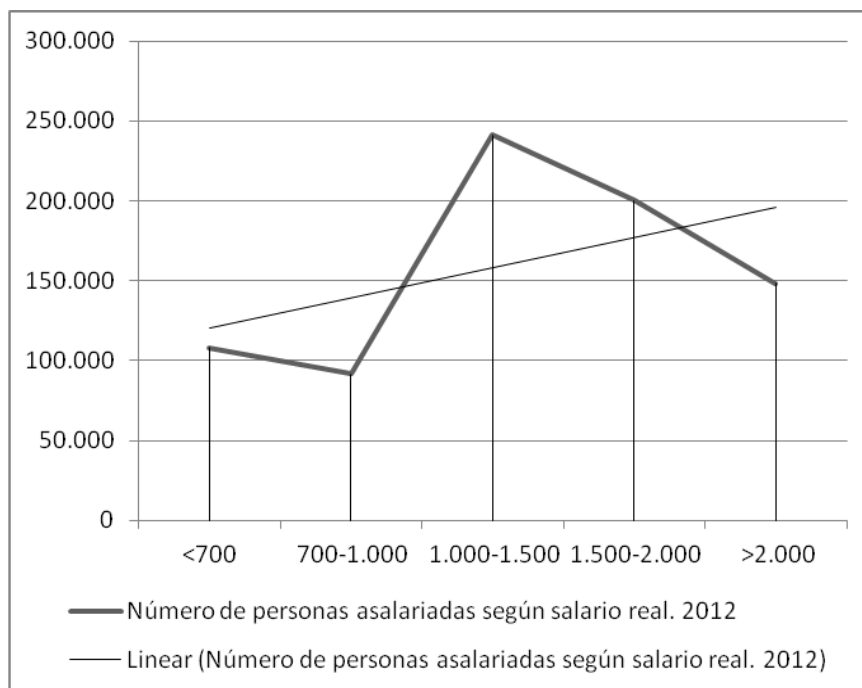
Encontramos por lo tanto, que en el País Vasco no existen grandes desigualdades de renta, y donde la gran concentración de personas se sitúan en un salario de 1000–1500€. Todo y ello, encontramos algunas diferencias en lo que se refiere al sexo, encontramos que dentro de las personas que cobran sueldos inferiores a los 700€, el 77% son mujeres. Seguramente ello sea debido a que trabajan menos horas, y que acceden a puestos más precarios. Si bien, como veníamos anteriormente, aquellas mujeres que trabajan en empresas industriales de la Corporación están en mejores condiciones que las que trabajan en empresas de la competencia, sería interesante analizar en un futuro las diferencias dentro del sector servicios comparándolo con las condiciones que ofrece el Grupo Eroski.

TABLA 14. NÚMERO DE MUJERES Y HOMBRES ASALARIADOS SEGÚN SALARIO REAL. 2012

	hombres	mujeres	Total
<700	24.711	83.459	108.170
	23%	77%	100%
700–1.000	26.519	65.040	91.559
	29%	71%	100%
1.000–1.500	130.534	110.813	241.347
	54%	46%	100%
1.500–2.000	124.051	76.072	200.123
	62%	38%	100%
>2.000	95.900	52.532	148.432
	65%	35%	100%
Total	401.714	387.916	789.630
	51%	49%	100%

Fuente: Antón Murillo, Colinas Santos, & Iruarrizaga Presa (2013)

FIGURA 8. NÚMERO DE PERSONAS ASALARIADAS SEGÚN SALARIO REAL. 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de Antón Murillo, Colinas Santos, & Iruarrizaga Presa (2013)

El País Vasco es una de las zonas donde menos desigualdades de renta existen, pero si analizamos el País Vasco por comarcas, comprobamos que la comarca del Alto Deba, donde se encuentra el municipio de Mondragón, y que cuenta con una gran concentración de estas cooperativas, es la comarca de todo el País Vasco que en el año 2012 contaba con un índice de pobreza real menor (con un índice de 2,0), situándose la media de la Comunidad Autónoma en 5,3 y llegando a índices de 9,5 en el caso de Bilbao. Duranguesado, comarca vecina del Alto Deba, donde se sitúa la sede de Eroski, tiene un índice de pobreza del 2,4 (Dirección de Servicios y Régimen Jurídico 2012).

La cooperativización del Grupo Mondragón

Dentro del trabajo creado por la corporación, podemos distinguir dos tipos: el empleo cooperativo integrado por los socios cooperativistas (dueños por lo tanto de la empresa) y los trabajadores asalariados. Cuando un trabajador pasa a ser miembro de una cooperativa de Mondragón no entra a trabajar como socio cooperativista. En los inicios la persona entra como trabajador temporal, y al cabo de un período de tiempo de un año o dos se ofrece ser miembro cooperativista. Igual que en la mayoría de empresas capitalistas tradicionales una persona no entra en condición permanente desde un principio, en las cooperativas de Mondragón, los trabajadores también pasan por un período de prueba y se identifica si esa persona tiene las habilidades y la actitud adecuada para estar de manera permanente en la empresa y, en este caso, siendo socio cooperativista.

Tal y como ya han demostrado algunos estudios, la coexistencia de diferentes categorías de trabajadores, con regímenes laborales muy diferenciados, en el que los trabajadores no cooperativos que representan la mayor parte de la plantilla, no comparten los derechos de los socios, afecta directamente en la naturaleza cooperativa de la Corporación (Bakaikoa, Errasti, and Begiristain 2004).

La Tasa de Empleo Cooperativo (TEC) se refiere al porcentaje del conjunto de socios sobre la plantilla total de la empresa. Según lo que exige la LEY 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi, el 70% de los trabajadores de las cooperativas deberían ser socios. Tal como vemos en la ley:

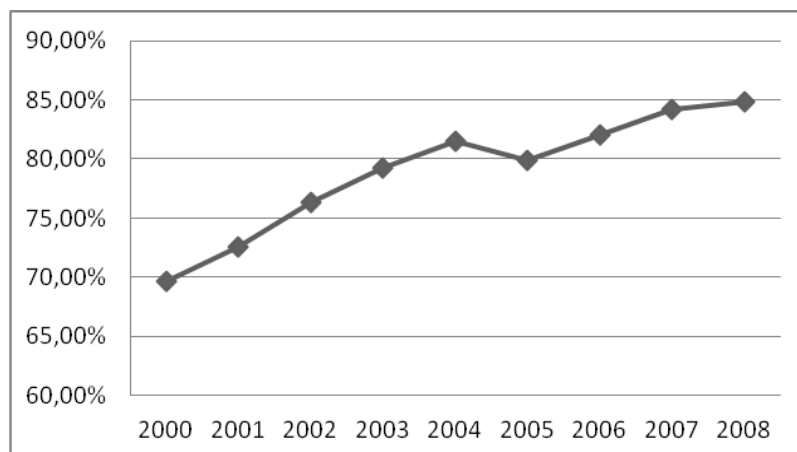
En relación con los trabajadores contratados por cuenta ajena por la cooperativa, se ha establecido un límite del treinta por ciento para todo tipo de contratos laborales, tratando de evitar posibles abusos que desvirtúen el propio carácter de la cooperativa (Gobierno Vasco 1993).

En el Congreso cooperativo del año 2003, la Corporación Mondragón debatió y finalmente decidió añadir en la misión de la Corporación, en la que se aludía a la generación de riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo, la coletilla *preferentemente cooperativo* (Corporación Mondragón 2003). Por ello, en coherencia con la misión de la Corporación, se tenían que tomar medidas que dirigieran la creación de empleo hacia la generación de empleo cooperativo.

Al cierre del año 2007, sólo el 29,5% de los trabajadores de la totalidad de empresas de Mondragón (cooperativas y no cooperativas) eran socios-trabajadores (Larraitz Altuna 2008). Todo y que este proceso se ha paralizado a causa de la crisis económica encontramos en la corporación la voluntad de llegar a la cifra del 80% a través de diferentes procesos de cooperativización de las empresas. La decisión de cooperativización de los diferentes sectores de la Corporación implica extender al resto del territorio donde están instauradas las filiales, es decir, fuera del núcleo de Mondragón y del País Vasco, la participación en las decisiones de la cooperativa, así como en la propiedad y en los resultados.

Encontramos dos planes de empleo cooperativo pero que únicamente implicaban al sector industrial de la corporación. El primero, que comprendía estrategias para el periodo 2001–2004 para poder conseguir una TEC de 80%. Alcanzado este objetivo con el plan de empleo cooperativo para el periodo 2001–2004, la corporación se planteó realizar otro plan que comprendía los años 2005–2008 para poder llegar a una TEC del 85% en el sector industrial.

FIGURA 9. EVOLUCIÓN DE LA TEC EN EL SECTOR INDUSTRIAL



Fuente: Corporación Mondragón (2007b) .

En la línea de aumentar la TEC la Corporación Mondragón decide iniciar un proceso de cooperativización de plantas filiales en territorios donde anteriormente no habían existido cooperativas de la corporación.

Dentro del proyecto de cooperativización del sector industrial de Mondragón se encontraba la cooperativización de la planta de Maier Ferroplast S.coop, la primera cooperativa de Mondragón en Galicia y la primera cooperativa mixta de dicha comunidad. Los motivos por los que se decide cooperativizar la empresa filial los encontramos a continuación:

Para Maier el modelo cooperativo favorece la satisfacción, el compromiso y la integración de las personas en el Grupo Maier y la supervivencia de éste a largo plazo, por lo que se plantea la transformación por coherencia con la misión de la empresa, basando la misma en los principios básicos cooperativos: educación, soberanía del trabajo, carácter instrumental y subordinado del capital, organización democrática, libre adhesión, participación en la gestión, solidaridad retributiva, intercooperación, transformación social y carácter universal (Corporación Mondragón 2012e: 25).

El proceso de cooperativización de la planta empezó en el año 2008 cuando Maier S.Coop anunció el proyecto de cooperativización de la empresa por el que los trabajadores y trabajadoras de la filial pasarían a participar en la gestión, en la propiedad y en los resultados en condiciones similares a las de los socios de la cooperativa matriz. Similares porque la empresa se convertiría en una Cooperativa Mixta, en las que el voto de los socios en la Asamblea General se determina en función del capital aportado. Además, en este tipo de empresas existen dos tipos de socios, los denominados cooperadores (colaboradores/ trabajadores) y los no cooperadores (accionistas).

Si una de las barreras para la cooperativización es la legislación de la zona donde está instaurada la empresa filial, en el caso de Maier fueron necesarias negociaciones con la

Xunta de Galicia para que desde el Gobierno gallego se promoviera la modificación de la ley de las cooperativas, para que se pudieran establecer cooperativas mixtas en dicho territorio (Corporación Mondragón 2012e).

Tal como explican los nuevos socios trabajadores, en el momento en el que se plantea la cooperativización, desde la planta de Galicia se vivió con dudas y desconfianza hacia el proyecto dado que se les generaban muchas cuestiones sobre las condiciones laborales que pasarían a tener y en qué afectaría eso a su trabajo. El sentimiento negativo inicial fue desapareciendo en la medida que la información fluía y se concretaban las condiciones. Por ello, en el año 2009 se creó lo que denominaron un *Equipo de Contraste* con la finalidad de que asegurar que la información llegara al colectivo de trabajadores a la vez que estos se sintieran representados. Uno de los aspectos que los trabajadores venían como una mayor barrera era la aportación de capital, pero la estabilidad del empleo en una empresa solvente fue decantando la opinión de los trabajadores y trabajadoras.

Todo y que la cooperativización se llevó a cabo con éxito, los trabajadores y trabajadoras admiten que la información sobre el proceso era mejorable dado que las personas que se encargaban de traspasar la información no estaban inmersas dentro del proyecto y de la cultura cooperativa y por lo tanto, no disponían de una información fiable y segura del proceso:

Carlos Meno: En ese sentido mi opinión es bastante crítica. Es cierto que el Equipo de Contraste disponía de información, también los responsables de personal de la planta, pero el resto de trabajadores no recibía información directa. En ese sentido se podían haber mejorado bastantes aspectos referentes a los canales de información. Sobre todo al principio, en la primera fase del proyecto.

Martin Aldamiztxebarria: La gente que integraba el Equipo de Contraste no conocía la realidad y el organigrama de una cooperativa, excepto yo que venía de Gernika. Ellos mismos tuvieron que realizar un esfuerzo enorme para comprender lo que es una cooperativa y, a su vez, tratar de aclarar las dudas de sus compañeros y compañeras. Creo que tenían muchísimas dudas y al principio no estaban preparados para responder a las preguntas que se les hacían.

Carlos Meno: Así es. Seguramente en el País Vasco con la cultura cooperativa que existe hay cosas que ni siquiera necesitan ser explicadas. Por el contrario aquí, venían los del Equipo de Contraste a informarnos y les decíamos que no podía ser, que lo habrían entendido mal, que se habían equivocado... les hacíamos dudar a las personas encargadas de explicarlo.

Juan Carlos Vila: Con toda la información y con la aprobación de la modificación de la ley de cooperativas de la Xunta la decisión final fue más fácil (Corporación Mondragón 2012b)

A pesar de ello, también destacan como la cultura gallega está muy próxima a los valores cooperativos y por ello consideran que el proyecto de cooperativización ha tenido éxito (Corporación Mondragón 2012b).

El sector industrial hasta el momento era el sector más importante (en cuanto a número de trabajadores) de la Corporación. Pero el sector de la distribución adquirió un papel más relevante gracias a la compra de Caprabo, convirtiéndose en el sector que emplea a más trabajadores de la Corporación. Era por lo tanto necesario, plantearse también un proceso de cooperativización de las entidades de este área.

El Grupo Eroski

El objeto de estudio de esta tesis se centra concretamente en el área de distribución de la Corporación. Ésta, está compuesta por el Grupo Eroski, dedicado principalmente al comercio minorista. Se trata de un grupo de empresas con formato múltiple. Aunque inicialmente se especializaron en el comercio de la alimentación, se han añadido otros productos, como podría ser los textiles, el calzado, o la venta de electrodomésticos. Algunas de las empresas distribuidoras del grupo también ofrecen algunos servicios como podrían ser las oficinas de viajes, las tiendas de ocio y deporte, las perfumerías, ópticas, gasolineras, seguros y telefonía móvil.

Todos estos bienes y servicios se ofrecen en diferentes empresas cooperativas que integran el grupo. Las sociedades principales del Grupo Eroski son Eroski S.Coop., y Erkop (cooperativa de segundo grado que la integran cinco cooperativas del sector agroalimentario, junto a sus sociedades participadas) (Corporación Mondragón 2013a).

La sede social de Eroski la encontramos en Elorrio, donde también se encuentran las oficinas, en la comarca de Duranguesado en Vizcaya, a 13 kilómetros de la sede principal de la Corporación Mondragón.

Eroski se trata de una cooperativa mixta de consumo y socios de trabajo creada en 1969 a partir de la agrupación de siete cooperativas de consumo locales ya existentes.

En el año de su creación se plantearon los ejes centrales que guiarían las líneas estratégicas de Eroski (Anon 1995):

- Transformar las cooperativas siete cooperativas de consumo locales, fusionándola en una única de ámbito regional (Eroski) con la voluntad de adaptar la estrategia al contexto empresarial de la época. Posteriormente, en los años 80, para continuar con la estrategia de competitividad y adaptación al entorno se plantea la estrategia de crecimiento, convirtiendo la cooperativa en un grupo de cooperativas y pasando de un ámbito regional a uno nacional.
- La integración dentro de la cooperativa de consumidores a los trabajadores, pasando estos a ser socios de trabajo, dando lugar a una cooperativa mixta. Se integran por lo tanto los intereses de los dos colectivos y existe representación de ambos en los órganos de decisión.
- Actuar a favor de los derechos de los consumidores, siendo una empresa ciudadana, partidaria de la protección ambiental.

- Formar parte del movimiento de Economía Social, incluyéndose dentro de su estructura y siendo solidario con las iniciativas de carácter popular. Ello con el objetivo de actuar como parte de la comunidad en la que se encuentra la cooperativa.

Forman parte de Eroski, S.Coop., dos comunidades socias diferenciadas entre ellas: los socios y socias de consumo por un lado, y los socios y socias de trabajo por otro lado. Estas dos comunidades, por su naturaleza tienen objetivos también diferenciados, aunque complementarios. Por una parte encontramos como objetivo de los socios consumidores la promoción de la formación y el área consumerista y por otra parte, la gestión de los medios de producción de la empresa, por parte de los socios trabajadores.

En el año 2011 Eroski contaba con 431.700 socios consumidores. Estos tienen participación activa en los órganos de gobierno de Eroski y comparten al 50% el Consejo Rector y la Asamblea General de la cooperativa con los socios de trabajo (14.065 personas en ese mismo año) (Monzón Campos and Antuñano Maruri 2012).

En lo que se refiere a los socios y socias de trabajo, a partir del año 2003, para poder integrarse en la cooperativa como socio, es necesario realizar una aportación inicial monetaria obligatoria de 7.837,72 euros, que corresponde a una Cuota de Ingreso de 1.567,55 euros y 6.270,17 euros como aportación obligatoria al Capital Social (Eroski S Coop 2011a). Hay que tener en cuenta que esto no cubre la totalidad del valor del puesto de trabajo de la propia persona. Por ello, la sociedad cooperativa, es la que paga, parte de esta capitalización en los momentos de expansión. Esta es la razón por la que, dada la situación de crisis y a consecuencia de la coyuntura económica del Grupo, no se está ofreciendo la posibilidad de ser socia a ninguna persona.

A consecuencia de esta coyuntura se establece una tercera figura, con características diferentes a las anteriores. En los últimos estatutos sociales, en el artículo 34bis, se crea la figura del socio de duración determinada (consumidor o trabajador). A condición de una aportación financiera inicial y de una cuota de ingreso –menor que en el caso de tener carácter indefinido– tienen la posibilidad de disfrutar de los mismos derechos y obligaciones societarios y laborales que el resto de los socios de trabajo, a excepción de algunas diferencias contempladas expresamente en los Estatutos sociales. Esta duración se establecía de un año para los socios consumidores y de tres años para los socios de trabajo (Eroski S Coop 2011a).

Como podemos ver a continuación, según los últimos datos disponibles correspondientes al año 2012, la red comercial de Eroski se compone de 2110 tiendas. Entre ellas podemos distinguir 95 hipermercados, 1467 supermercados (en sus modalidades Eroski/center, Eroski/city y Caprabo, que se distinguen por su superficie, grado de especialización y origen geográfico), 64 gasolineras, 19 cash–carry (establecimientos comerciales de venta a detallistas), 161 oficinas de viajes, 39 tiendas

de deporte Forum Sport, 265 perfumerías IF (Eroski 2013). A esta estructura se le tiene que añadir las 24 plataformas logísticas repartidas por todo el territorio español que sirven para atender al conjunto de la red y a las tiendas virtuales en Internet, y que se encuentran repartidas por todo el territorio español (Monzón Campos and Antuñano Maruri 2012).

TABLA 15. DISTRIBUCIÓN DE SUPERMERCADOS EROSKI

1.467	Supermercados
95	Hipermercados
19	Cash & Carry
161	Agencias de Viajes
64	Gasolineras
39	Tiendas de material deportivo FORUM SPORT
265	Perfumerías IF
2.110	TOTAL tiendas

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Eroski (2013).

En la siguiente tabla se distingue los diferentes tipos de supermercados que existen dentro del Grupo Eroski. Como se puede ver, el más importante en cuanto a número se trataría de los Eroski/center, con 460 tiendas. Vemos que las tiendas de tipo Caprabo son la segunda tipología más importante, contando con 356. Por lo tanto, el peso que adquiere Caprabo dentro de la estructura de distribución en Eroski es notoria.

TABLA 16. DISTRIBUCIÓN DE SUPERMERCADOS EROSKI

460	EROSKI/center
143	EROSKI/city
9	EROSKI/merca
356	CAPRABO
60	FAMILIA
339	Aliprox (Aprop en Baleares)
100	Onda
1.467	TOTAL Supermercados

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Eroski S Coop (2013).

No todas las empresas que componen Eroski son cooperativas. Caprabo por ejemplo está actualmente bajo la forma empresarial de Sociedad Anónima. Las empresas que sí que son cooperativas y que pertenecen al grupo, por esta naturaleza realizan una devolución del 10% de sus beneficios a la sociedad. En el caso de Eroski lo hace a través de iniciativas de valor para el consumidor y la comunidad en general, desarrollando buena parte de esta actividad a través de la Fundación Eroski, creada en 1997 y que en 2011 estaban adheridas un total de 196,5 miles de personas (Monzón Campos and Antuñano Maruri 2012).

Aunque hay que situar el Grupo Eroski dentro de la totalidad de la estructura y estrategias de la Corporación Mondragón, Eroski tiene algunas particularidades. Algunas de ellas se describen a continuación.

Historia de Eroski

Eroski surge de la fusión de diez cooperativas (inicialmente siete, a la que posteriormente se añadieron tres más) de consumidores de Vizcaya y Guipúzcoa en el año 1969 que contaban con 88 trabajadores y unos pocos miles de consumidores. Inicialmente, esta nueva entidad se denominaba Comercio (derivado de las palabras Comercio Cooperativo) pero, tan sólo un año después, en 1970, la sociedad pasa a llamarse Eroski –posteriormente en 1991 se reconoce con el nombre Grupo Eroski–.

Los primeros años, las ventas de Eroski se centran fundamentalmente en el País Vasco y Navarra. Pero en 1997, con la estrategia de ampliar mercado y abrirse al resto del territorio español, Eroski decide realizar tres alianzas con otras cadenas de supermercados: Grupo Unide (opera en Zona Centro), Grupo Mercat (opera en Baleares) y Grupo Vegonsa (opera en Galicia).

Más tarde, con el mismo objetivo de ampliar mercado, y una vez conseguido haberse introducido en amplia parte del territorio español, en el año 2002, Eroski promueve una Alianza Internacional con el grupo francés Los Mosqueteros, que en aquel momento se situaba como segundo grupo de distribución de Francia. En el año 2003 estas dos entidades constituyen la sociedad Alidis, a la que posteriormente, en el año 2005 se incorporaría Grupo Edeka, líder alemán de distribución.

En el junio 2007 Eroski compró el 75% de la empresa catalana Caprabo por 1.125 millones. El otro 25% continuaba en manos de la familia Botet (16%) y de La Caixa (9%) (Venteo Meléndrez 2009). En octubre del 2011, Eroski accedió al 9% de La Caixa y finalmente, en octubre de 2012 la familia Botet vendió su 16% al grupo vasco por una cantidad no desvelada.

Como hemos dicho anteriormente, el Consejo Rector es el órgano que, a partir del marco establecido por la Asamblea General concreta las inversiones y las operaciones de crédito. Por ello, la adquisición de Caprabo por parte de Eroski fue una decisión tomada por el Consejo Rector, que no fue aprobada –ya que no era necesario–, por la Asamblea General de Delegados ni consultada entre las personas trabajadoras.

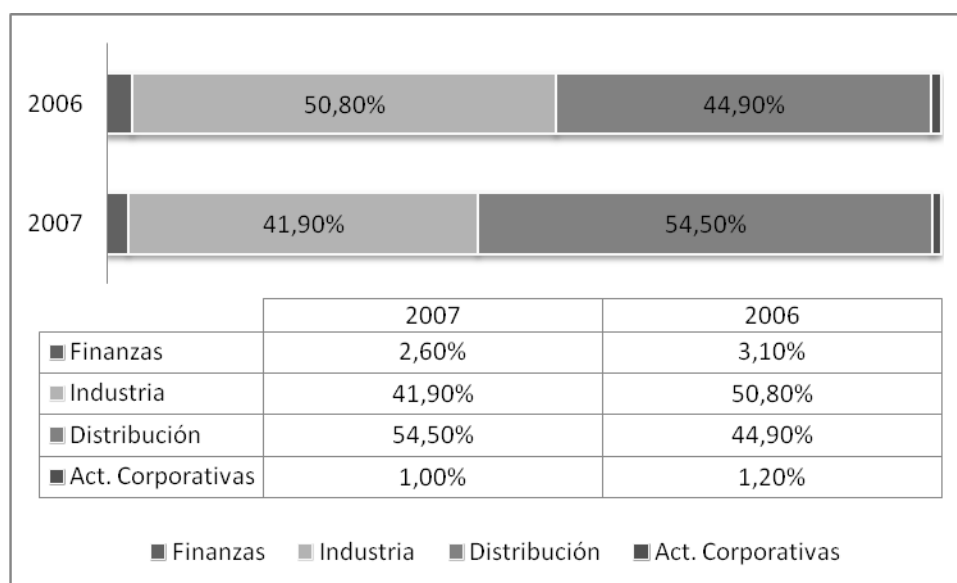
La incorporación de Caprabo a Eroski aportó al Grupo Eroski el 25% de su facturación, el 20% de su red comercial y el 30% de su plantilla (Venteo Meléndrez 2009), lo que supuso un salto cualitativo y cuantitativo en la estrategia de expansión del grupo cooperativo.

Si tradicionalmente el área industrial había sido el área más importante en Mondragón, no sólo por el hecho de que la primera cooperativa fuera Fagor electrodomésticos si

no por ser el área que generaba más empleo. Tal como se muestra en el siguiente gráfico, en el año 2006 el área industrial era la que más empleo creaba de la Corporación, empleando a un 50,8% de las personas. A partir del momento en el que Eroski compra Caprabo, en el año 2007, el área industrial para a representar el 41,9% del empleo de Mondragón. El área con más personas empleadas, desde ese momento es el área de distribución que pasa de representar el 44,9% a representar el 54,5%.

Vemos por lo tanto, el gran peso que tiene el área de distribución dentro de Mondragón. También se deduce que la estrategia de la compra de Caprabo pretendía posicionar a Eroski en una posición competitiva ventajosa.

FIGURA 10. DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO SEGÚN LA ACTIVIDAD EN LA CORPORACIÓN MONDRAGÓN. AÑOS 2006 – 2007



Fuente: Corporación Mondragón (2007a, 2008a)

A nivel económico

El Grupo Eroski se encuentra entre los 250 comercios más importantes mundialmente de venta al por menor. Así lo identifica Deloitte, que realiza anualmente el informe *Global Powers of Retailing* en colaboración con STORES Media. El último informe, publicado en el 2013⁶⁸, se basa en datos fiscales públicos (en este informe se incluyen los datos fiscales de diciembre del 2011, y los de aquellas empresas que han establecido su cierre fiscal en junio del 2012). En el informe sólo se identifican cinco empresas españolas. Mercadona es la empresa de venta al por menor más importante, ocupando el puesto 44 del ranking. Esta empresa operando únicamente en el estado

⁶⁸ Disponible en: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Industries/Consumer%20business/Deloitte_Global_Powers_of_Retail_2013.pdf [Última consulta realizada en 3/11/2013]

Español tiene unos ingresos por ventas de 22.910 US\$m. Por detrás de Mercadona, en el número 47 del ranking encontramos a Inditext. Inditext se trata de una empresa internacionalizada que opera en 87 países diferentes, con unos ingresos por ventas de 19.157 US\$m. Más tarde encontramos a El Corte Inglés, que ocupa la posición número 54 y DIA S.A. (Distribuidora Internacional de Alimentación), esta última es la primera vez que aparece en el informe. Finalmente encontramos al Grupo Eroski con unos ingresos por ventas en el año 2011 de 8.929 US\$m operando en dos países.

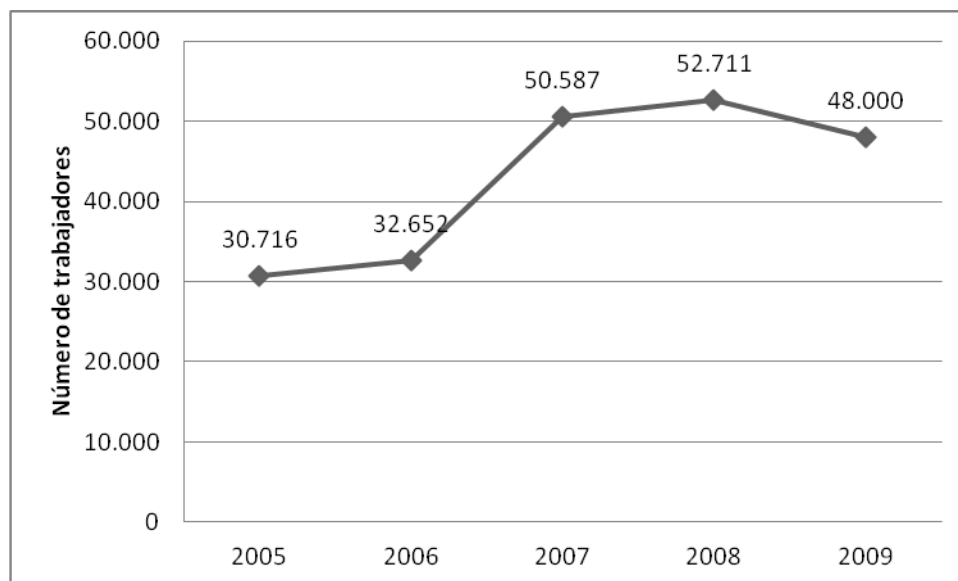
Encontramos por lo tanto, que si bien Eroski se trata de una de las principales empresas españolas en alimentación, tiene como principal competidora a Mercadona y desde el 2011 también a DIA.

El volumen de negocios de Eroski en el año 2012 ha sido de 6.222 M€ de ventas netas (sin IVA) con más de más de 1 millón de clientes al día. Ello ha supuesto una caída de las ventas en 5,3% a superficie constante. Esta reducción se limita a un 2,5% si sólo se tiene en cuenta la alimentación, siendo una de las mejores evoluciones en ventas alimentarias del sector (Eroski 2013).

El Grupo Eroski tiene el *compromiso ciudadano de generar riqueza y crear empleo en época en que la economía está más contenida* (Anon 1995: 194) Por ello, en la línea de la Corporación Mondragón en la que se integra, Eroski intenta, siempre que sea competitivo, generar el máximo de empleos posibles.

Antes de la crisis, como se puede ver en la figura 11 el Grupo Eroski estaba experimentando un crecimiento en lo que se refiere el empleo, muestra de su política de expansión y su objetivo de creación de puestos de trabajo. Este crecimiento en el número de personas, conlleva dificultades en el mantenimiento de la filosofía de la cooperativa, así como de sus valores, y hace necesario establecer políticas orientadas al mantenimiento de la vertiente cooperativa.

FIGURA 11. NÚMERO DE TRABAJADORES EN EL GRUPO EROSKI (DIVERSOS AÑOS)



Fuente: Eroski. Memorias anuales (diversos años)

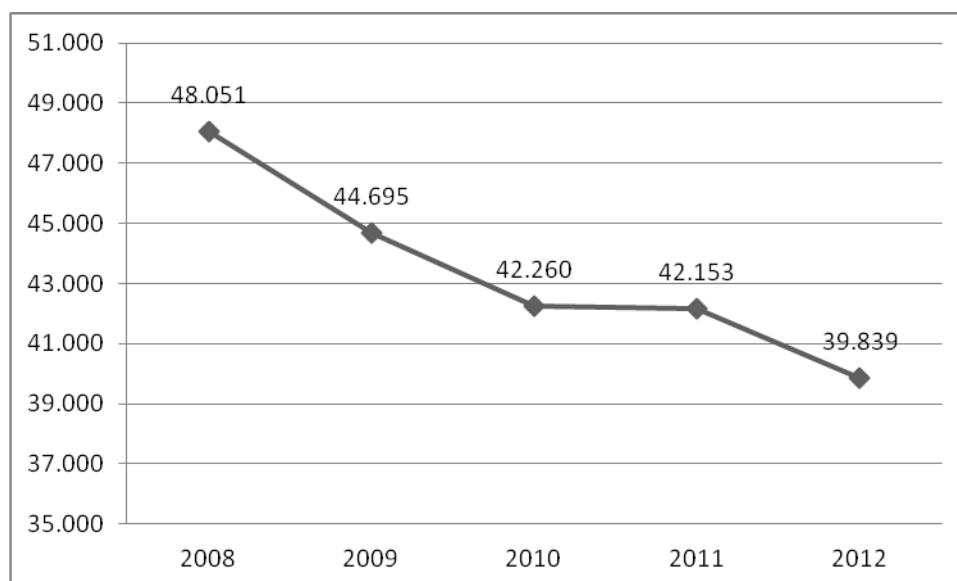
En el año 2012 el empleo generado por el área de distribución era de 39.839 puestos medios a lo largo del año. Pero al tratarse del sector comercial, muchas de las jornadas de trabajo son jornadas parciales, por lo tanto, si tenemos en cuenta las personas que están empleadas (en lugar de los puestos de trabajo), el empleo total se sitúa en unas 46.000 personas.

En el siguiente gráfico podemos comprobar cómo dentro del área de distribución de Mondragón, desde que se inició la crisis se han reducido los puestos de trabajo. De tener más de 48 mil empleados en el año 2008 ha tener 39.839 en el año 2012.

Esto puede ser producido por dos grandes factores. Por un lado encontramos la reducción de plantilla temporal a causa de la crisis económica –a partir de medidas como la no renovación de contratos, despidos, no contratar personas para suplir las bajas o los periodos de vacaciones, etc. –. Por otro lado, también encontramos el hecho de que al realizarse una integración horizontal, con la compra de Caprabo, en el 2007, ya no era necesaria la duplicidad de estructuras y por tanto, era necesario un reajuste en la plantilla de la empresa Caprabo.

Como ya hemos mencionado, para la supervivencia de la empresa y mantenimiento del mayor número posible de empleos, el Grupo tiene que continuar siendo competitivo. Ello pasa, en algunas situaciones, por la contención de la generación de empleo.

FIGURA 12. PUESTOS DE TRABAJO MEDIOS TOTALES EN EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DE MONDRAGÓN



Fuente: Corporación Mondragón (2010a, 2012a, 2013a)

TABLA 17. DISTRIBUCIÓN POR CATEGORÍA PROFESIONAL DEL NÚMERO MEDIO DE EMPLEADOS DE EROSKI S.COOP., Y LAS SOCIEDADES DEPENDIENTES

	31/01/2013	31/01/2012	31/01/2011
Directivos	420	408	403
Mandos	6447	6664	7360
Técnicos	1113	1102	1114
Operativos	31882	33660	34138
TOTAL	39862	41834	43015

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Eroski S Coop (2012, 2013)

En la tabla 17 podemos comprobar la evolución en lo que respecta a las categorías profesionales dentro del Grupo Eroski.

Representación y gestión de Eroski S.Coop.

Eroski S. Coop., cuenta con diferentes órganos sociales como son: la Asamblea General, el Consejo Rector, el Consejo Social, la Comisión de Vigilancia y el Comité de Recursos (Eroski S Coop 2011a).

El Consejo Rector sería el equivalente a un Consejo de Dirección en una Sociedad Anónima, ya que es el órgano encargado de la gestión de la Cooperativa. La particularidad de este órgano, a diferencia de un Consejo de Dirección es que este no sólo actúa en consonancia con la legalidad y con las normas estatutarias, sino que también lo hace según los acuerdos de la Asamblea General formada por los Delegados en representación de los socios.

La Asamblea General está compuesta por un máximo de 500 Delegados elegidos, en una proporción de 50% de Delegados socios de consumo y 50% socios de trabajo.

En el caso de que la Dirección General y la Presidencia del Consejo Social no sean personas Delegadas, pueden asistir a la Asamblea General, pero en este caso, aunque tienen voz, no tienen voto.

La Asamblea General, tiene por objeto algunas tareas como la aprobación de las cuentas anuales, la resolución sobre la imputación de los excedentes o de las pérdidas y establecer la política general de la Cooperativa. Cabe destacar que *todos los asuntos propios de la Cooperativa podrán debatirse en la Asamblea General* (Eroski S Coop 2011a: 31).

El Consejo Rector, por su parte, entre otras funciones⁶⁹, respetando los acuerdos realizados en la Asamblea General, es el órgano que concreta la inversión de los fondos disponibles, establece los presupuestos, y acuerda las operaciones de crédito.

El Consejo Social se trata de un órgano compuesto por entre doce y dieciséis socios de trabajo electos que se cuida de las materias relacionadas con el trabajo y las condiciones del mismo. En una cooperativa, los socios trabajadores son propietarios de la empresa. Al no trabajar por cuenta ajena no están afiliados a sindicatos. En este caso, es el Consejo Social el que vela por los intereses de las personas trabajadoras.

La Comisión de Vigilancia está compuesta por dos socios consumidores y uno de trabajo. Sus funciones son de naturaleza fiscalizadora, como por ejemplo el control formal de los procesos electorales.

Finalmente, el Comité de Recursos está constituido con la finalidad de gestionar y resolver los recursos presentados por los socios, por ejemplo, contra las decisiones adoptadas por el Consejo Rector (Eroski S Coop 2011a).

A nivel social

El artículo 3 de los Estatutos sociales de Eroski S. Coop., aprobados en la Asamblea General de Delegados del 25 de junio del 2011, define los fines comunitarios de la cooperativa como condición de Asociación de Consumidores:

La Cooperativa en su condición de desarrollará las actividades necesarias para una mejor promoción y defensa de los legítimos intereses de los consumidores, y en especial la información y formación de los mismos. Además, promoverá actuaciones en relación con la solidaridad y el compromiso con el entorno (Eroski S Coop 2011a: 4).

En el artículo contempla también, por un lado, la posibilidad de destinar fondos a otras entidades o fundaciones (como la Fundación Eroski), siempre y cuando cumplan los

⁶⁹ Consultables en el artículo 55 de los Estatutos Sociales (Eroski S Coop 2011a).

mismos objetivos que los anteriormente mencionados por la cooperativa. Por otro lado, contempla el objetivo de *la creación de puestos de trabajo, desarrollando en su seno una organización laboral cooperativa* (Eroski S Coop 2011a: 4).

Eroski S. Coop., realiza una aportación anual de parte de sus beneficios a la *Contribución Obligatoria para la Educación y Promoción Cooperativa y Otros Fines de Interés Público*, también denominado COFIP, para el desarrollo de actividades de promoción comunitaria de las que destacamos en especial la promoción de relaciones intercooperativas como por ejemplo el apoyo a otras cooperativas o la dirección común de éstas y la promoción profesional, cultural y educativa, etc. (Eroski S Coop 2011a).

Eroski es miembro fundador del Pacto Mundial y con ello, el despliegue de su actividad lo realiza de una manera socialmente responsable y promoviendo el cumplimiento de los Objetivos del Milenio para 2015. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas⁷⁰ se trata de una iniciativa empresarial a nivel mundial que pretende que las empresas se adhieran a una serie de valores y principios fundamentales en materia de Derechos Humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción basados en La Declaración Universal de los Derechos Humanos, La Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, la Organización Internacional del Trabajo, La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (United Nations. Global Compact 2007).

Desde el año 2003 que cuenta con el mantenimiento de la certificación SA 8000⁷¹. Esta certificación voluntaria se basa en acuerdos internacionales sobre las condiciones laborales, incluyendo temas como los derechos de los trabajadores y trabajadoras y la justicia social. Así se establecen las condiciones mínimas de un ambiente seguro y saludable de trabajo en ámbitos como la libertad de asociación o la negociación colectiva, pero también establece normas sobre la duración de la jornada laboral, los salarios y la lucha contra la discriminación (Eroski S Coop 2013).

Entre otras de sus acciones, en el año 2012, Eroski destino alrededor de 5 millones de euros a proyectos de Información al consumidor y Acción social. Dentro de los proyectos de Información al Consumidor se encuentra *Eroski Consumer*⁷². Por su parte, dentro de Acción social se concretan algunas actuaciones como la cooperación internacional a través del voluntariado Mundukide, la colaboración con el Banco de Alimentos entre otras ONG como Unicef, Médicos sin Fronteras, Cruz Roja o Intermon (Eroski S Coop 2013).

⁷⁰ Más información en la página: <http://pactomundial.org/> [Última consulta 10/11/2013]

⁷¹ La norma SA 8000 ha sido desarrollada por SAI (Social Accountability International). El certificado es emitido por un organismo de certificación ajeno a la empresa. SA 8000 se basa en varias normas de derechos humanos internacionales existentes, entre ellas, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas y la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño de la ONU.

⁷² Página web: <http://www.consumer.es/> [Última consulta 16/6/2014]

Los valores de Eroski

Todo y que la ICA establece unos valores cooperativos marco, Eroski S. Coop., dentro del Reglamento de Régimen Interno Cooperativo (Eroski S Coop 2011b) describen lo que ellos denominan *los diez valores esenciales de los socios de trabajo en la cooperativa*. Son el resultado de un proceso de reflexión acerca de los valores de las personas que componen esa organización iniciado en el año 96–97, que dura aproximadamente 10 años.

En ellos encontramos (1) la participación, (2) el desarrollo personal y profesional, (3) el sentimiento de pertenencia, (4) la información y comunicación, (5) la solidaridad interna, entendida como primacía de lo colectivo sobre lo individual, (6) el dinamismo y la adaptación al cambio, (7) la orientación al cliente, (8) la calidad de vida, (9) la solidaridad externa, entendida como compromiso social con el entorno y finalmente, (10) la profesionalización. A continuación se describe la definición que establece Eroski de cada uno de estos valores:

Participación: La participación en Eroski está orientada hacia la gestión, el capital y los beneficios así como participación a través de los órganos sociales. La promoción de la participación que se establece en Eroski, por el hecho de ser una empresa cooperativa es más profunda que la que se puede generar en empresas capitalistas tradicionales.

Desarrollo personal y profesional: La promoción de este valor genera la necesidad de mejora de los conocimientos, aptitudes y habilidades de las personas socias de trabajo, tanto en su faceta societaria como en la profesional. De esta manera se permite el acceso a mejoras económicas y profesionales, la promoción humana, pero también favorece el desempeño de los cargos sociales.

Sentimiento de pertenencia: La propiedad de la cooperativa es de los socios y socias, por lo tanto, la pertenencia es innegable. Pero el sentimiento de pertenencia es un hecho subjetivo que se refiere a la confianza en el proyecto, a la identificación individual, y al hecho de sentirse dueño de la empresa cooperativa. Se trata de un valor sobre el que no se puede actuar de manera directa, sino a través de acciones para otros valores. La pertenencia abarca, por un lado, y hacia el exterior, un sentimiento de satisfacción por lo que representa la Cooperativa, pero por otro lado también representa, hacia el interior de la misma, un inconformismo por todos los aspectos que se consideran mejorables.

Información – Comunicación: En una cooperativa cobran especial relevancia para la eficiencia de la misma los mecanismos de comunicación interna. Se incluye en el proceso tanto la información de flujo ascendente –de recogida de aportaciones de los socios– como la de flujo descendente –de información de gestión, de carácter institucional y societario–.

Primacía de lo colectivo sobre lo individual. Solidaridad interna: Dentro de este valor se incluiría la colaboración y el apoyo mutuo con el objetivo de impulsar aquello que es mejor para el conjunto, aunque ello suponga renuncias a corto plazo para el sujeto individual.

Dinamismo. Adaptación al cambio: Este valor se refiere a la capacidad y disposición a aclimatarse al entorno cambiante en el que se encuentra la empresa. Está ligado a los procesos de innovación de la organización y a los procesos de adaptabilidad de las personas que la integran con el fin de ser eficientes económicamente y efectivos en la aplicación del resto de valores.

Orientación al Cliente: Para ser eficientes económicamente, la organización tiene que tener una clara orientación hacia el consumidor de sus productos. Es por lo tanto necesario que la empresa capte toda la información posible de este colectivo en lo que se refiere a sus inquietudes, sus quejas y las propuestas de mejora, con el fin de dar respuesta a sus demandas y necesidades. Esta es la vía para conseguir su fidelización.

Calidad de vida: Este valor tiene en cuenta las condiciones laborales de los trabajadores que integran la organización. Hace referencia a la retribución, a la satisfacción laboral, a los calendarios, a la prevención de riesgos y los sistemas de seguridad, a los uniformes, etc.

Desde Eroski se entiende que, dado que la percepción de la calidad de vida es subjetiva, ya que se realiza una comparación con el entorno inmediato y con las condiciones anteriores en el tiempo, las condiciones laborales de Eroski tienen que estar ligadas a las actividades que los trabajadores y trabajadoras realizan en la organización, pero también con las condiciones que los competidores ofrecen para los puestos de trabajo similares.

Dado que la actividad principal de Eroski se centra en el área de distribución, y por lo tanto se concentra especialmente en las vísperas de festivos, y algunas actividades deben estar terminadas antes de la apertura de las tiendas y ello requiere dedicaciones nocturnas. Las mejoras de la calidad de vida tienen que ser compatibles con las necesidades organizativas.

Compromiso social con el entorno. Solidaridad externa: Este valor en Eroski se corresponde con el valor cooperativo que tiene que tener cada socio trabajador de la responsabilidad social y su deber para mejorar la sociedad que le rodea.

Se parte de la idea de que las empresas tienen una gran influencia en el entorno, y por lo tanto una responsabilidad para con el mismo. La empresa cooperativa Eroski hace alusión al balance entre los inputs que recibe de la sociedad y los outputs que genera. Es necesario por lo tanto equilibrar la balanza, identificando las necesidades del entorno, y colaborando con su satisfacción.

Dado que Eroski es una cooperativa de consumo, su compromiso con el entorno estará muy dirigido hacia la actividad de consumo, la salud y el medio ambiente.

Profesionalización Si la organización quiere ser competitiva en el mercado, ésta tiene que ser eficiente en lo que se refiere a los procesos y operaciones. Además las trabajadoras y trabajadores han de poder desarrollar su trabajo de la manera más profesional y eficaz, comparable y de mejor manera que las personas de la competencia. Por ello, este valor es también cercano al de desarrollo personal y profesional mencionado dentro de los valores individuales.

Si hasta ahora hemos descrito los valores que deben de tener las personas socias que integran la organización, a continuación describen los valores de la organización, públicos en su página web:

Cooperación: Este valor responde a la condición de cooperativa de la empresa, Eroski, por el que los trabajadores y trabajadoras son socias, y por lo tanto participan en el capital, y en los resultados.

Participación: Este valor también responde a la calidad de cooperativa de la empresa, por la cual, los socios y socias también participan en la gestión, en las decisiones de la empresa y en los resultados de la misma.

Responsabilidad social: La empresa tiene que beneficiar al entorno en el que se sitúa, colaborando en su desarrollo cultural, social y económico, principalmente a partir de la distribución solidaria de la riqueza.

Innovación: Para que la empresa siga siendo competitiva, es necesario que ésta se adapte a los nuevos entornos cambiantes de la sociedad en la que se integran los y las consumidoras para responder a sus necesidades y expectativas. Por ello, se requiere una renovación permanente en cualquiera de los ámbitos en los que la empresa actúe.

Compromiso: Muy ligada a la responsabilidad social en su sentido amplio, este valor se refiere a la promoción de los derechos de los consumidores a partir de la defensa de su salud y seguridad a partir de la oferta de unos productos sanos, seguros y saludables, de una información útil, transparente y completa a la vez que se reducen los impactos que genera la actividad de la empresa en el medio ambiente.

Cooperativización del Grupo Eroski

En la línea de la Corporación Mondragón de promover un empleo preferentemente cooperativo, y teniendo en cuenta el creciente número de trabajadores en las empresas filiales de Eroski, se hacía casi imprescindible abrir el debate sobre la cooperativización del grupo para iniciar un proceso de cooperativización de aquellos negocios ubicados fuera del País Vasco.

Los motivos ofrecidos por la cooperativización son los siguientes:

- Coherencia con el modelo cooperativo. La organización tuvo su origen en este tipo de empresa y por lo tanto si quería seguir siendo coherente tenía que iniciar este proceso.
- Para poder preservar la naturaleza jurídica del origen. Dado el número de trabajadores por cuenta ajena que tenían las sociedades filiales a Eroski, podía hacer peligrar también la naturaleza jurídica de la base.
- Para incrementar la implicación de los y las trabajadoras de las sociedades filiales, aumentando su sentido de pertenencia y su participación en el proyecto, cosa que genera una ventaja competitiva que no pueden disponer las personas competidoras (Corporación Mondragón 2012d).

Se entiende que el empleo cooperativo compromete más a las personas con su puesto de trabajo, cosa que aumenta la competitividad del grupo, además de que le dota coherencia y refuerza el modelo cooperativo.

Se busca preservar y fortalecer el singular modelo de gestión cooperativo de Eroski y se aspira a ganar en eficiencia y competitividad, por el mayor compromiso que, en adelante, asumen los trabajadores como socios y participes en la gestión. Se avanza en la aspiración de llegar a ser algún día un grupo cooperativo integral (Corporación Mondragón 2012d).

De esta manera, con un entramado de empresas homogéneo se considera que se gana en eficiencia y en coherencia (Corporación Mondragón 2008b). En el año 2010, los cooperativistas de Eroski se habían auto-aplicado una congelación salarial a causa de la crisis. Esta medida no fue aplicada a los trabajadores asalariados, ya que estos se rigen por un convenio colectivo diferente, en el que se contempla un incremento salarial del 1%. Tal y como declaraba Agustín Markaide, director General de Eroski, (Aja 2010) dado que no son socios cooperativistas, y por lo tanto no son propietarios de la empresa, no se les podía exigir un esfuerzo extra para la supervivencia de ésta. La cooperativización supondrá simplificar el modelo de gestión, pero también la mayor identificación de los trabajadores con la empresa, y un compromiso con la misma más alto, y por lo tanto, se podrán aplicar medidas de solidaridad empresarial en situaciones de crisis.

En palabras de Agustín Markaide los motivos de la cooperativización de Eroski tienen que ver tanto con la parte social, como con la económica:

Las razones profundas por las que abordamos este proceso son de dos tipos: por coherencia y por competitividad. Cada una de estas razones es de una importancia crítica (Corporación Mondragón 2012d).

En lo que se refiere a **coherencia**, ella está fundamentada en los valores de la cooperativa. En el momento inicial de la expansión de Eroski se consideró que no era viable la cooperativización y por ello se optaron otras formas para las sociedades filiales. Pero en el punto en el que se inicia el proceso de cooperativización había cuatro veces más trabajadores por cuenta ajena en las sociedades filiales que socios en

la empresa matriz (Corporación Mondragón 2012d) y esto podía hacer tambalear la experiencia cooperativa.

En lo que se refiere a la **competitividad** hace alusión a la naturaleza del negocio del comercio, ya que se trata de un modelo de venta directamente para el consumidor final, y en este tipo de modelo la implicación del comerciante es extremadamente relevante. Por ello la fórmula de la propiedad cooperativa es ventajosa ya que las personas que son propietarias del negocio son aquellas que directamente están vendiendo el producto.

Como veíamos a través del estudio de las farmacéuticas realizado por Bruque Cámara et al. (2002) las cooperativas pueden suponer una ventaja competitiva por el hecho de que se crea una relación de lealtad entre la empresa y la clientela. La implicación de los socios y socias en la organización va acompañada de la adquisición del valor cooperativo de la auto-responsabilidad y por lo tanto, ello mejora la eficiencia empresarial. La auto-responsabilidad de ser socios propietarios de la empresa supone una ventaja competitiva que no pueden gozar las empresas capitalistas tradicionales.

Después de intensos debates entre los cooperativistas de Eroski S.Coop., finalmente se lleva a la Asamblea general la decisión de cooperativizar o no nuevos territorios.

Finalmente, después de dos años de debates internos, la Asamblea General de la Cooperativa Eroski celebrada el 17 de enero del 2009, aprobó con más de un 80% de votos a favor, el proyecto EMES de cooperativización del sector (Corporación Mondragón 2012d).

La cooperativización se inició con aquellas personas que estaban dentro de la sociedad participada GESPA⁷³. Para poder desarrollar con éxito esta transformación del Grupo, tenía que contar con la aprobación de los socios de la cooperativa Eroski, los de GESPA (que contó con el apoyo del 90% de los socios), pasar por los delegados de la Asamblea General de Eroski S.Coop., introducir las enmiendas del Consejo Rector, para finalmente realizar una votación sobre el proyecto definitivo del proyecto de cooperativización en una Asamblea General Extraordinaria (Corporación Mondragón 2008c).

Todo e iniciarse el proceso de cooperativización de las empresas filiales, al cierre del 2007, año en el que se compra Caprabo, un total de 13.331 personas eran socias propietarias de Eroski, mientras que la plantilla estaba formada por 50.587 trabajadores (de los cuales más 15.000 provenían de la adquisición de Caprabo). En la línea de creación de empleo de calidad, las personas trabajadoras de Caprabo, no sólo iban a contar con las mismas condiciones laborales que las de Eroski, sino que, a partir de la decisión de cooperativización del grupo, desde un principio se adquirió el

⁷³ En el año 1997 se creó GESPA, una sociedad participada por trabajadores de sociedades de Eroski que gestionaba la participación de los trabajadores en la gestión y en el capital.

compromiso de cooperativizar la totalidad de las tiendas, también las de Caprabo (Corporación Mondragón 2008c).

La cooperativa Eroski S.Coop. por lo tanto, ha indiciado un proyecto de cooperativización por el cual ha sumado a más de 4.000 nuevos socios en los últimos años a partir de la transformación de las sociedades de capital de las que Eroski era mayoritaria, en cooperativas mixtas (Monzón Campos and Antuñano Maruri 2012).

El gran número de socios del grupo se concentra en la empresa matriz, mientras que las dos cooperativas mixtas concentran un número más reducido de socios y socias. Sin embargo, la cooperativización de EROSKI Hipermercados S.Coop. ha supuesto un desplazamiento de parte de la toma de decisiones del País Vasco hacia otras zonas. En el año 2012, según los últimos datos obtenidos, los socios propietarios del Grupo Eroski se distribuían de la siguiente manera:

TABLA 18. DISTRIBUCIÓN DE SOCIOS DE EROSKI

EROSKI S.Coop.	8.457	67,01%
EROSKI Hipermercados S.Coop.	3.693	29,26%
Gespa FORUM	470	3,72%
TOTAL	12.620	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Eroski (2013)..

En el siguiente cuadro podemos comprobar el peso relativo que tienen Andalucía, Murcia, la Comunidad Valenciana o Castilla La Mancha.

TABLA 19. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE SOCIOS DE EROSKI HIPERMERCADOS S.COOP.

Andalucía	802
Aragón	77
Asturias	132
Canarias	16
Cantabria	90
Castilla y León	288
Castilla y La Mancha	436
Cataluña	340
Canta y Melilla	55
C. Valenciana	541
Extremadura	78
Galicia	221
Madrid	73
Murcia	516
País Vasco	30
TOTAL	3695

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Eroski (2013).

Si bien se inició el proceso de cooperativización de las diferentes sociedades, a causa de la crisis económica, el proyecto se vio aparcado.

Caprabo

Caprabo es una de las compañías de supermercados más importantes del estado español, tanto por su trayectoria histórica como por el volumen de negocios que tienen.

En la última etapa de Caprabo, en la que aún no se había unido al Grupo Eroski, en sólo 10 años, la empresa pasó de facturar 425 millones de euros, en 1995, con una plantilla de 2.500 personas trabajadoras, a registrar, en 2005, 2.806 millones de euros una plantilla de a una de 19.053 trabajadores. En esta década de crecimiento orgánico y a través de adquisiciones, había llegado a posicionar a Caprabo como la tercera empresa de distribución más importante de todo el estado Español (Venteo Meléndrez 2009).

En la tabla número 20 se puede comprobar cómo desde el año 2002 hasta el año 2006, antes de la venta, la facturación anual (en millones de euros) había pasado de 2.000 a 2.194, es decir un aumento del 10%, con algunas fluctuaciones que hicieron llegar la facturación anual a los 2.800 millones de euros. Poniéndolo en relación con la cifra de trabajadores se puede comprobar cómo esta cifra ha ido aumentando en mayor medida que la facturación, pasando de 14.800 trabajadores en el 2002 a 17.630 en el 2006, lo que supone un aumento del 19%. Por lo tanto, se comprueba una voluntad de expansión y de creación de trabajo, pero a la vez no está fundamentado en unos resultados empresariales sólidos.

TABLA 20. CIFRAS ECONÓMICAS DE CAPRABO (AÑOS 2002 – 2006).

Año	Trabajadores/as Cifra aproximada	Facturación anual (en millones de euros)
2002	14.800	2.000
2003	19.000	2.350
2004	20.000	2.500
2005	19.050	2.806
2006	17.630	2.194

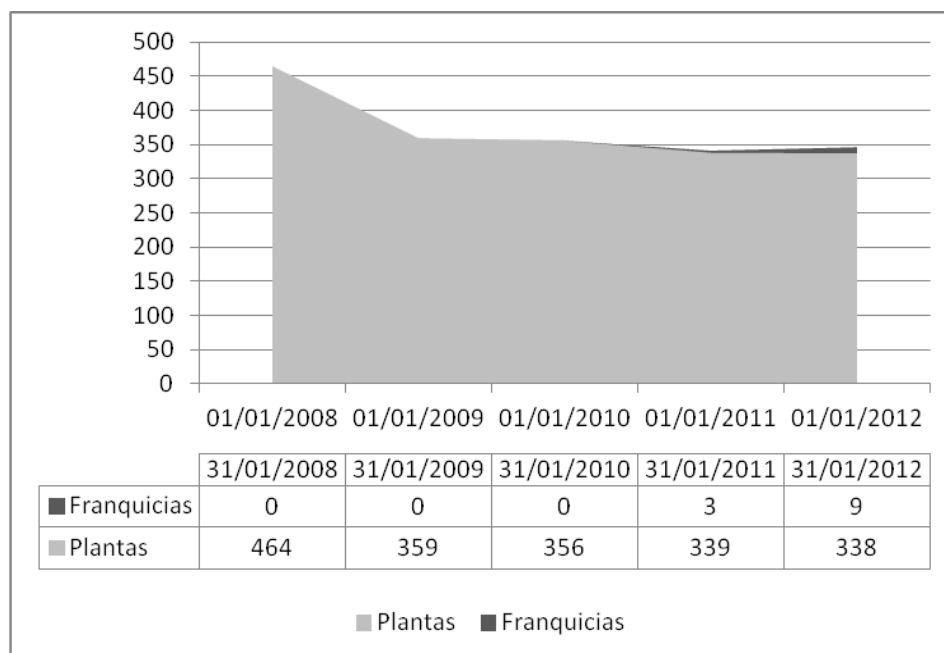
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Venteo Meléndrez (2009).

A fecha de 1 de enero del 2012, Caprabo S.A. contaba con un total de 347 establecimientos repartidos por las diferentes comunidades (Caprabo S.A. 2012). Esta cifra ha ido variando a lo largo del tiempo, y si bien en el año 2008 Caprabo contaba con 464 establecimientos después de la compra por parte de Eroski se cerraron más de cien. Muchos de ellos no corresponden a un cierre sino que inicialmente, en algunos establecimientos se realiza la estrategia de reconversión del modelo de negocio, dejando de ser establecimientos Caprabo y pasando a ser establecimientos Eroski.

El año 1992 Caprabo inauguró en la Illa Diagonal el que continúa siendo el establecimiento de supermercado urbano más grande de toda Catalunya, con más de 4.000m² de superficie (Venteo Meléndrez 2009).

En el año 2010 Caprabo vuelve a abrir nuevas tiendas, pero bajo el paraguas del modelo franquiciado.

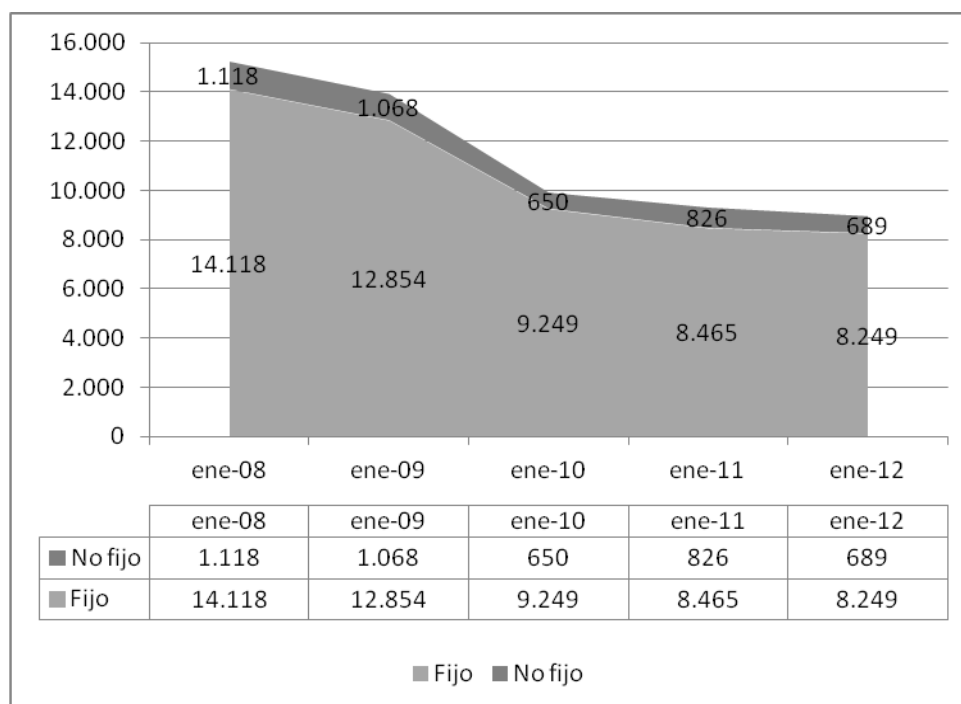
FIGURA 13. PLANTAS Y FRANQUICIAS DE CAPRABO S.A. (DIVERSOS AÑOS)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de cuentas anuales de Caprabo (diversos años)*

En lo que se refiere al personal contratado por la organización, se puede comprobar cómo después de la compra por parte de Eroski, y coincidiendo con el inicio de la crisis, ha habido un descenso del número de personas contratadas. Este descenso, aunque continuo desde el año 2008 hasta el año 2012 (último año del que se disponen datos) es especialmente acusado en el paso del año 2009 al 2010, pasando de 13.922 a 9.899 y por lo tanto, reduciéndose la plantilla en casi un 29%.

FIGURA 14. PERSONAL ASALARIADO (CIFRA MEDIA DEL EJERCICIO)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de cuentas anuales de Caprabo (diversos años)*

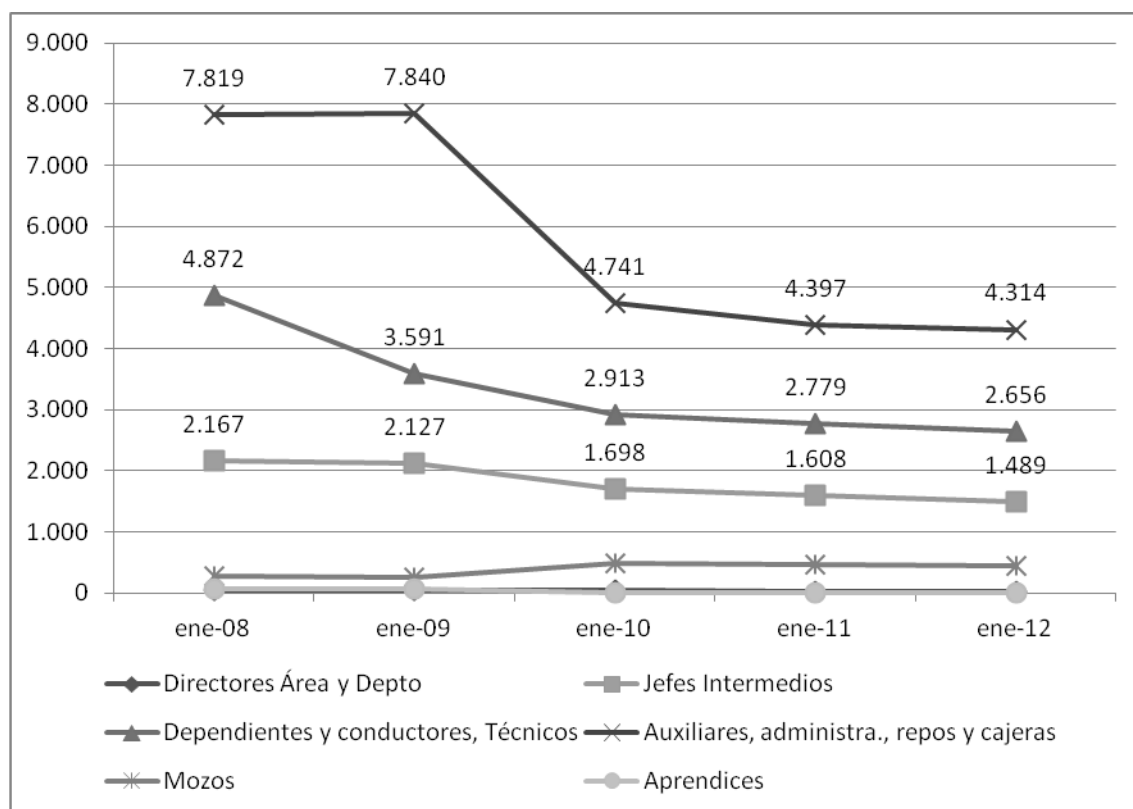
Si bien desde el inicio de la crisis económica ha descendido el empleo generado por la empresa Caprabo, no se encuentran diferencias en lo que respecta al número de eventuales de la organización. Si en enero del 2008 el porcentaje de personal no fijo en la organización era del 7%, en enero del 2012 era del 8%. Por lo tanto, no encontramos diferencias significativas en lo que se refiere al aumento de eventualidad laboral y la consecuente precarización de Caprabo.

Si analizamos, dentro del descenso de empleo, cuáles han sido los colectivos más afectados, comprobamos que la categoría que más ha disminuido es aquella que congrega a auxiliares, administrativos, reponedores y cajeras. Al ser el colectivo más amplio de la organización, también es el que se ha visto más afectado. Pero si analizamos el peso que tiene en la organización, se comprueba que sigue teniendo un gran peso relativo, dado que pasa de representar el 51% de la totalidad de la organización en la finalización del ejercicio a 31/12/2008 a representar el 48% en la finalización del ejercicio a 31/12/2012.

En el paso del año 2009 al 2010, en el que como hemos dicho hay un descenso mayor del número de personas empleadas, pasó de representar el 56% a representar el 48%, por lo que se hace evidente que fue el colectivo más afectado por los despidos, y por lo tanto, este hecho puede afectar en su percepción de su seguridad laboral.

A continuación, en la figura número 15, y en la tabla número 20 podemos ver con detalle la reducción de empleados por categorías:

FIGURA 15. NÚMERO MEDIO DE PERSONAS EMPLEADAS DISTRIBUIDO POR CATEGORÍAS



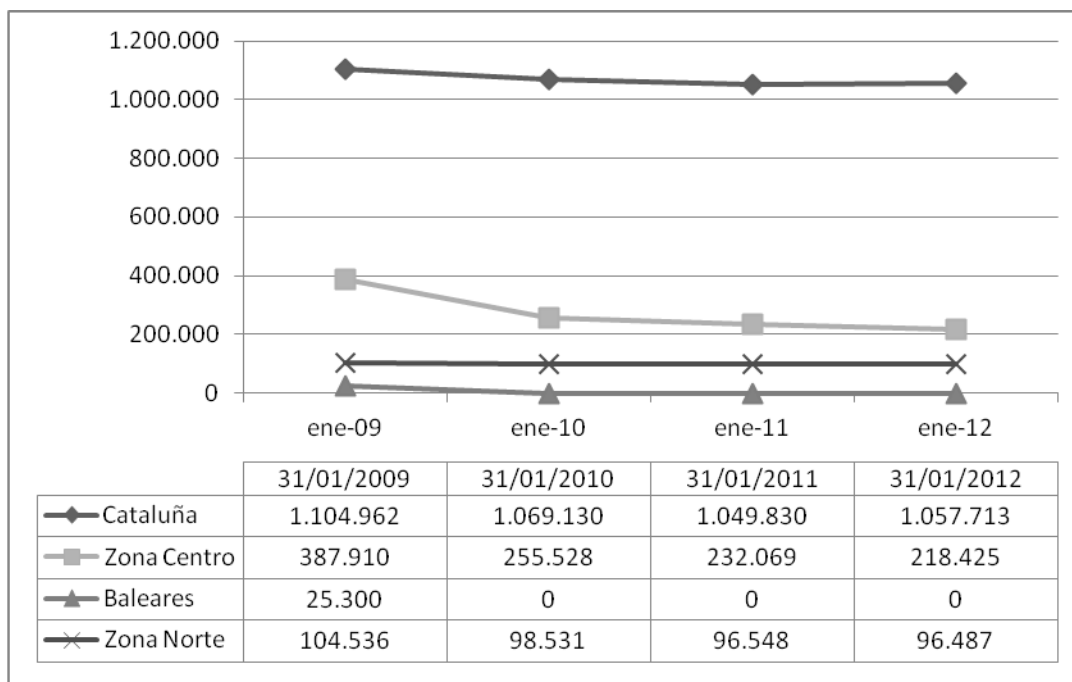
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de cuentas anuales de Caprabo (diversos años)*

TABLA 21. NÚMERO MEDIO DE PERSONAS EMPLEADAS DISTRIBUIDO POR CATEGORÍAS

	2007	2008	2009	2010	2011
Directores Área y Depto.	58 (0%)	48 (0%)	39 (0%)	34 (0%)	34 (0%)
Jefes Intermedios	2.167 (14%)	2.127 (15%)	1.698 (17%)	1.608 (17%)	1.489 (17%)
Dependientes, Técnicos	4.872 (32%)	3.591 (26%)	2.913 (29%)	2.779 (30%)	2.656 (30%)
Auxiliares, administra., repos y cajeras	7.819 (51%)	7.840 (56%)	4.741 (48%)	4.397 (47%)	4.314 (48%)
Mozos	274 (2%)	253 (2%)	494 (5%)	467 (5%)	443 (5%)
Aprendices	71 (0%)	63 (0%)	14 (0%)	6 (0%)	6 (0%)
TOTAL	15.261	13.922	9.899	9.291	9.942

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de cuentas anuales de Caprabo (diversos años)*

FIGURA 16. CIFRA DE NEGOCIOS POR MERCADOS GEOGRÁFICOS



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de cuentas anuales de Caprabo (diversos años)*

Si se analiza la cifra de negocios distribuida por el mercado geográfico, se detecta que el gran área de influencia en el mercado por parte de Caprabo se sitúa en Cataluña, donde consiguió en 2011, el 77,1% de la cifra de su negocio. Aunque la zona centro representa un 15,9% de su cuota de mercado, se comprueba un descenso, ya que en enero del 2009 esta zona suponía casi el 14% de la cifra de negocios.

Historia de Caprabo

Los años 50 la economía del estado Español sufría aún las consecuencias de la posguerra y estaba bajo un sistema económico autárquico. En el panorama del sector alimentario primaban fundamentalmente los negocios tradicionales de pequeñas dimensiones, los ultramarinos, los colmados, junto con la venta ambulante y los mercados.

A partir del año 53, con la firma del convenio norteamericano, en el que se recibía apoyo económico a cambio de la instauración de bases militares, se realiza un impulso de la economía y se consigue, que a partir de mediados de la década se recuperara el nivel de renta per cápita de antes de la guerra. Entre algunos de los proyectos de dinamización económica de la Comisión Nacional de Productividad Industrial del Ministerio de Industria, en 1956, un grupo de industriales y comerciantes españoles realizó un viaje a los EE.UU con la finalidad de estudiar el funcionamiento del mercado al por menor en aquel país. Se analizan cuáles son las similitudes y diferencias entre los supermercados de la primera potencia mundial y se analiza la posibilidad de transferir

dichas prácticas al estado Español. De ahí empiezan a surgir los primeros impulsos a los supermercados dentro del estado (Venteo Meléndrez 2009).

En diciembre de 1958 se inauguró el primer supermercado en la capital catalana de iniciativa pública en el pasaje Domingo, junto al Paseo de Gracia. Se trataba del quinto establecimiento de la red estatal de la C.A.T., que dependía directamente de la Comisaría General de Abastecimientos y Transportes. Todo y que se trataba de la primera iniciativa de este tipo de comercio en Barcelona, la experiencia resultó ser un éxito. En poco tiempo, a partir de este impulso, la iniciativa privada se sumaba a ello y diversos empresarios barceloneses presentaron unas sesenta peticiones para poder abrir comercios de características similares.

Las tres familias Carbó, Prat y Botet decidieron crear el primer supermercado de iniciativa privada en Catalunya bajo la empresa Autoservicios Caprabo S.A con un capital social inicial de 3.000.000 de pesetas. El nombre de la empresa venía dado por la combinación de las primeras letras de los apellidos. Las tres familias ya disponían cada una de ellas de establecimientos y experiencia en la venta al por menor. Las familias continuaron cada una con sus negocios, de los que disponían locales de propiedad, pero aportaron para el nuevo negocio 250.000 pesetas cada una en metálico y alquilaron el local donde instaurarían el comercio a La Caja de Pensiones de Barcelona.

El sábado 11 de julio de 1959, pocos meses de la primera inauguración, se inauguraron dos supermercados de iniciativa privada. El supermercado de Caprabo en la calle San Antoni María Claret 318–322, y otro supermercado en el barrio de la Verneda, en San Martí, perteneciente a la compañía madrileña Supermercados Españoles, S.A., que operaba con la marca comercial “Superma”. De los dos supermercados, el único que prevalece es el de Caprabo. Así Caprabo se ha convertido en el supermercado privado más antiguo de España, con más de cincuenta años de historia (Venteo Meléndrez 2009).

En apenas un año Caprabo ya contaba con otro establecimiento más en la calle Mandri (inaugurada en diciembre de 1959) tratándose de la empresa líder del sector en Barcelona. En diciembre de 1961, abrió otro establecimiento en la calle Aribau. Dos años más tarde, en junio del 63, otro en la calle Calaf. En marzo del 64 se inauguró otro en la calle Beethoven y posteriormente salieron de la capital catalana para instaurarse en otras localidades cercanas veraniegas como Gavà–Castelldefels (julio de 1966) y Comarruga (julio de 1967) donde las mismas familias veraneaban.

En 1962, la familia Prat se desvinculaba de Caprabo y vendía parte de sus acciones a Josep Botet y a Pere Carbó y otra parte a la familia Elías, vinculada por relaciones de parentesco con Carbó.

En 1971 Caprabo realiza su primera adquisición de establecimientos ya en funcionamiento al comprar a la cadena *Sucasa* cuatro supermercados.

En el siguiente cuadro se puede observar el rápido crecimiento de Caprabo en sus primeros años, llegando a inaugurar 17 tiendas en 25 años.

TABLA 22. APERTURA DE TIENDAS CAPRABO EN LOS PRIMEROS 25 AÑOS

Fecha de apertura		Ubicación
Año	Dirección	Población
1959	C/. San Antoni María Claret, 318–322	Barcelona
	C/. Mandri, 11–13	Barcelona
1961	C/. Aribau, 176	Barcelona
1963	C/. Calaf, 25	Barcelona
1964	C/. Beethoven, 16	Barcelona
1966	Autopista de Castelldefels, km. 15,7	Castelldefels
1967	Comarruga	El Vendrell
1968	Sede central de la calle Migdia, 1–9	L'Hospitalet de Llobregat
1971	Paseo Fabra i Puig, 206	Barcelona
	C/. Hondures, 76–78	Barcelona
	C/. Ganduxer, 14–18	Barcelona
	Travessera de Gràcia, 72–78	Barcelona
	Gran Via de les Corts Catalanes, 538	Barcelona
1972	Paseo Manuel Girona, 9	Barcelona
1973	C/. Ecuador, 22–24	Barcelona
	Avda. Josep Tarradellas, 114	Barcelona
1974	C/. La Pobla de Lillet, 4–10	Barcelona

Fuente: Venteo Meléndrez (2009: 77)

Hasta la década de los ochenta, el crecimiento sostenido de Caprabo se había concentrado en el área metropolitana de Barcelona. A partir de principios de los años noventa, la red de supermercados empieza su expansión por todo el territorio catalán y a mediados de la misma década, por el resto del territorio español. La compañía pasó, en cinco años, de tener poco menos de 1000 trabajadores en 1989 a tener 2.050 en el 1994.

El primer paso para la expansión en el territorio lo realizó con la apertura de supermercados en las Islas Baleares. Más tarde, entre 1996 y 1998 firma un acuerdo uno de los mayores grupos de distribución alimentaria internacional: la empresa holandesa Royal Ahold. El objetivo del acuerdo era la implementación de establecimientos en todo el territorio español –a excepción del catalán y balear, que ya estaban cubiertos previamente por Caprabo– a partir de una *joint-venture* llamada Store 2000.

Paralelamente la empresa realizaba aperturas de tiendas en primer lugar en Extremadura, Castilla y León, Castilla– La Mancha y Madrid. Y en segundo lugar en Andalucía, Navarra, Valencia, Aragón, la Rioja y Murcia. Gracias a todas estas acciones

de expansión territorial, el volumen de facturación de 1999 se incrementó en un 27% respecto del año anterior.

En agosto del 2003, con el objetivo de ampliar el capital de la compañía en un 20% para poder seguir ampliando la red comercial, Caprabo y La Caixa firmaron un acuerdo. Se acordaba que, del total de 1.000 millones de euros de fondos propios de Caprabo La Caixa aportaría alrededor de 200 millones de euros. Por otro lado, se incorporaban al Consejo de Administración tres representantes de La Caixa: Mauricio Armenter y Enric Corominas y posteriormente Óscar Carpio.

En junio de 2007 el Grupo Eroski adquirió el 75% de las acciones de Caprabo, la familia Botet conservaba un 16% y La Caixa el 9% restante. En el 2011 Eroski compró la participación de La Caixa y finalmente, en el 2012 Eroski obtuvo el 100% de las participaciones de Caprabo, adquiriendo la parte que aun disponía la familia Botet.

Desde el mes de septiembre del 2007 –dos meses después de la adquisición por parte de Eroski– el ingeniero Javier Amezaga Salazar se incorpora como Consejero Delegado de Caprabo. Actualmente es el Director General de Eroski.

En el momento en el que Eroski compra a Caprabo, en el 2007, Caprabo contaba con una facturación de 2.194 millones de euros, una red de 500 establecimientos y más de 15.000 trabajadores y trabajadoras.

La entrada en el accionariado de Eroski aporta a la compañía catalana nuevos valores y, a la vez, Caprabo enriquece también al Grupo con su experiencia y su práctica de excelencia y calidad en varios ámbitos de gestión, por ejemplo, los programas de fidelización de clientes y el control de gestión estratégico como motor de la eficiencia de la compañía, así como determinados aspectos del proceso logístico. Las sinergias entre Eroski y Caprabo son múltiples (Venteo Meléndrez 2009: 172).

A nivel social

Si bien la empresa Caprabo no ha sido una cooperativa y por lo tanto no existe la necesidad intrínseca de seguir unos principios como la Educación –quinto principio cooperativo– o el compromiso por la comunidad –séptimo principio–, si se encuentra una voluntad de seguir unos principios éticos que van en la misma dirección que los valores y principios cooperativistas.

En lo que se refiere a la formación de los trabajadores, encontramos algunas acciones como la creación en 1985 de la Escuela de Formación de personal. Dicha escuela era un centro educativo pensado principalmente para los profesionales de los puntos de venta y que ofrecía conocimientos de las diferentes especialidades. Pero no fue hasta 1989 cuando tuvo realmente su impulso cuando se realizaron cursos de formación en la Escuela para la posterior convocatoria de 100 puestos de trabajo.

La oferta formativa cada vez era más amplia de manera que en el año 1993 ya se formaba una media de 900 personas cada año en una formación adaptada a las necesidades de los trabajadores y trabajadoras. Las diferentes acciones formativas incluían el título de graduado escolar, la formación en oficios como carnicería, charcutería, pescadería, fruta y verdura, cursos para el reciclaje profesional para modernizar y adaptarse a las nuevas tendencias así como la formación para la promoción interna.

Dado el éxito de esta Escuela, Caprabo impulsó otras iniciativas similares para profundizar en la formación profesional de sus empleados y empleadas, como por ejemplo la creación en el año 2002 del Supermercado Escuela Caprabo, en aquel momento en colaboración con la asociación SURT.

Acciones como la Escuela de formación demuestran la voluntad de la empresa por promover entornos de trabajo motivadores para los empleados y empleadas. Por ello Caprabo promueve el respeto a los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas –actualmente sigue adherido a través del Grupo Eroski– así como los del Código de Gobierno para la Empresa Sostenible.

La adhesión de Caprabo al Pacto Mundial de las Naciones Unidas implica la implantación de los nuevos principios a las estrategias y operaciones de la empresa median– te un proceso de diálogo, de transparencia informativa y de aprendizaje (Venteo Meléndrez 2009: 155).

Entre otras de sus acciones de RSC encontramos también, desde el año 1992 la campaña “Bienvenido Bebé”, en la que se sigue ofreciendo a aquellas personas que acaben de tener un hijo, y lo soliciten, una canastilla de productos. Desde la creación de la campaña hasta el año 2001 ya se habían entregado 350.000 canastillas, lo que suponía que 9 de cada 10 bebés catalanes la habían recibido.

Los valores de Caprabo

En el documento *Bienvenidos a bordo. Todos juntos, rumbo hacia un futuro mejor* (Caprabo S.A. n.d.), editado por Caprabo S.A. y entregado a todos los trabajadores y trabajadoras que realizaban la formación en Caprabo sobre la nueva cultura empresarial se explican con detalle los nuevos valores de la organización vigentes actualmente.

Encontramos en este documento que se pretende realizar un cambio de valores para:

Fomentar una nueva cultura de trabajo en Caprabo, una nueva propuesta de carácter humanista e integrador, que pretende hacer un proyecto lo más participativo posible (Caprabo S.A. n.d.).

A continuación explicamos cada uno de los nuevos valores de Caprabo:

La Participación: Se percibe tanto como un derecho, como un deber de todas las personas que integran la organización. Se pretende realizar ejercicios de transparencia de la información y de la comunicación con el fin de que todas las personas puedan tener posibilidades reales de participar en la toma de decisiones, aportando sus ideas y opiniones, con el fin de mejorar los procesos de trabajo y la organización en sí. Ello creará un mayor sentimiento de pertenencia y por lo tanto, aumentará la auto-responsabilidad respecto a los éxitos o fracasos de la empresa.

La Calidad: Se refiere a uno de los valores que tradicionalmente han representado a Caprabo y se mantiene, dotándole de un nuevo sentido, como es la adaptación a los nuevos contextos, cada vez más competitivos, y por lo tanto, se vuelve más difícil la fidelización del cliente. Según este valor es necesario por lo tanto, una oferta de productos variada y de calidad a la vez que se ve necesario un trato personalizado con el cliente.

La Innovación: Se entiende como una actitud de disponibilidad de cambio y dado que de ella depende la competitividad de la organización. Es el proceso por el cual, a partir de una nueva idea o la detección de una necesidad, se desarrolla un servicio o un producto nuevo y éste es comercialmente aceptado.

La Responsabilidad Social: Se refiere a la preocupación por la sostenibilidad del entorno a largo plazo, en lo que se refiere tanto al medio ambiente como al desarrollo social del entorno.

Cliente: Entiende a los clientes como *consumidores* y por lo tanto, pretende orientar sus acciones hacia ellos teniendo *personas al servicio de personas*.

Cooperativización de Caprabo

Si bien desde que Eroski adquiere el 75% de Caprabo se hace pública la voluntad de cooperativización de este (Corporación Mondragón 2008c), la crisis económica aplazó la decisión, inicialmente posponiéndola hasta el año 2015 (Europa Press 2012), y decidiendo posteriormente aplazándola una vez más (Gastesi 2014).

A modo de conclusión

Al final de todo esto, el Grupo Eroski será un grupo cooperativo que practicará los mismos valores y gracias a ellos tendrá una presencia, un modo de ser particular en el mundo de la distribución.

Agustín Markaide. Presidente de Eroski (Corporación Mondragón 2012d).

En esta tesis nos centraremos en los valores y la identidad propia del grupo de la Corporación Mondragón en general y del Grupo Eroski en particular. Según Itcaina (2002) las cooperativas de Mondragón se encuentran entre tres sistemas normativos que configuran su identidad: la economía social, la identidad territorial y la pertenencia cristiana (inicialmente por el apoyo institucional que proporcionó, pero más tarde como fuente de valores).

La confluencia de estos tres factores son los que pueden generar la consciencia de la experiencia de Mondragón como única e irrepetible. El proceso de cooperativización, si ello fuera cierto, no podría darse con éxito, ya que las personas trabajadoras fuera de la matriz no dispondrían de los valores cooperativos, su sentido de pertenencia sería menor y por lo tanto no se podrían establecer los mecanismos cooperativos.

En el caso de la compra de Caprabo, que desde un inicio se planteó como proyecto cooperativo futuro, aunque se haya detenido el proceso a causa de la crisis económica, se han ido haciendo adecuaciones en la empresa con el objetivo de adecuar las condiciones para una futura cooperativización.

Una de las actuaciones realizadas es la adaptación de los valores empresariales hacia unos valores más próximos a los cooperativos, con el objetivo de estar en la línea con los del resto del Grupo Eroski. Como se puede comprobar en la siguiente tabla, si bien la misión es diferente, la visión de las dos empresas es la misma: convertir la empresa en *la preferida de los consumidores*. Caprabo, al no tratarse de una cooperativa todavía, ha adoptado todos los valores de Eroski excepto aquellos que tienen que ver con la cooperación. En lugar de cooperación, ha mantenido el valor de *calidad*, un valor que ya estaba presente en Caprabo (y que de alguna manera la podemos relacionar con otros valores cooperativos, como la honestidad). Por otro lado, si bien Eroski se caracteriza por el compromiso con los consumidores, refiriéndose a la sociedad en general, Caprabo lo concreta más en los propios clientes.

Veíamos anteriormente como Caprabo pretende crear una nueva cultura de trabajo orientada por valores humanistas y que tiene como objetivo la participación de los trabajadores y trabajadoras. Vemos, por lo tanto, como se pretende orientar hacia un sistema cooperativo, con unos valores similares a los de Eroski.

Los nuevos valores de Caprabo tienen una orientación hacia la creación de una cooperativa competitiva, en la que a partir de mecanismos de participación en la gestión sea competitiva y responsable socialmente.

TABLA 23. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE CAPRABO Y EROSKI

	Eroski	Caprabo
Misión	<p>Nuestra misión es integrar al cliente, escucharte a ti. Queremos buscar la manera de satisfacerte de forma impecable. Las personas que formamos EROSKI estamos muy comprometidas e implicadas con nuestro trabajo. Queremos que te sientas como en casa cuando visites nuestras tiendas y, por ello, queremos que sean acogedoras, saludables y que estén a la última en innovación.</p> <p>Trabajamos para obtener unos beneficios que nos permitan generar más riqueza y distribuirla de forma solidaria. Tenemos, además, un gran compromiso con la salud, el bienestar y el desarrollo sostenible de la sociedad</p>	<p>Ser un supermercado moderno y de calidad, donde el cliente elige en libertad y donde buscamos la satisfacción continua de nuestros clientes a través de una atención y servicio que excede sus expectativas y una adaptación continua a sus necesidades.</p>
Visión	<p>Trabajamos para estar cerca de ti y hacer de nuestro lema “contigo” una realidad. Queremos convertir nuestras tiendas en las preferidas de los consumidores.</p>	<p>Ser la tienda preferida por los consumidores para comprar.</p>
Valores	<p>Cooperación. Las personas que trabajan en EROSKI son propietarias. Esto significa que participan en el capital de la empresa y, en consecuencia, en sus resultados económicos y en su devenir futuro.</p> <p>Participación. Una de las principales diferencias entre una cooperativa y otro tipo de empresa es la participación que permite a sus trabajadores esta fórmula. En EROSKI articulamos esa participación en los principales ejes de la empresa: la gestión, las decisiones y los resultados.</p> <p>Responsabilidad social. Contribuimos al bienestar de la comunidad en la que actuamos, incidiendo en su desarrollo social, cultural y económico mediante la distribución solidaria de la riqueza.</p> <p>Innovación. Creemos que la renovación permanente en cualquier ámbito de nuestra actuación es necesaria para el progreso empresarial y para adaptarnos a las expectativas que nuestra actividad genera en la sociedad y en los consumidores.</p> <p>Compromiso. Integramos en nuestro día a día la defensa de la salud y seguridad de los consumidores a través de una oferta de productos sanos, seguros y saludables, y mediante una información transparente, útil y completa. Al mismo tiempo, reducimos los impactos medioambientales que genera nuestra actividad.</p>	<p>La Calidad: En Caprabo siempre nos hemos diferenciado por la calidad. Ahora queremos ir un paso más allá y alcanzar la excelencia en nuestro servicio y atención al cliente.</p> <p>La Participación: La participación es un derecho y un deber. Todos los colaboradores podemos y debemos opinar y participar.</p> <p>Responsabilidad Social: La RSC refleja la dimensión de las organizaciones preocupadas por la sostenibilidad a largo plazo. Este compromiso se traduce en acciones concretas que buscan el beneficio de todos los actores involucrados en las actividades, alcanzando un mejor desempeño y logrando su sostenibilidad y la de su entorno.</p> <p>La Innovación: En Caprabo debemos seguir innovando para nuestros consumidores. Porque la innovación es el único camino para marcar la diferencia y ganarnos su corazón.</p> <p>Cliente: Vivimos en la era de las colaboraciones y de la sociedad creativa. Por ello, hoy es fundamental trabajar de manera conjunta con los consumidores, pues ellos nos ayudan a elegir los productos que quieren en el lineal y a definir los servicios que desean.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web corporativas⁷⁴.

⁷⁴ http://www.Caprabo.com/es/conoce-Caprabo/Caprabo/conoce_Caprabo.html
<http://www.eroski.es/conoce-eroski/quienes-somos/mision> [Última consulta realizada el 15/3/2014]

Capítulo 4. Análisis de la realidad

Extender al resto de las sociedades el modelo de origen, representa el movimiento más cabal y efectivo para preservar los valores cooperativos en la matriz, en EROSKI, sociedad cooperativa.

Costan Dacosta. Presidente del Grupo Eroski (Corporación Mondragón 2008b)

En este capítulo se presentan los resultados extraídos del análisis del trabajo de campo realizado a partir de la metodología comunicativa, donde se tienen en cuenta los componentes excluyentes y transformadores. Por componentes excluyentes entendemos aquellos que dificultan la transferibilidad de valores cooperativos y la cooperativización en general y de Caprabo en concreto. Por factores transformadores entendemos aquellos que lo facilitan y favorecen.

Los resultados obtenidos se presentan siguiendo un discurso argumental que corresponde con la consecución de cada uno de los objetivos de la tesis. En el siguiente cuadro podemos ver un resumen de la información presentada y su correspondencia con los objetivos planteados al inicio de la investigación.

FIGURA 17. ESQUEMA ARGUMENTAL DEL CAPÍTULO 4 Y CORRESPONDENCIA CON EL OBJETIVO AL QUE RESPONDE

<i>Objetivo específico</i>	<i>Esquema del capítulo Análisis de la realidad</i>		
OBJETIVO 1	<p align="center">Concreción de los valores cooperativos en la empresa</p> <p align="center">Los valores cooperativos son los que hacen que sea una empresa más justa socialmente (y también más eficiente económicamente)</p>		
OBJETIVO 2	<p align="center">¿Es necesario tener unos valores acordes con la empresa cooperativa? ¿Es posible cooperativizar en otros territorios donde no hay valores cooperativos?</p>		
	Estrategia empresarial a seguir basada en valores	<p align="center">Se tienen que tener de base</p>	<p align="center">Se tienen que adquirir</p>
		<p align="center"><i>Un entorno cooperativista proporciona las bases</i></p> <p align="center">Contratación únicamente de personas que posean los valores cooperativos</p>	<p align="center"><i>Proceso dado por la expansión y profesionalización</i></p> <p align="center">Interacciones cooperativas</p> <p align="center">Formación e información Participación en actividades cooperativas</p>
OBJETIVO 3	<p align="center">¿Es posible la transferibilidad del cooperativismo a Caprabo? ¿Qué factores excluyentes y transformadores encontramos?</p>		

Fuente: Elaboración propia.

PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO: ESTUDIAR LOS VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS QUE OFRECEN Y RIGEN LA EXCELENCIA SOCIAL Y ECONÓMICA DE EROSKI

Previamente ya se han definido de manera teórica los valores en los que se basan las experiencias cooperativas (autoayuda, auto-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás). A continuación analizaremos cómo éstos valores aportan una mayor efectividad económica y social a la organización cooperativa para luego poderlos concretar en el caso de Eroski S.Coop.

Eroski, como empresa cooperativa, tal y como hemos visto, se diferencia del resto de las empresas tradicionales capitalistas por el hecho de poseer unos valores que la caracterizan. Es precisamente gracias a estos valores que empresas cooperativas como Eroski respaldan y favorecen mucho mejor la idea de justicia social que las empresas capitalistas tradicionales. Una empresa que se basa en unos valores como la solidaridad, la democracia, la igualdad y la responsabilidad social se tratará de una empresa más justa socialmente. El séptimo principio de las cooperativas definido por la ICA es el de *Interés por la comunidad* en el que se especifica que *las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios*⁷⁵. Ello pone de relieve el compromiso de las cooperativas con una RSC y con su entorno.

Inmaculada Carrasco en su artículo *La ética como eficiencia: La responsabilidad social en las cooperativas de crédito españolas* (Carrasco 2005) describe como las empresas cooperativas por sus valores y su carácter intrínseco prestan especial atención, no sólo a la gestión eficiente y sostenible en el tiempo sino también a unos comportamientos éticos basados en la justicia social y en las necesidades del entorno:

La empresa cooperativa, aunque como empresa tiene que velar por su eficiencia económica para asegurarse de su supervivencia, debe no obstante vigilar más la utilidad que provea a sus socios y a la sociedad en la que se inserta. Para cumplir con esta misión a largo plazo, la cooperativa debe prestar más atención al valor de la empresa que al propio beneficio, y como se ha dicho, un comportamiento ético, a la par de una gestión eficiente, es lo que asegura dicha estabilidad a largo plazo (Carrasco 2005: 359).

Como concluye Carrasco (2005) es necesario que las cooperativas profundicen en sus principios cooperativos, estableciendo estrategias concretas, no sólo por la supervivencia del Movimiento Cooperativo, sino porque así lo solicita la sociedad y los mercados, que demandan códigos éticos y mecanismos de medición de la RSC de las empresas.

⁷⁵Traducción propia del inglés: *Concern for Community: Co-operatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members*. Disponible en <http://ica.coop/es/node/1625> [Última consulta: 5/2/2013]

Si las empresas cooperativas, como las que componen el Grupo Mondragón fueron pioneras en la forma de organizar el trabajo y de beneficiarse de las ventajas competitivas que ello suponía (como por ejemplo, una mayor implicación por parte de los trabajadores y trabajadoras, o una correspondencia con los valores que los consumidores demandan en una empresa), diversas empresas capitalistas, sin la forma cooperativista están llegando a formas organizativas, como podría ser el *Total Quality Management*, donde se incentiva la participación de los trabajadores en la gestión empresarial. Ello supone un reto para las cooperativas, dado que se ven en la necesidad de innovar para seguir teniendo ventajas a partir de la profundización de los principios cooperativos. Tal como declara un investigador de Lanki:

Uno [de los retos que se presentan a las cooperativas] sería en la participación en el trabajo. Y sí que es verdad que las cooperativas en su inicio fueron innovadoras en el tema de la propiedad, en el tema de la democracia. Sí que es verdad que fueron innovadores por lo menos en el sentido de lo que se implementó en la organización del trabajo no fueron los esquemas tayloristas y fordistas al uso en la empresa privada también. Ahí si se ve que hay que manejar ese reto también, que ahora hay empresas mucho más eficientes desde ese punto de vista. En el sentido de que hoy, ya, el trabajo está poniendo el valor en elementos propios de las cooperativas. El trabajo más cooperativo, que no solo somos mano de obra sino que también somos... etc. etc. Eso nos indica de alguna manera que podemos avanzar en esa línea. UM1

Todos los y las cooperativistas de Eroski S.Coop entrevistados destacan los valores sociales de la organización así como la concreción de los mismos en actuaciones específicas, como gran diferencia respecto a las empresas capitalistas tradicionales:

Yo una de las cosas que siempre he criticado a las otras empresas en las que el estado es eso, falta de transparencia, las injusticias laborales, sociales, el desamparo que algunas veces tienen los trabajadores porque no saben cómo se dice. A ver, que las sociedades anónimas hay muchas y de muchísimo éxito, pero a nivel interno en función de donde estés, estás más protegida o menos. Y en una cooperativa se alinean muchísimos factores. Yo creo que es un sistema más justo. EV4

Esta responsabilidad social y la preocupación por el entorno hacen que la organización aplique medidas y políticas beneficiosas para la comunidad. El mismo principio de generación de empleo sostenible de Eroski es una de estas medidas. Así, encontramos que en aquellas zonas donde existe una alta concentración de cooperativas es donde encontramos mejores condiciones sociales. La comarca de Alto Deba (donde se concentra el municipio de Mondragón y gran parte del empleo cooperativo de la Corporación) en el año 2008 era la comarca de todo el País Vasco con un porcentaje de viviendas familiares en situación de bienestar más alto (94,3%, mientras que el resto de las comarcas se sitúan entre 78,1% y 90,1%) y con una tasa de incidencia de las situaciones de riesgo de pobreza más bajo (0,5%), muy por debajo de la media de la comunidad autónoma que se sitúa en 4,1%, llegando algunas zonas como Bilbao a una tasa del 8,2% (Dirección de Estudios y Régimen Jurídico. Departamento de Justicia 2009). Como nos explican desde Eroski:

Ha habido una situación en Mondragón y en los pueblos de Garaia que llamamos nosotros... ahora con Fagor es otra cosa... Pero la situación durante años ha sido de pleno

empleo. Nivel de vida alto. Eran los únicos pueblos de toda España que tenían cero de desempleo. Cero. Un nivel de vida de Oñate alto. Y esto son las cooperativas. **EV10**

Lo que caracteriza por lo tanto a Eroski es su preocupación por el entorno social, y la intención de, a través de la economía y la generación de empleo, mejorarlo. Ya veíamos anteriormente que dentro del artículo 3 de los Estatutos sociales de la compañía se promovían *las actuaciones en relación con la solidaridad y el compromiso con el entorno* (Eroski S Coop 2011a: 4) Este compromiso, principalmente se traduce en la voluntad de creación de empleo sostenible.

*El principio fundamental de esto es el trabajo, generar trabajo. Generar trabajo lo garantiza generando acciones rentables, generando dinero que permita hacer más trabajo. Pero no generar más trabajo que te permita hacer más dinero. Es un poco distinto. Nosotros hacemos dinero para generar más trabajo. Si no seríamos un modelo de, cuando ya generó mucho dinero ya me quito. Ya me lo he llevado, ya me lo he ganado, y como es mío, como soy accionista de una SA, pues fenomenal. El modelo cooperativo no es tan así. **EV9***

La preocupación de la empresa por generar empleo tiene un efecto positivo en su entorno más cercano, siendo comparativamente con otras zonas del País Vasco y el estado español una zona con un gran dinamismo económico. En el año 2012, los contratos registrados (medidos en ‰ habitantes) en el municipio de Elorrio se situaban en 512,27, mientras que la media de la Comunidad Autónoma del País Vasco se situaba en 307,21 (Eustat 2014).

Precisamente lo que caracteriza a Eroski es el hecho de tener unos valores más justos como estrategia de competitividad empresarial. Desde los inicios, la cooperativa Eroski se ha movido entre aquellas estrategias económicas que a la vez son más justas y humanas. Tal como definía Johnstone & Lionais, para que las empresas mejoren el entorno de aquellas zonas empobrecidas, la excelencia empresarial tiene que ir unida con objetivos dirigidos a la comunidad (Johnstone and Lionais 2004). Es precisamente en esta complementariedad entre lo económico y social que se cree que se llega a la transformación social del entorno.

*[Eroski y las cooperativas se sitúan] entre el parámetro de la lógica económica –que es implacable, y que tiene una lógica absoluta–, y el parámetro humano –que también es claro y evidente–. O sea, de lo que se trata es de identificar ahí dentro espacios en los que la convergencia, la posibilidad de integración de valores derivados, de principios de funcionamiento, de una lógica y de otras que se puedan unir. Y eso es lo importante desde el punto de vista conceptual para entender a don José María [Arizmendiarieta]. (...) Arizmendiarieta dice que nada es social sino es económico, y nada es económico sino social **EV8***

Por ello, las estrategias empresariales que utiliza tienen en su eje central los valores cooperativos. Encontramos como las estrategias de márketing están basadas en la honestidad y cómo la solidaridad inter e intra–empresarial les hace ser más solventes y asegurar la supervivencia de la empresa. Una de las actuaciones que se está llevando a cabo en Eroski es la promoción de los diferentes idiomas de los territorios donde está instaurado. Así por lo tanto promociona el idioma español, el euskera, el catalán y el gallego. Se reconoce que se trata de una estrategia empresarial, pero que ello está

fundamentado en unos valores de arraigo con el territorio. Como nos explican desde el departamento comercial:

R: Como empresa... nos cuesta muchísimo dinero y esfuerzo mantener cuatro idiomas. Porque tenemos que pagar traductores, que todo esté bien. Eso también me parece un valor: apoyar a los idiomas. Ahora estamos con el tema de apoyar a la salud, y los valores regionales: la compra regional.

P: Pero eso es una forma de marketing.

*R: Bueno, es marketing total. Pero es marketing con valores. Ahora mismo el posicionamiento de Eroski es ese. Es "Eroski contigo". Es salud y valor país que le llaman. Y luego por supuesto precios y no sé qué. **EV1***

Otro de los ejemplos de actuaciones basadas en los valores cooperativos y que dota a la empresa de ventajas competitivas son las medidas anti-crisis. En épocas de recesión económica, las empresas han de adoptar medidas para reducir los gastos y poder seguir siendo sostenibles. En numerosas ocasiones, en empresas capitalistas tradicionales, estas medidas van acompañadas de reducción de empleo o de pérdida adquisitiva de los sectores más desfavorecidos. En Eroski se intentan realizar estas medidas de la manera más solidaria posible.

*Piden que te bajes el sueldo, siempre hemos sido muy solidarios. Antes que echar a nadie nos bajamos el sueldo. Antes que echar a nadie o ver peligrar los negocios nos hemos incrementado el 10% de tiempo de trabajo. Nos hemos congelado las pagas extras. Hemos hecho un montón de renuncias y seguiremos haciéndolas. No serán las últimas. Porque tal como estamos con la situación que tenemos, tendremos que hacer algo. **EV3***

Todo y que los valores cooperativos están claramente definidos, uno de los retos que las y los cooperativistas identifican en la organización es precisamente el hecho de que exista una total coherencia entre las políticas empresariales y los valores que se representan. Vemos en el discurso de los y las cooperativistas elementos muy críticos para con la cooperativa en lo que respecta al cumplimiento de estos valores. Es por lo tanto una evidencia de que las personas que integran la organización han asumido los valores como propios. A continuación ilustramos con la siguiente cita la crítica que se realiza a la empresa en la que se considera que las acciones y políticas en la que se traducen los valores teóricos no son suficientes:

*Identificamos algunos retos. Retos, principios y valores versus políticas de empresa. Hay ejemplo muy sencillo. Está muy claro que el idioma es muy importante en nuestra cooperativa. (...) Todos sabemos que eso es importante. Pero eso no se traduce en compromisos políticos y en prácticas reales. Y en Cataluña todos sabemos que es muy importante el catalán, pero hacemos muy pocas cosas. (...) Es decir, tenemos mucha y muy alta conciencia de los valores, de la identidad y de los principios, pero no se traduce en políticas. Este es un ejemplo. Y esto lo traduzco a lo que quieras, a la política de información, a la política de contratación de personal, a la política de procesos de incorporación de nuevos socios... todos sabemos que es muy importante que los nuevos socios se integren. Ya... y eso, en esta casa, ¿en qué se traduce? ¿Quién es el responsable? ¿Donde está incorporada esa responsabilidad? ¿Qué programas? ¿Qué recursos destinamos? Y esto está mucho más allá que lo de la teoría y la práctica. Es mucho más profundo. Es la distancia entre unos principios y unas políticas. Es un reto. **EV8***

Pasemos a analizar en el siguiente apartado cuales son algunas de las concreciones de cada uno de los valores cooperativos en Eroski S.Coop. y las barreras para que estos valores teóricos se traduzcan en prácticas.

Concreción de los valores cooperativos en Eroski

Como veíamos en la definición de valores culturales, podemos observar son las actitudes, las obligaciones morales, las metas y los intereses de las personas. De éstos se puede inferir la existencia de unos valores concretos.

A continuación se analiza la existencia y concreción en Eroski S.Coop de cada uno de los valores cooperativos definidos en el Capítulo 2 de esta tesis.

Autoayuda

La autoayuda entendida en el cooperativismo como la superación de las limitaciones individuales a partir de la unión de los demás, aporta ventajas competitivas a la empresa. Se trata de una medida propiciada por las mismas cooperativas que, en calidad de que todos los trabajadores son dueños de la empresa y por lo tanto todos tienen responsabilidades en la misma, genera un ambiente de colaboración que permite llegar a ámbitos donde o bien la capacidad individual es limitada o bien es más efectiva si participa el colectivo.

Porque dices... "yo sólo no voy a poder, pero si tú me ayudas, si nos ayudamos, pues oye, somos socios". Ese es el principio de la cooperativa. Hoy por ti mañana por mí. Todo esto se propicia mucho más. EV2

En diversas ocasiones la autoayuda dentro de la empresa (o del conjunto de empresas de Mondragón) se concibe como una consecuencia de la solidaridad que proporciona actuaciones empresariales ventajosas. Por ello, aunque se trata de uno de los principales valores del cooperativismo muchas personas lo relacionan con solidaridad y por lo tanto lo podremos explorar más detenidamente en el apartado correspondiente.

Auto-responsabilidad

La auto-responsabilidad dentro de la cooperativa está muy ligada al concepto de autogestión. Eroski ha procurado considerablemente la autogestión desde el año 79. En aquella época, cuando no había una estructura tan burocratizada, y guiados por algunas actuaciones en la Yugoslavia de Tito, la organización implemento diversas experiencias de autogestión. Una vez implementadas, se comprobaron las dinámicas

dentro de algunas tiendas totalmente autogestionadas, en las que no existían los jefes, si no que esta figura representaba un coordinador más.

Charness afirmaba que la auto-responsabilidad se veía afectada en aquellos casos en los que las decisiones las tomaban autoridades externas (Charness 2000). En experiencias donde la autogestión estaba combinada con la total horizontalidad dio lugar en algunas ocasiones precisamente a la no–auto-responsabilidad, ya que esta quedaba diluida en el colectivo. Por ello, actualmente se siguen explorando fórmulas en las que se combina la autogestión del propio puesto de trabajo con cierta jerarquía en la estructura global de la organización. Esto tiene como consecuencia la implicación y auto-responsabilidad de los trabajadores dentro del puesto de trabajo a la vez que se atienden mejor a las necesidades, y se solucionan las deficiencias de cada proceso de la empresa.

Una cajera explica como su centro actualmente tienen más poder de autogestión. Al dotarles de mayor capacidad de decisión en lo que respecta al producto final que tenían que vender ha aportado mayores beneficios para la empresa, ya que les ha permitido implementar empresarialmente el conocimiento que tienen sobre el territorio y acercarse a un modelo de comercio de proximidad.

*Este centro se ha convertido ahora en un centro franquiciado, o sea que nosotras podemos coger y decidir qué hacer con este centro. Para dar un poco vida al centro, carnavales, Nochevieja, disfrazarnos, hacer concursos con los niños. Se está poniendo bastante en este tema. Hay una persona que se encarga de eso ahora. Empezaron a hacer centros franquiciados para que la gente del centro pudiera manejar su centro a su antojo. En el tema por ejemplo del género que tenemos. Antes el género que te mandaban y lo tenías que tener porque sí. Aunque no se venda. (...) Pues tener la opción de decir: “pues no yo no quiero este género, quiero que me traigas otro que se espera vender mejor”. Y decirle a la plataforma: “esto no quiero, y tráeme de esto”. Tú esto antes no tenías. (...) Por ejemplo, textil era una cosa el género que se traía... o sea, antigua no, lo siguiente. Era una barbaridad. Pero fatal, fatal. Y este año [las personas de la sección] han tenido la opción de decir “pues no yo no quiero esta gama, no me gusta. Voy a elegir yo lo que a mí me guste y lo que se que se puede vender”. Y han tenido mogollón de éxito. Se ha vendido la ropa una barbaridad. **EV6***

La socia cooperativista hace referencia a las tiendas *EROSKI Contigo*⁷⁶ en las que se ha implementado un modelo de autogestión de los equipos, y que va acompañado de una mayor formación y responsabilidad de los equipos que trabajan en cada tienda, que cuentan con autonomía para tomar decisiones.

Encontramos diferencias con las empresas tradicionales capitalistas en lo que se refiere a la relación entre la jerarquía de la organización y a la auto-responsabilidad que requiere el puesto de trabajo. Al ser propietarios de la propia empresa, las personas son conscientes de que no sólo peligran su puesto de trabajo, sino que

⁷⁶ Para más información: <http://www.eroski.es/conoce-eroski/memoria-2012/los-trabajadores/tienda-contigo-incentivando-la-autogestion-entre-nuestros-trabajadores> [Última consulta realizada el 11/6/2014]

además, como definía Charness (2000), la responsabilidad de generar beneficios, y por lo tanto, el mantenimiento de todos los puestos de trabajo recae sobre los puestos de generación de valor. La implicación de las personas con su puesto de trabajo por lo tanto, es mayor, tanto en los puestos técnicos como en el punto de venta. Aún así, se reconoce que la responsabilidad con el puesto está muy relacionada con la implicación de cada persona individual con la empresa, y que por lo tanto, el hecho de estar dentro de la organización no implica auto-responsabilidad sino que correlaciona con compartir los objetivos y valores de la empresa. Por ello, es recomendable que en cualquier organización cooperativa se trabaje este hecho para aumentar la efectividad empresarial.

Las personas socias de la cooperativa, debido a su calidad de propietarias y al valor de la auto-responsabilidad puede llegar a ocurrir que, en algunas ocasiones, se generen resistencias en la aceptación de las jerarquías y la línea de mando de la empresa. Por ello la entidad tiene que trabajar de manera conjunta el concepto de igualdad, autoayuda y auto-responsabilidad, para evitar las incompatibilidades entre los mismos a favor de la eficiencia.

*¿Instrucciones sin cuestionar [de un superior]? No, nunca. Ahora... también hay que saber obedecer. La jerarquía está por algo, las responsabilidades están por algo y quien tiene la responsabilidad y asume la responsabilidad tiene que ser consecuente. Si tú me dices que haga algo porque eres mi mando yo te puedo decir que no estoy de acuerdo y que te equivocas. Pero si es tu decisión, tú asumes la responsabilidad y yo ejecuto, o sea hay que saber obedecer. Eso es algo que aquí también... cuando eres dueño... eso cuesta. Además hace que las cosas se ralenticen. Todo el mundo quiere dar su punto de vista. Todo el mundo tiene un punto de vista. Y además todos los puntos de vista son válidos porque desde su prisma... pero tiene que haber alguien que vea todos y diga: "tú, tú y tú teníais razón y esta vez no es para ti". Y el resto ejecuta, y yo me responsabilizo. Y eso nos cuesta un poco. **EV4***

Las personas entrevistadas ponen énfasis en el hecho de que para que la responsabilidad sea tomada como tal, para que las personas asuman los cometidos, es necesario que vaya asociada a un riesgo, a unas consecuencias, en el caso de no asumir las o no realizar bien el trabajo.

*Liderazgo quiere decir, responsabilidad. Porque quien quiera participar... yo he aprendido que hay un binomio que es absolutamente inseparable y es poder y riesgo. (...) El poder si no se ejerce con su reverso, que es el riesgo, lleva a situaciones absolutamente insostenibles y erróneas en el fondo. (...) El binomio poder y riesgo tiene que ir. Y si no va... es que no se puede dejar ejercer (...) Porque vas a tomar decisiones con respecto un colectivo, con respecto a un proyecto y si aciertas tendrá su reconocimiento, pero si te equivocas tienes que sufrir las consecuencias de lo que estás arriesgando. **EV8***

Una de las cuestiones más destacadas por las personas entrevistadas es el hecho de que en la cooperativa, aunque las personas lo tienen interiorizado, y la organización cuenta con el valor es mucho más complicado –comparado con una empresa capitalista tradicional de las mismas dimensiones– realizar actuaciones disciplinarias como el despido por actuaciones que no han estado bien hechas. Esto viene dado por

tres cuestiones. En primer lugar como cooperativa, en Eroski, se suelen priorizar otras cuestiones en la valoración de las personas además de los resultados, como por ejemplo, la buena gestión de equipos. En segundo lugar, por la dimensión que ha adquirido la cooperativa. Comparado con una cooperativa de dimensiones reducidas, donde las obligaciones y los procesos de los que cada uno es responsable están muy claros, en Eroski, dado el funcionamiento en equipo y las dimensiones de este, las responsabilidades quedan diluidas en el colectivo. En tercer lugar por el mismo carácter de propiedad compartida de la cooperativa, y por lo tanto suele resultar complicado echar a las mismas personas que son propietarias de la empresa.

Ahora, tiene que hacer su trabajo con responsabilidad. Si yo meto la pata y la cago, y resulta que negoció mal una gama, pierdo pasta, me va el margen a hacer puñetas, no funciona, encima no he negociado bien las plantillas con los proveedores, estoy perdiendo pasta desde el año anterior... a mí alguien me tiene que llamar la atención. Me llaman la atención. Y si se tienen que tomar medidas para que yo el año siguiente... igual no dé el perfil para estar en este puesto. O igual resulta que necesito un curso de refuerzo... yo que se... no lo puedo decir. Pero es que esto nunca pasa. Yo te puedo decir que hay gente que no vale para hacer el trabajo que hace. Y aún así está ahí. Pero como están ahí y no se les puede tocar, porque llevan muchos años. O por la razón que sea. No. Si no vale, no vale. No te digo que los echas a la calle, cambiarle de puesto. Y que se haga cargo. Es que es no sé, responsabilidad. Yo creo que no responsabilidad en las decisiones.

EV3

Indudablemente la penalidad del sistema es prácticamente... es floja, escasa. Entonces, tienes que cometer verdaderas atrocidades para ese que expulse de una cooperativa. Con lo cual eso también en sí... pues dificulta en cierta medida. EV5

El hecho de que la responsabilidad no esté ligada al riesgo, el hecho de que no se suelen depurar las responsabilidades en la cooperativa suele ser visto como un aspecto negativo dado que da lugar a procesos de burocratización y puede llegar a conducir también a menores reflexiones que tengan como consecuencia fallos en la toma de decisiones.

Lo malo es la falta de responsabilidad en las decisiones que se toman. Parece que se toma una decisión mala y en una multinacional ruedan cabezas. Aquí no, aquí no pasa nada. Nunca pasa nada porque como somos todos funcionarios, no te pueden echar. A no ser que mates a alguien o robes. Si robas en un supermercado te echan, pero si robas una gominola. Ahora, si tomas una decisión que cuesta a la empresa muchos millones de euros, y te has equivocado, no pasa nada. Borrón y cuenta nueva. Eso es lo único que yo les echó en cara a la cooperativa. A mí eso, es lo único que yo cambiaría. La responsabilidad. Que cada uno se responsabilice de las decisiones que toma. Puesto que no son decisiones tomadas por sufragio universal. Lo que votan todos, todos como socios si sale mal, "palmamos" todos. Pero si tú tomas una decisión de este calado y nos damos cuenta de que algo ha ido mal, algo debería de pasar. Y no te estoy hablando de la compra de Caprabo, que es una decisión muy drástica, y muy gorda. Estoy hablando de decisiones que no creas tú son tan importantes, pero que afectan mucho a nivel económico. Y no pasa nada. Es más, hay gente que a veces hace las cosas mal y se le premia subiéndoles el índice, dándole un mejor puesto, y manteniéndolo un poquito hacia la esquina, para que haga el menor daño posible. Como somos como funcionarios... EV3

Aunque la auto-responsabilidad pueda suponer una ventaja en las cooperativas, varias personas cooperativistas ven en la falta de puesta en práctica de este valor una desventaja competitiva respecto a las empresas capitalistas tradicionales.

Porque dices, bueno si nadie me va a despedir, pues me toco las narices, y “funcionaria número uno”. Bueno, hasta cierto punto podría ser. Yo no digo que no haya un porcentaje de gente entre comillas funcionaria dentro de las cooperativas. Esto pasa. En una empresa Sociedad anónima: oye mira, a la calle. EV2

Se destaca también que el empleo creado por la Corporación Mondragón pretende ser un empleo sostenible y por lo tanto, perdurable en el tiempo. Por ello, el hecho de que no exista una alta penalización por un lado tiene como consecuencias las anteriormente mencionadas pero también crea seguridad y posible motivación en el empleo.

Yo creo que también crea seguridad, si haces bien las cosas no te tienen porqué sancionar. Entonces hay que trabajar en el camino de hacer las cosas bien y no en el de la penalidad. Es cierto que el sistema penaliza poco, pero bueno... a nadie se le mueve de su puesto de trabajo, es muy difícil. Eso es una cosa importante, pero puede ser un inconveniente también. A veces igual convendría mover a la gente de su puesto de trabajo... pero bueno, no sé, son las dos partes de la misma moneda. EV5

El hecho de que las personas cooperativistas destaquen los aspectos negativos del no cumplimiento del valor de la auto-responsabilidad dentro de la organización denota que se trata de un valor altamente asumido por las personas integrantes todo y que la organización aún no haya encontrado la mejor manera de gestionarlo.

De todas formas, por su misma calidad de propietarios y propietarias, las personas cooperativistas tienden a tener unos objetivos que coinciden con los de la empresa, eliminando el conflicto tradicional entre propietario y trabajador, y por lo tanto, dado que la nómina que reciben está relacionada con los beneficios empresariales, sobre todo en aquellas épocas de recesión económica, se tiende a mejorar la productividad.

Entonces tenemos claro dónde está el objetivo (...). Si tú estás relajado, todos están relajados. Pero si sabes que hay un proyecto gordo y tienes que apostar por todo, independientemente del jefe que tengas, tú tienes claro los objetivos y lo que tienes que hacer en favor de la empresa. Porque ya no piensas tanto en ti. Es como si la empresa fuera tuya. No es sólo tu trabajo, porque lo tienes que hacer porque vas a cobrar. No. Ya no es por cobrar sólo mes a mes. Es porque sabes que lo que tú intentas conseguir es para ti, para que empresa... (...) En épocas de relajación, digamos que es más relax. Pero en épocas duras, como las que nos ha tocado vivir en estos últimos años tenemos muy claro que lo que nos estamos jugando es nuestro anticipo laboral. Porque no tenemos nómina. EV3

Por todo lo expuesto, podemos decir que las personas cooperativistas dotan de una gran importancia al valor de la auto-responsabilidad en las cooperativas, ya que de él depende gran parte de la capacidad competitiva de la empresa. Cuanto más responsables sean los trabajadores y trabajadoras respecto a su puesto de trabajo, mayor eficiencia en la totalidad de la empresa. A pesar de que por la condición de propiedad de la empresa, las personas cooperativistas tienden a tener este valor, en

algunas ocasiones, dado que existe poco riesgo directo para las personas, se pueden generar barreras que impidan la proliferación de este valor en la empresa.

Democracia

Todas las personas entrevistadas destacan la democracia como uno de los valores primordiales de la cooperativa Eroski S.Coop y como un elemento diferenciador respecto a las empresas capitalistas tradicionales.

Como cooperativa, Eroski desde sus inicios ha incorporado el valor de la democracia dentro de los procesos de toma de decisión y lo han incorporado dentro de las dinámicas de gestión regulares de la empresa. En el tiempo donde la compañía contaba con pocas personas socias, se establecían mecanismos de democracia participativa directa a través de asambleas.

Estoy hablando de los años 84, pero nosotros hemos hecho asambleas donde todo el mundo votaba, con papeleta, decisiones del Consejo rector y decisiones del Consejo Social muy fuertes. Nosotros siempre hemos llevado muy extremo el tema de la votación individual. Por lo tanto ha sido natural en nuestra forma de entender la cooperativa, y no nos ha costado en ningún momento tirar de ella. Y no concebimos otra forma. No concebimos que haya un consejo de administración que decide... no, no, no. EV10

Pero a medida que una organización va creciendo en tamaño, si se quiere continuar con el precepto de la democracia, los mecanismos tienen que evolucionar para que siga existiendo una participación real y directa por parte de todos los miembros de la organización, a la vez que se tomen decisiones efectivas y eficaces que beneficien a la organización, que garanticen su supervivencia y el beneficio de todas las personas que lo integran.

Por ello, a medida que Eroski S.Coop ha ido creciendo, los mecanismos de gestión democrática han ido evolucionando. Esta evolución tiene como objetivo que la organización no pierda el valor de la democracia en la gestión, intentando que cada vez más sea una democracia activa, al igual que eficaz y eficiente. Es por ello que se tecnifica la estructura democrática, con la introducción de un Consejo Rector que tenga como labor la identificación de las cuestiones relevantes, decidir cuáles de ellas se llevan a la asamblea, estudiar los posibles escenarios para poder plantear alternativas, convertir estas alternativas en opciones a voto por parte de la asamblea.

Tiene sus peros, pero son peros que yo creo que son salvables, es cuestión de que los propios socios nos vayamos adaptando a la coyuntura del momento. No es lo mismo una cooperativa de cinco que una cooperativa de 5000. Eso es algo que hay que adaptarse pero el sentimiento siempre va a ser el mismo. EV4

Todas las personas entrevistadas reconocen el hecho de que, en una organización de las dimensiones de Eroski, no se puede realizar una democracia directa en todas las cuestiones de la cooperativa. Combinado con el valor de la auto-responsabilidad, las

personas socias delegan el poder de decisión en algunas personas competentes para ello. Aún así, encontramos decisiones de gran relevancia donde se pide la participación de todos los socios y socias. Una de las decisiones que se realizó la consulta a todos los socios y socias es la cooperativización del grupo fuera del territorio del País Vasco.

*Nosotros sólo en S. Coop somos 8000. 8000 no pueden echar a votos todo. El modelo cooperativo si funcionara como hace 40 años estábamos j****. Y todavía necesita más orden, pero bueno. Hay decisiones en las que la gente vota universal, porque son decisiones de suficiente enjundia... y la afectación es lo suficientemente fuerte como para que lo tengan que votar entre todos. Yo que sé, la retribución puede ser una de ellas. Por ejemplo. Hay otras decisiones que son de carácter comercial que la gente no las vota. La vida comercial, de cuenta de explotación, como se gestiona la cadena habitual. Y la parte social se gestiona también por la parte de representantes sociales. (...) Pues por ejemplo de manera universal se pregunta a todo el mundo si queremos ser cooperativa en Madrid. Esa es una decisión que se toma, que se pregunta de manera universal a todos los socios de Eroski S.Coop. Y a todos los [futuros] socios de esa cooperativa que se está montando. **EV9***

Si la dimensión de la cooperativa, como hemos dicho requiere generar nuevas formas más elaboradas de democracia, el éxito o el fracaso de estas nuevas estructuras vendrá dada por la efectividad, la eficiencia, pero también por la percepción de las personas socias de que son partícipes del proceso de toma de decisiones. Algunas investigaciones hacen referencia al hecho de que los socios de trabajo son los propietarios de la empresa cooperativa y son conscientes de ello, pero en la práctica cotidiana su participación se limita en gran medida a la propiedad y a los retornos cooperativos, ejerciendo excepcionalmente el derecho de control (Bakaikoa et al. 2004). Para poder participar en la gestión de la empresa, son necesarias formas más directas de participación, en la que los socios y socias se puedan implicar de manera real, no sólo haciendo llegar su voto, sino también su voz:

*Hay mucha gente que está diciendo, la gente se quiere implicar más: "Yo ya sé que tengo un voto en la asamblea, pero yo necesito percibir que en el día a día estoy haciendo algo diferente, y no lo percibo". **UM1***

Si por un lado vemos que, como organización, sí que se intenta mantener el valor de la democracia a través de la generación de nuevas estructuras democráticas que se adapten al contexto y a las necesidades, también vemos, por otro lado, que las personas demuestran haber incorporado este valor de la como uno de los fundamentales. Por ello, a la vez que valoran los procesos democráticos de la organización, se muestran muy críticos con los mismos cuando no cumplen con sus expectativas, identificando retos y debilidades que la organización tendría que abordar si quiere conseguir un sistema de toma de decisiones realmente democrático, eficaz y eficiente.

Una persona un voto, con matices porque también tenemos nuestra ley particular. Pero bueno, en definitiva es un sistema que para mí es mucho mejor que simplemente decidan ocho en un despacho. Al final las herramientas de representación societaria son muy mejorables también. Al final nosotros tenemos un representante societario por cada equis trabajadores pero también es cierto que algunos delegados societarios que representan a un volumen mayor de socios y sin

embargo su voto es el mismo. Quiero decir que todo es mejorable. No es una mala praxis. A veces es más por la coyuntura. Pues porque al final en el híper de no sé donde hay un delegado para un híper y en el otro hay un delegado... y no representan al mismo número de gente. Pero es que hacer mezclas de centros es muy complicado quiero decir que no es un tema premeditado pero es cierto que en algunos casos es mejorable pero en líneas generales el sistema es el ideal. EV4

El primero de los retos con los que se encuentra la cooperativa Eroski es el hecho de que todas las personas que la integran sientan que son partícipes de los procesos de toma de decisión. Se comprueba cómo, en una cooperativa con las dimensiones de Eroski, el hecho de tener un voto en la asamblea o en los procesos de consulta, no garantiza la participación de las personas. Resulta muy complejo que en una asamblea de 500 personas cada una de ellas sienta que puede decir su opinión sobre el tema que atañe.

Además, la cooperativa Eroski cuenta con la particularidad de ser una cooperativa tanto de consumidores como de trabajadores, por lo que el poder de decisión se reparte de manera equitativa entre las dos fuerzas. Esto origina un sentimiento por parte de los socios trabajadores de no-control sobre su propio trabajo. Por ello, Eroski necesita incorporar procesos de participación más intensos que permitan hacer elevar la voz y la opinión de las personas desde los estratos más bajos de la cadena hacia los más altos.

Lo que estoy diciendo es que, la sensación que tiene el socio trabajador de Eroski es que no participa de una forma... está muy lejos. De hecho es que no tiene la participación de una persona un voto como sí la tiene por ejemplo en otras cooperativas. No, porque también está la parte consumidora. El 50% de la parte consumidora también es partícipe. EV2

La participación en la gestión de los socios trabajadores se realiza a partir de las personas representantes delegadas. Una antigua delegada de centro explica cómo se escoge por votación a dichas personas. Se trata por lo tanto de una democracia representativa (en la mayoría de los aspectos que se tratan en la gestión y que no pasan por votación universal). Los criterios de elección se realizan en función de sus capacidades, principalmente por su habilidad de comunicación –que permitirá que se realicen los mecanismos de transparencia– y por su auto-responsabilidad respecto a su cargo –que permitirá resolver las situaciones de las trabajadoras y trabajadores–.

A la hora de elegir a una delegada, que la elegimos nosotras, entonces intentamos elegir a una persona que veas tú que le gusta, y que sabe expresarse. Ahora tenemos a una chica que ya había sido delegada hace años también y es un hacha. La verdad es que lo explica súper bien. La pillas por el pasillo y le preguntas y te dice "te lo miro". Es una maravilla. EV6

Además de ser, como veremos más adelante, un elemento crucial en la transparencia y fluidez de la información, las personas delegadas suponen un elemento crucial dentro del mecanismo de la gestión y de la toma de decisiones, dado que son las encargadas de recoger las necesidades que se encuentran en la base de la organización, como los puntos de venta, y elevarlas hacia los organismos de toma de decisiones.

Aparte de que si tú tienes alguna duda, alguna queja o lo que sea se lo dices a ella [a la delegada]. O si en las normas laborales hay algo que no te gusta, y quieres cambiarlo si es posible, ella lo anota y lo pasa al Consejo Social por sí se puede hacer algo para modificar. Por ejemplo había una norma, me tocó a mí además, estaba yo delegada, que era... una compañera que no tiene familia, ni está casada ni nada, pero está cuidando a sus tíos. Que pasa, que por muerte de tíos no le corresponde ni un día. No corresponde nada. O por ingreso o algo. Entonces creo que al final se cambió como que si están viviendo contigo, porque estaban viviendo con ella, si los familiares están viviendo contigo, si tú entregas un papel diciendo que esa persona estaba viviendo contigo y ha fallecido, te puedes coger los días. EV6

Vemos por lo tanto, como existen diferentes estadios por los que pasa la información para llegar desde que se detecta el problema hasta las personas que finalmente toman la decisión. Estos mecanismos, dependiendo de cómo se lleven a cabo, pueden o bien significar una gran herramienta de captación de las necesidades de la empresa en todos los estratos, pero también pueden ralentizar el proceso de toma de decisiones.

En lo que se refiere a la eficiencia de la empresa en la toma de decisiones, nos referimos a procesos donde la efectividad de la decisión vaya acompañada de los menos recursos posibles (incluido el tiempo) desde que se detecta una necesidad hasta que se toma la decisión que la satisface. Hemos de tener en cuenta que las organizaciones cooperativas compiten en los mismos mercados que las empresas tradicionales capitalistas, algunas de las cuales, al tratarse de organizaciones jerárquicas, no gastan prácticamente recursos en la toma de decisiones.

Todo y que las reuniones preparatorias de la asamblea (realizadas entre mayo y junio) se realizan fuera del horario laboral y por lo tanto no entorpecen el trabajo habitual de las personas, los socios y socias siguen reclamando que exista agilidad en la toma de decisiones. Una organización eficiente en este sentido permitirá adaptarse mejor al contexto y por lo tanto será más sostenible económicamente.

Que las decisiones no se pueden tomar de manera universal y cualquier cosa. Enlentecería muchísimo más todavía la organización y tenemos una organización que con tanta información es lenta, cuesta que se saquen las decisiones. Por eso muchas veces incluso los socios que lo piden: agilidad en la toma de decisiones. EV9

Pero los procesos reales democráticos no sólo tienen que garantizar gastar los mínimos recursos posibles, también tienen que garantizar que se tomen las mejores decisiones empresariales. Por ello, existe dentro de la organización la creencia que las decisiones económicas y empresariales las tienen que tomar las personas con las capacidades y la información necesaria. Sería competencia de la cooperativa dotar a esas personas de la responsabilidad y confianza para ello.

Yo creo que hay determinadas decisiones que si las sometes a una consulta universal te pueden llevar al cierre directamente. Y no te garantizan ni mayor eficacia ni mayor eficiencia. Pueden haber decisiones técnicas que tú has delegado en alguien para que las tomé y evidentemente, si a mí el director económico financiero me hace una propuesta de números X... pues o confío en él o si no confío, le quito. Pero desde luego la propuesta que me haga se supone que es el más autorizado para hacérmela. Si no apaga y vámonos. EV9

Decisiones de gran envergadura o que afectan directamente a todos los socios y socias, como podrían ser las diferentes medidas anti-crisis o la decisión de cooperativizar fuera de los territorios tradicionales, sí que se ha considerado necesario realizar la consulta a la totalidad de socios y socias. Tal y como nos explica una cajera, aunque valora positivamente la consulta y los procesos solidarios que se realizaron (ya que se hizo efectiva una medida de autoayuda en la que todo el mundo decidía ir en contra de su beneficio personal y a favor del colectivo) también considera que no se votó por la mejor decisión para el colectivo, y que ello tuvo consecuencias negativas tanto para los trabajadores y trabajadoras como para la empresa.

*El primer año se votó o bajarse el sueldo o trabajar un 10% más gratis y el tercero no recuerdo cuál era. Y votamos y salió trabajar un 10% más gratis. ¿Qué pasó con eso? Yo entre muchas de jornada de 39 horas, que se trabajó un 10% más, son una barbaridad de horas. Acabamos hechos polvos, mucha gente de baja, mucha gente operándose de los brazos, o sea una pasada. Mucha gente de baja porque era una paliza. Eran muchísimas horas de lunes a sábado. Era muchísimo. Y luego de ahí, al año siguiente se volvió a votar. Y salió que en vez de un 10% se votó por el 5%. Del 10% se bajó sólo al 5%. Pero yo creo que desde el primer momento si nos hubiéramos quitado ese 5% en dinero, no tendríamos que haber pasado por todo lo que hemos pasado, de la gente de baja, de la gente no se qué, para luego acabar bajándonos el sueldo. Al final cada uno vota lo que quiere y sale lo que sale. Yo desde el primer momento hubiera votado por bajar el sueldo. Bueno, vote. Porque al final lo que se necesitaba era más dinero, no trabajar más. Lo que hacía falta era liquidez en ese momento. Y si hace falta, pues coges y no dices "bueno pues se vota esto". Pues no, hay que bajar los sueldos si o si, y ya está. Pero la gente no quería bajarse el sueldo. (...)Cada uno vota y al final vota lo que quiere. No es que te digan que imponemos esto y no hay más. Eso no se ha hecho nunca así. Siempre se ha dicho hay estas opciones y elige la que quieras. Y cada uno elige lo que quiere. Siempre hemos votado. **EV6***

Por situaciones como las mencionadas, aunque se valora la participación democrática en la gestión, para tomar las decisiones correctas, en diversas ocasiones las personas entrevistadas mencionan que es necesaria la delegación de responsabilidades en la toma de decisiones en aquellas personas adecuadas para ello, siempre y cuando se siga el modelo de valores cooperativos y se combine con la consulta a las personas de las decisiones que les atañen.

*Muchas cosas no se pueden consultar. A pesar de ser una cooperativa, el sufragio universal no existe para todos los temas. Es imposible. Tú no puedes preguntarle a una cajera de Eroski, que tiene de socia lo mismo que yo, si vamos a comprar Caprabo o no. Porque le falta herramientas. Con todos mis respetos a las cajeras. Le digo que yo tengo dos masters, dos licenciaturas, hablo cuatro idiomas y te puedo asegurar que con los datos que yo tenía en ese momento tampoco hubiese podido decir si la compra de Caprabo era buena o mala. Si me llegan a preguntar a mí hubiese dicho "pues mira, no se" es una decisión muy gorda. Cada uno tiene que tener su responsabilidad. **EV3***

*No creo que por haber más gente en una decisión sea mejor la decisión. Yo creo que tiene que estar tomando la decisión de la gente adecuada. Que igual son dos. O igual es uno. No creo que tenga que ser todo un sufragio universal y democracia. A ver, efectivamente los totalitarismos no son buenos. Tiene que ser una persona adecuada, no hay un Dios y punto. Los consejos de dirección nunca son una persona. **EV1***

Por ello, para los trabajadores y trabajadoras de Eroski, el valor de la democracia tiene que estar muy ligado a mecanismos de participación y de transparencia, pero también de auto-responsabilidad, dado que al tratarse de una democracia, en parte representativa para aligerar los mecanismos de toma de decisiones, las personas encargadas de tomar dichas decisiones han de contar con la mayor información veraz posible y saber interpretarla.

No de que todos tenemos que saber de todo y votar. Es imposible. Una cajera no puede tener el mismo conocimiento que la directora financiera. Cada uno tiene que hacer su trabajo. Responsabilizarse por el que las decisiones que tenemos que votar todos. Exponen el mayor número de datos para que la gente pueda tomar una buena opción consientes siempre de la situación en la que estamos. Que eso se comunica siempre. Porque para eso están las comisiones delegadas, las reuniones de centro, en los centros también... la información es total. EV3

El hecho de que no exista formación y una cultura democrática en la totalidad de los trabajadores y trabajadoras, pero que éstas tengan que participar dentro de la toma de decisiones, puede ser contraproducente para la organización, dado que en lugar de que la democracia fomente la igualdad, a partir de los roles que adquieren las personas, se refuerza el rol de los ejecutivos.

Conciencia de debilidad, burocratización. Tenemos una organización muy burocratizada, demasiado burocratizada. Llevamos a las asambleas decisiones muy complejas con personas que no están acostumbradas. No que sean incompetentes, sino que no están acostumbradas a abordar este tipo de cuestiones, y lo único que hacen es reforzar el rol de los ejecutivos. EV8

El sistema de información, por lo tanto, puede suponer un factor excluyente, dado que no existe voluntad transformadora ofreciendo las competencias a todas las personas para que puedan tomar las decisiones con los argumentos apropiados.

La decisión comercial y de expansión del negocio de la compra de Caprabo, dentro de los estatutos ya se establece que no es competencia de la totalidad de los socios, por lo tanto no se llevó a consulta. Las personas entrevistadas, a partir del valor de la auto-responsabilidad y de la conciencia de que el valor de la democracia dentro de una entidad tan grande como Eroski no puede significar una democracia asamblearia, entienden y justifican la decisión tomada por parte de las personas competentes.

A pesar de ello, sí que existen reacciones negativas y críticas respecto a la decisión, especialmente en lo que se refiere a las consecuencias de las mismas, ya que aunque la decisión no era competencia de todas las personas, las consecuencias sí que lo fueron.

R: No, de hecho fue secreto. Nos enteramos el mismo día de la compra. Se cerró por la noche y nos enteramos por la mañana. Lo de Caprabo no se votó

P: ¿Y lo llevasteis bien?

R: Pues hay gente que no. Hay gente que veía venir esto. Y decía, "¡buah, que afán imperialista!", en el sentido de crecer y crecer. No, hay gente que no estaba contenta ese día. Y la verdad es que yo ahora entiendo porque. En cambio ese día lo decían por megafonía "Hemos comprado Caprabo. Hoy es un gran día" EV1

De todas formas, a pesar de la delegación en la toma de decisiones son necesarios los mecanismos de transparencia hacia la totalidad de trabajadores y trabajadoras. Además, existen decisiones que se considera imprescindibles que se tome en consideración la opinión de todas las personas, por la envergadura y por la afectación que ello tiene. Algunos ejemplos podrían ser la flexibilización de los horarios laborales dentro de la central o las medidas anti-crisis. En este tipo de decisiones se pretende que todas las personas que participen lo hagan, teniendo toda la información, pero con libertad en el voto, sin coacción colectiva.

*Las decisiones de bajadas de sueldo son de un porcentaje cercanas al 90% de los socios cooperativistas que votan y que dicen que se bajan en sueldo. (...) La gente vota, y además es voto secreto. En esas cosas somos muy... no queremos que nadie se sienta cohibido por el tema de decir que es una votación a mano alzada. No, urna y voto, y 10 días para votar. **EV10**.*

Una cajera nos explica el procedimiento mediante el cual se toman las decisiones de carácter universal de Eroski, como podrían ser las medidas de austeridad realizadas a partir de la crisis económica o la decisión de cooperativización de otros territorios.

*Todas estas cosas en las reuniones, con la delegada, se nos comenta, se pone la urna. Una urna que tenemos, y votamos. Sí o no. Y lo que salga por mayoría, pues es lo que hay. Vamos todos a una reunión. Todos los socios con su delegada. Nosotros, con la de frescos. Los de alimentación con su delegada... y vamos a arriba. Cada centro hace su votación. Pero nosotros, en este centro. Entonces arriba, que hay una sala grande, allí se nos explica, y se nos da el papelito. Ponemos lo que sea y se mete en la urna. Los votos se cuentan, la delegada y la subdelegada que soy yo. Tiene que haber gente presente. Y se pone abajo lo que ha salido. Y luego esos votos se pasan, la delegada lo lleva al Consejo Social y se los da a ellos. Y al final con todos los votos de todos los centros pues se decide si sí o si no, o que. Porque la bajada de sueldos es para todos. O trabajar un equis por ciento más gratis, no es sólo para el centro es para todos los centros. **EV6***

Nos encontramos por lo tanto, por un lado con una organización que quiere conservar los valores de democracia como parte de su identidad y por otro lado con unas personas que la integran que están en comunión con los valores democráticos, y que por lo tanto se muestran críticos en aquellos procesos en los que no existe una participación real, efectiva y eficiente. Por lo tanto, Eroski se encuentra ante el reto del perfeccionamiento de sus órganos democráticos.

*La gente, de acuerdo con los valores cooperativos reclama una mayor participación dentro de los órganos, una mayor fluidez de la información y mayor transparencia. Por ello, el mejoramiento de los mecanismos democráticos dentro de la estructura del Grupo Eroski configura uno de sus grandes retos. El tema sería como conseguimos hacer organizaciones en las cuales se den las condiciones propicias para un cooperativismo más responsable y más consciente. (...) La gente no quiere el cooperativismo más asambleario, no va por ahí, pero si quiere de alguna manera hacer más eficiente los mecanismos internos que tiene para la participación y la comunicación de la información. **UM1***

Algunas investigaciones ya han profundizado en los retos a los que se enfrentan las cooperativas de Mondragón en el terreno de la democracia a causa de la expansión del negocio de las cooperativas. Este hecho puede llegar a hacer perder los valores cooperativos tradicionales de democracia.

Para evitar el riesgo de degeneración organizativa, se debe tomar medidas que impulsen la participación de todos los trabajadores en la gestión de las cooperativas y de las filiales, así como de la corporación. Los socios de las cooperativas de MCC están en un momento decisivo y deben decidir el rumbo de su futuro (Bakaikoa et al. 2004: 75).

Algunos de los retos mencionados por las personas entrevistadas en lo que respecta a la democracia dentro de Eroski S.Coop. serían: (1) la mayor implicación de las personas socias en la toma de decisiones (dado que la participación es voluntaria y se considera que únicamente existe una alta asistencia a la reuniones cuando existen una alta afectación en la toma de decisiones) y (2) la fluidez de la comunicación de manera ascendente (de abajo hacia arriba) para que exista una participación real.

Por ello, desde la Corporación Mondragón se están estudiando nuevas formas de mecanismos democráticos que respondan a estas necesidades y que permitan, siendo transparentes e incluyendo todas las voces de todos los socios y socias, ser ágil y constituir una representación real. Una de las alternativas es dotar de mayores competencias al Consejo Social.

*Un órgano clave es el Consejo Social. Así como el Consejo rector, no es un órgano representativo, se elige en una asamblea pero no representa a los trabajadores, pero el Consejo Social sí. El Consejo Social por definición son grupos de trabajadores que eligen a sus representantes en el Consejo Social. Claro, históricamente el Consejo Social se ha dado funciones más de control, de asesoría, de comunicación también pero a un segundo nivel. Y yo creo que el reto está un poco en potenciar ese órgano. Sería un poco el órgano de comunicación bidireccional, tanto de los socios hacia los órganos como de los órganos hacia los socios. Y también para entender un poco el proyecto global de la cooperativa. Hay que darle otra funcionalidad a ese órgano. De ser meramente asesor y control a darle mayor responsabilidad. **UM1***

Dentro del Grupo Eroski se tiene en cuenta la importancia del Consejo Rector y el papel que éste puede tener, a pesar de ser un órgano por el momento consultor, en las dinámicas de gestión y de la toma de decisiones de la organización.

*Desde los años 80 y muy poquitos, tomamos conciencia del rol tremendo que tiene el Consejo Social. El Consejo Social es un órgano asesor, no decide nada. En nuestro caso a ser una cooperativa integrada, el Consejo consumerista, órgano de representación electo, pero órgano consultor para el colectivo de socios consumidores, y órgano consultor representativo electo por los trabajadores el Consejo Social. Entonces si el engranaje entre el Consejo Social y el Consejo consumerista no funciona bien, sabemos que va a haber problemas. ¿Por qué? Porque eso es un órgano electo, no decide, pero tiene opinión. Si el Consejo rector no respeta las decisiones del Consejo Social y del Consejo consumerista pues... si ahí no hay feeling... va a haber riesgos. **EV8***

Por todo lo expuesto, podemos decir que, si bien una de las características que se valoran más de la gestión de Eroski S.Coop. es el hecho de que las decisiones sean tomadas democráticamente, los y las socias también perciben algunas barreras para que este valor se transforme en una práctica empresarial eficiente y que responda a las necesidades reales. Por ello, se hace necesario cada vez más, ofrecer, no sólo el

voto a las personas socias, si no la posibilidad real de poder hacer llegar sus opiniones sobre las decisiones.

Igualdad

Entendiendo el concepto de igualdad como igualdad de oportunidades. La igualdad, aunque relacionada con la equidad, se diferencia de ésta en el sentido de que tolera ciertas desigualdades, como las salariales, en beneficio de una mayor motivación y de reconocimiento de la aportación y responsabilidad de las personas respecto al proyecto.

*Igualdad versus equidad. Las cooperativas tenemos una cultura moralista pero también tenemos una cultura muy humanitarista. Aunque no seamos conscientes de ello. Nos parece que justicia es tratar a todos por igual. Y eso no tiene nada que ver con la justicia. El valor justicia es tratar cada uno según le corresponda. Porque aplicamos el valor justicia, tratamos de una manera diferenciada a cada uno en función de su contribución y en función de su valía y en función de su contribución al éxito del proyecto compartido. Eso plantea retos muy gordos. Eso hay que traducirlo en salario. Eso quiere decir que hay que incorporarlo en la política salarial. Un elemento, acaso debería de ser una retribución variable. O***, y eso en una cooperativa... son retos. EV8*

El principio (y valor) de igualdad dentro de la cooperativa está muy ligado al concepto de equidad por una parte y al concepto de solidaridad por otra. Los tres valores tienen su máxima concreción en la solidaridad retributiva que analizaremos más adelante. Por ello en los discursos de las personas cooperativistas se entremezclan los tres conceptos.

Se comprueba que la igualdad –junto con la solidaridad y la equidad– son los principios más valorados por las personas cooperativistas y se considera que son los y las más representativos de la experiencia cooperativa. Como hemos visto anteriormente se trata de un concepto con diversas acepciones y que en el contexto de esta tesis lo enmarcaremos entendiéndola como igualdad de oportunidades.

Esto, en la cooperativa Eroski se concreta en el hecho de que todas las personas socias, por el hecho de ser propietarias de la empresa, tienen las mismas oportunidades de participar en los órganos de decisión. Pero, aunque la responsabilidad dentro de la empresa sea heterogénea, aunque ocupen puestos de trabajo diversos y por lo tanto, las personas se encuentren en un índice salarial diferente gozan de una posición de igualdad en cuanto a la información que reciben y en lo que se refiere a la participación en la toma de decisiones.

Se destaca también como característica dentro de la experiencia cooperativa, como una de las actuaciones mejor valoradas, la actitud igualitaria de todas las personas dentro de la empresa, incluyendo los dirigentes de la cooperativa, haciendo especial énfasis en el trato igualitario y cercano de los directivos con el resto de trabajadores y trabajadoras.

La pirámide jerárquica también no se nota en tanto que no tienes al gerifalte que viene con la corbata y te dice... No, aquí somos todos "el socio número tal tal tal". Sí que es verdad que al señor Agustín Markaide todo el mundo le mira... es el Señor Presidente... pero se sientan a comer contigo al lado y te dan conversación como uno más. EV3

Las personas cooperativistas, dado el mismo sentimiento de pertenencia genera un carácter crítico hacia la propia organización, por ello, en diversas entrevistas encontramos que aunque el principio de igualdad es uno de los mejores valorados de la organización también genera una actitud crítica sobre el mismo y se valora como insuficiente o mejorable.

Una de las vertientes negativas que detectan las personas cooperativistas sobre la práctica de la igualdad tal y como se ha entendido hasta el momento en la cooperativa Eroski, es el hecho de que esta igualdad en algunas ocasiones no va acompañada por la posibilidad de reconocimiento al trabajo individual. Se considera que si se practicara podría ser una fuente de motivación laboral.

Creo que una de las cosas que a mí no me gusta de Eroski, a ver, y creo que es un riesgo eso de "todos somos todo". Es esa parte de que todos somos iguales. Yo creo que el desempeño de las personas es diferente. Y con lo cual no todos necesitamos los mismos tipos de reconocimiento. ¿Por qué digo esto? Porque dentro de "somos todos iguales", somos una organización que no hemos reconocido a las personas que han realizado bien su trabajo. De hecho en estos momentos se pretende... culturalmente estamos iniciando un proceso para poder reconocer de manera individual aquellos desempeños más excelentes. Culturalmente nos sentimos incómodos. Porque tú dices: mira, de este equipo esta persona sobresale y lo reconoces. Y a los mandos y a los directores de esta casa les hace sentir incómodos. Porque no hemos diferenciado a nadie. Entonces esa cultura de "no diferenciarnos" –que yo creo que es también parte de lo que pasa también en otras cooperativas– pues tiene sus riesgos. EV7

Existe la percepción de riesgo de que si se diferencia a las personas, vaya en detrimento de la igualdad y la equidad en la organización. El riesgo que tiene la no diferenciación de las personas por su desempeño está ligado al valor de la auto-responsabilidad. Como hemos visto, resulta un reto el poder penalizar aquellas actuaciones mal gestionadas o que han tenido unas repercusiones negativas. Si una solución a este hecho sería el poder reconocer aquellas actuaciones que remarcablemente estén bien gestionadas (los desempeños más excelentes, en palabras de la cooperativista EV7), este hecho choca con algunas concepciones que se tienen sobre el valor igualitario de la organización. Por ello, la misma cooperativista continúa diciendo:

Porque al final no se está reconociendo aquel que tiene un desempeño superior por decirlo de alguna manera, pero tampoco estás penalizando al que puede estar pasando de todo. Entonces esa parte "no diferenciación", que yo creo que, a ver, que no digo que vaya ligado de lo cooperativo, pero bueno, sí que es cierto que nosotros lo hemos tenido durante tiempo. Y de hecho ahora que estamos intentando cambiar la cultura de la casa en algunas cuestiones, y esa es una de ellas, pues se sienten incómodos. (...) Lo primero es que nos cuesta reconocer, esa es una. Y luego queremos dejar de hacer reconocimientos colectivos. Eso no significa que tengamos que está reconociendo las

personas continuamente por su trabajo. Pero cuando algo realmente es meritorio, es que no pasa nada por reconocerlo. Y además está bien. Pero lo que hay que acortar este qué tipo de reconocimiento estamos hablando. (...) Pero bueno la idea es un poco que empezarán a ver el no todos somos iguales y no todos contribuimos a la organización de la misma manera que yo creo que es completamente compatible con un modelo de solidaridad y todo lo que defiende la cooperativa. EV7

Por lo expuesto, podemos decir que la igualdad (ligada con la equidad y la solidaridad) es una de los valores que más caracterizan a Eroski S.Coop. y uno de los aspectos mejor valorados por los cooperativistas. A pesar de ello, aunque se trate de un valor que aumente el sentimiento de pertenencia de la empresa, puede suponer una barrera en la competitividad empresarial si no se acompaña de algunos mecanismos que hagan aumentar la auto-responsabilidad de las personas (como por ejemplo reconocer aquellas personas que estén realizando un trabajo de manera destacable).

Equidad

Si *igualdad* la entendíamos como igualdad de oportunidades, *equidad* la entendemos como igualdad económica. Así, se considera que la equidad en la organización cooperativa se traduce en un sistema retributivo que cuenta con un abanico salarial reducido. En Eroski S.Coop. se traduce en una retribución para el puesto de menor contenido organizativo de un 218% superior al Salario Mínimo Interprofesional y entre un 125-135% superior al mercado nacional de la distribución (Grupo Eroski 2004).

Las cajeras de los puestos de tiendas de Eroski, tienen retribuciones superiores a la competencia. Son sueldos mucho más altos. La escala puede ser desde un 20 o 30% superiores en algunos colectivos, hasta un 60% inferior en los niveles directivos. EV5

Las personas con unas retribuciones más bajas en la organización cuentan con salarios superiores a los que podrían cobrar en otras empresas capitalistas tradicionales del mercado. Se trata de una medida favorable para los sectores más vulnerables y menos cualificados de la sociedad. Pero, para que la empresa siga siendo competitiva es necesario que el gasto realizado en la partida de salarios no se vea incrementado. Es decir, Eroski cuenta con el mismo importe a gastar en salarios que sus competidoras pero este importe se reparte de una manera diferente, más equitativa.

Por ello, Eroski cuenta con un abanico salarial de 1 a 7 en el que el importe, en la que la persona que más gana en la organización cuenta con un salario únicamente siete veces superior a la persona con una retribución más baja. A pesar de que la negociación colectiva es la práctica más extendida en el Estado español, en algunos casos, en empresas capitalistas tradicionales, especialmente las autocráticas, existe una negociación individual del salario en casos de directivos y determinados profesionales. En Eroski la negociación del salario no es una negociación individual que tiene que ver con la persona y no con el cargo que ocupa. En Eroski, la retribución

tampoco viene dada por la antigüedad, si no que la determinan los *índices* asociados a la responsabilidad de cada puesto de trabajo.

El hecho de disponer de un sistema retributivo equitativo, al igual que Amartya Sen (2010), las personas cooperativistas consideran que ello responde a la concepción equidad como una acepción de la justicia social. Pero la concreción del valor de la equidad, tal y como se demuestra en la experiencia de la organización de Eroski y de las cooperativas de Mondragón, implica un esfuerzo colectivo, entendido como el resultado de la suma de los esfuerzos individuales de las personas que componen la organización.

¿Si los ingresos en la sociedad deberían ser más equitativos? Claro, porque yo creo que la sociedad hoy en día no es lo suficientemente equitativa. Ahora, para mí la justicia o la equidad no son gratuitas. (...) La cooperativa fomenta la igualdad pero a cambio de un esfuerzo, no de tu vida personal, pero un esfuerzo. Tú tienes que poner algo. Nadie te va a regalar nada. EV4

En el caso de Eroski, el esfuerzo requerido se concreta principalmente en las personas con un cargo de mayor responsabilidad, en los puestos técnicos de mayor cualificación, en gestores y en directivos. Por lo tanto, las personas con puestos técnicos y de responsabilidad están recibiendo un salario mucho menor del que podrían recibir si trabajaran en el mismo puesto pero en una empresa tradicional capitalista del entorno.

Yo tengo amigos que trabajan en empresas, pues eso, Sociedad Anónima o multinacionales, y que desde luego... o sea... vamos... multiplican por seis mi sueldo. EV2

Por lo tanto, a medida que se va subiendo en la pirámide de responsabilidad dentro de la empresa, aunque el salario aumenta, no aumenta en la misma proporción que en otro tipo de organizaciones. Se podría percibir como un aspecto negativo ya que puede generar que, en algunas ocasiones, las personas no quieran cambiar de lugar de trabajo hacia uno de mayor responsabilidad. Pero en las organizaciones cooperativas, los puestos de responsabilidad normalmente son ocupados por personas de la misma organización que son ascendidas. Como las personas ya están inmersas en el sistema de valores de la cooperativa, ello favorece que acepten las condiciones laborales del puesto en concreto sin que sea necesario que esto esté recompensado a nivel salarial.

A nivel de sueldo pues mal [en el caso de los ascensos]. Porque hay un sistema retributivo que no compensa el ascenso ahora mismo (...). Tiene un problema. Sí, sí. Pues porque no fomenta realmente... bueno es verdad que independientemente que exista este problema luego la gente cambia de puesto. O sea que sí, pues por qué la gente se aburre y pues va a otro puesto si se lo ofrecen. Y más si es un ascenso social. Al final todo el mundo... no es sólo el dinero los ascensos. Es algo también personal y social. Pero, bueno, a mí me parece un problema. EV1

Así, al igual que en otros valores, como el de igualdad las personas cooperativistas consideran que este valor es mejorable. En algunas ocasiones se considera que si el sistema retributivo en Eroski va en función de la responsabilidad del puesto de la persona, la organización podría ser más igualitaria si se reconociera la responsabilidad que existe en los puestos que disponen de un menor salario en la organización.

¿Si en la empresa en la que trabajo podrían ser más equitativos? Yo creo que sí, podríamos ser incluso más equitativos. (...) En Eroski el salario va en función a la responsabilidad y el problema está en que no valoramos lo suficiente los sectores más técnicos, que creo que son muy, muy importantes. (...) Siempre pongo el ejemplo: encontrar buen pescadero es tremendamente complicado. Yo me pongo a limpiar pescado mañana en la pescadería y la lio petarda. No tengo ni idea de cómo se limpia un pez... y para mí los carniceros, pescaderos, charcuteros... la gente que está de cara al público, (...) que es el contacto directo con el cliente, las cajeras... yo creo que hay ciertos puestos que se considera que no tienen responsabilidad pero que deberían de estar muchísimo más tenidos en cuenta. EV4

Solidaridad

En el artículo 3 de los Estatutos Sociales⁷⁷ de Eroski S.Coop se muestra que el fin último de la cooperativa es la solidaridad, a través de las actuaciones directas sobre los consumidores, y en la creación de empleo. Se analiza en el siguiente apartado la consecución de este objetivo a partir de las actuaciones que se realizan en dicha cooperativa.

La solidaridad entendida como la renuncia de los propios intereses individuales en beneficio del colectivo. Encontramos por ejemplo dentro del proceso democrático de la toma de decisiones de Eroski ejemplos que ilustran como los individuos a través de decisiones tomadas con voto secreto, suelen apoyar medidas que pueden perjudicar a nivel personal pero que benefician al conjunto de la empresa

Hay la opción a, b y c. o a y b. Entonces se vota. Es en plan hacer 10 horas más o quedarnos tal como estamos. Sabiendo que como estamos no podemos estar. Pero a ver, siempre te dan la opción. A ver, tú eres consciente... o sea que te dicen que las cosas van mal y dan la opción de o bajarte el sueldo o mantenerte como estas. ¿Cómo vas a votar mantenerte como estas? Bueno, hay gente que lo hace. Y tiene su derecho. Y de hecho nunca ha salido el voto 100%. De todo ¿eh? pero bueno, por las razones que sean. EV3

En el caso de Eroski, como conglomerado de empresas que se integra dentro del Grupo Mondragón, las medidas de solidaridad e intercooperación se practican respecto a las personas trabajadoras que integran Eroski S.Coop. como al resto de empresas que integran el Grupo Mondragón.

Así por ejemplo, como medida solidaria encontramos la creación del Fondo de Reestructuración y Empleo Societario para solucionar los problemas de solvencia de Fagor (ya explicada anteriormente). Este tipo de solidaridad que se practica en Mondragón se trata de una solidaridad que beneficia al conjunto del grupo y no sólo a una empresa en particular. Por ello, cuando se realizan actos solidarios tiene que

⁷⁷La Cooperativa en su condición de Asociación de Consumidores desarrollará las actividades necesarias para una mejor promoción y defensa de los legítimos intereses de los consumidores, y en especial la información y formación de los mismos. Además, promoverá actuaciones en relación con la solidaridad y el compromiso con el entorno. (...) Finalmente la entidad procurará la creación de puestos de trabajo, desarrollando en su seno una organización laboral cooperativa. (Pág. 5)

haber una seguridad que garantice que va a ser beneficioso para todo el conjunto y que por lo tanto aquella actuación va a ser viable.

Y luego como concepto cooperativo: el principio de solidaridad, que está ahí, existe y se practica. Siempre que se pueda. Quiero decir, en los últimos días hemos visto el caso de Fagor. Pues siempre que se pueda, porque al final no somos una ONG tampoco. No quiero con esto decir nada. Pero está claro que en una empresa se tiene un fin lucrativo. Si no, no hacemos una empresa. Aunque tengamos un modelo cooperativo. EV4

En lo que respecta a la solidaridad con las mismas personas que trabajan en la cooperativa, encontramos, como veremos en el apartado siguiente, la solidaridad retributiva como su máximo exponencial. A continuación encontramos otros ejemplos de solidaridad dentro de la empresa.

El primer ejemplo mencionado de manera positiva por los y las trabajadoras lo encontramos en el sistema de pago empleado por el seguro médico Lagun Aro (compañía de seguros del Grupo Mondragón). Se trata de un sistema solidario en el que las personas con retribuciones más altas pagan una cuota más alta y las personas con retribuciones más bajas disponen de las mismas coberturas pero por un importe menor.

Este aspecto, aunque se valora positivamente como una actuación solidaria, algunas personas pueden no estar de acuerdo con el importe que se les aplica dado que si fueran a una empresa de la competencia podrían disponer del mismo servicio por una menor cuota. Por ello la empresa institucionaliza el valor de la solidaridad, haciendo que la medida sea obligatoria. Los trabajadores de Eroski, de manera obligatoria tienen que cotizar a la empresa Lagun Aro.

Todo y que la medida es obligatoria, para realizar un cambio en los valores y que las personas entendieran mejor la medida de solidaridad aplicada, podría realizarse una campaña informativa al respecto.

Entonces la cajera paga menos que yo de seguro pero tiene las mismas coberturas que yo. Eso por ejemplo es uno de los distintivos de la cooperativa. Hay gente que no sabe esto, se lo tienen que decir. "Es que Lagun Aro es muy caro". Ya, es que es un sistema solidario; por eso pagas tanto. Porque claro ven los precios de los seguros médicos y dicen "es que si me voy a tal seguro..." pero es obligatorio, no puedes decidir. Puedes tenerlos, pero no puede quitarte de Lagun Aro. Claro porque si no todo el mundo se iría... todo el mundo se iría al sistema no solidario. EV1

Otro ejemplo de las medidas solidarias que se han practicado en Eroski es la reducción de sueldos. Se trata de una medida solidaria en tanto a que ello impide que haya colectivos susceptibles de quedarse sin trabajo (si la empresa está en pérdidas, es necesario la reducción de gastos y por lo tanto, una reducción de los sueldos hace que no sea necesario echar a gente). Cabe añadir que, la reducción de sueldos practicada se trata de una reducción proporcional relacionada con la franja salarial de cada persona, lo que también supone una actuación solidaria.

*Nos hemos bajado... un seis... bueno, los de sueldo más bajo cero, no se han bajado el sueldo. El sueldo base, que es reponedores y cajeras, un cero. Y luego un 3, 4, 5 y 6 [%] ... dependiendo de tu sueldo base. A mí me han bajado seis por ejemplo. 3,4, y 5 [%] son técnicos menores en el nivel por ejemplo. Y los mandos, que ya son mandos, que tienen ya el nivel de mandos sólo por tener el nivel de mandos, ya se les bajaba un 7-8 [%]. O sea no se ha hecho como los funcionarios, de "bajamos todos un cinco [por ciento]". (...) Es que esto me parece que es ser una cooperativa: Es que la de 1000 € no se le ha bajado el sueldo. **EV1***

*No es lo mismo... yo lo digo muchas veces, incluso cuando nos bajamos aquí el sueldo, no es lo mismo el impacto de bajar un 8% en la nómina de un directivo que en la nómina de una cajera. Los esfuerzos son distintos. Porque al final esa pirámide de confort que tenemos cada uno de nosotros, lo llevamos a nivel retributivo y llega un momento en que a ti ya te está atacando a cuestiones muy básicas. Uno lo que se puede estar saltando es una cena al mes por decirlo de alguna manera, entras que la otra tiene que tomar decisiones relacionadas con si tengo que quitar la extraescolar a mi hijo. Creo que esas cuestiones no afectan de la misma manera. **EV7***

LOS VALORES DE EQUIDAD Y SOLIDARIDAD COMO FUNDAMENTO DE LA SOLIDARIDAD RETRIBUTIVA

Si es posible que exista una mayor equidad dentro de la organización, con un abanico salarial reducido, es gracias al principio de solidaridad de aquellas personas en puestos de responsabilidad que optan por continuar en sus puestos de trabajo a pesar de recibir una remuneración más baja de lo que estipula el mercado capitalista actual.

*Buah! Si eso lo preguntas a los 8000 que están aquí, los 8000 pedirán una cosa diferente. A mí... yo estoy aquí porque quiero. Podrías decirme que ahora tal y como está el mercado no tienes otras opciones. Mmmm... bueno, yo no doy eso por hecho. Para mí estar aquí es una elección. Y para mí tiene ventajas independientemente de que el esquema retributivo no sea acorde con lo que presupone en mi posición en el mercado. **EV4***

Los motivos por los que se queda en la organización cooperativa una persona con responsabilidad dentro de la organización se dividen por un lado en aquellos motivos que tienen que ver con los valores y los que tienen que ver con los propios intereses personales y ventajas adicionales que ofrece la empresa.

En primer lugar se destaca que en todos los puestos de trabajo la retribución es suficiente. Es decir que aunque en otras empresas la remuneración pudiera ser mayor, la retribución percibida por los cooperativistas sigue siendo considerada como una retribución lo suficientemente alta para llevar un estilo de vida acomodado y estable. Por ello, esta medida solidaria no se considera como un gran esfuerzo individual que tengan que realizar las personas, dado que las necesidades económicas quedan cubiertas.

*Yo por ejemplo entré, estuve un año y medio de prácticas, bueno no de prácticas... yo cobraba bien, de hecho cobraba muy bien. Yo cuando entre ya cobraba 1200 € y acababa de salir de la Universidad. A mí me parecía una pasta. Hoy en día cobró 2000 €, que es también una pasta. Hoy en día está muy bien pagado. O sea que se cobra bien. **EV1***

En lo que se refiere a los valores de la persona, encontramos en el discurso de las personas cooperativistas con responsabilidades, de diferentes rangos, diversas citas en las que se comprueba que si se mantienen en el lugar de trabajo a pesar de que la retribución es menor de la dictada por el mercado es por el hecho de que consideran que están contribuyendo a una sociedad más justa, más igualitaria y por lo tanto, están mejorando las condiciones del entorno.

Yo prefiero una sociedad más igualitaria, más libre y más solidaria aunque yo tenga que sacrificar un poco. Hoy en día como eres tonto si no ganas más... en general, porque el dinero es lo más importante... EV4

Por lo tanto, encontramos que una buena parte de las personas de la organización tiene asumido los valores cooperativos como propios y por lo tanto en su escala de prioridades está antes el beneficio del entorno antes que el suyo propio, generando actitudes solidarias respecto al mismo. Ello en un entorno capitalista donde las personas mejor valoradas son aquellas que reciben un salario más alto y donde no siempre se reconocen como positivas aquellas actitudes solidarias –analizaremos este hecho más adelante–.

Hay estudios que dicen que el nivel de retribución es así [de reducido en el abanico salarial]. Pero luego en la vida, no sé, no es así. No lo vives como que estás ganando un 60% menos [en los puestos de responsabilidad]. Yo creo que bueno, esto es justo y equitativo, lo que estoy haciendo. Estoy bien en las condiciones que estoy. ¿Qué podría estar mejor en otro sitio? Bueno... Pero el pacto es mucho mejor, este que otro. EV5

Pero el valor de la solidaridad como un valor central de la persona no es el único motivo –o no tiene que serlo– por el que las personas optan por mantenerse en la organización. Los motivos por los que las personas argumentan que se quedan en los puestos de responsabilidad tienen que ver con el sentimiento de propiedad y pertenencia con la empresa, con las condiciones concretas de su puesto de trabajo y con los valores cooperativos compartidos con la empresa.

En la siguiente tabla se puede encontrar un resumen de los motivos por los que las personas entrevistadas deciden mantenerse en el puesto de trabajo.

TABLA 24. MOTIVOS MENCIONADOS POR LAS PERSONAS ENTREVISTADAS

Motivos por los que se quedan en el puesto de trabajo de la cooperativa a pesar de cobrar menos que en otras empresas

	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad de la empresa, sentimiento de pertenencia y objetivos compartidos con la organización. • Satisfacción con el propio puesto de trabajo y con las tareas que se desempeñan. • Trato cercano con los compañeros y con los superiores.
Valores cooperativos compartidos con la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-responsabilidad (y autogestión) • Igualdad • Democracia y participación en la toma de decisiones • Transparencia • Solidaridad
Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de empleo en el entorno donde se vive • Flexibilidad laboral y posibilidad de conciliación

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 25. POBL. OCUPADA DE 16 Y MÁS AÑOS QUE TRABAJA FUERA DEL MUNICIPIO DE RESIDENCIA (%)

Año	Municipio Arrasate	Comarca Alto Deba	Provincia Gipuzkoa	CAPV
2001	33,89	40,35	49,94	51,37

Fuente: Eustat (2009)

Una de las cuestiones planteadas por los socios y socias es el hecho de que la empresa ofrece seguridad en el empleo dentro del territorio. Si bien en muchas multinacionales, por las características del mercado, es necesario que las personas se desplacen, en las empresas cooperativas de Mondragón esto no ocurre. Esto genera, por ejemplo, tal y como se puede ver en la Tabla 25, que la población ocupada de 16 y más años que trabaja fuera del municipio de Mondragón en el cual residen, en términos porcentuales, se sitúe en 33,89. Ocupa el puesto 238 de 251 en lo que se refiere a movilidad laboral, siendo, uno de los municipios del País Vasco donde existe menos movilidad territorial laboral, sólo superado por Vitoria–Gasteiz, Baños de Ebro/Mañueta, Villabuena de Álava/Eskuernaga, Navaridas, Oñati, Elvillar/Bilar, Elciego, Lapuebla de Labarca, Azpeitia, Donostia / San Sebastián, Karrantza Harana/Valle de Carranza, Laguardia y Harana/Valle de Arana.

Por lo tanto, incluso en el caso de que la persona no tenga como propio el valor de la solidaridad, la organización proporciona una serie de ventajas que se puede considerar

primordiales a la hora de valorar su propio lugar de trabajo. Por lo tanto, aunque el puesto de responsabilidad no esté recompensado con un alto salario (en comparación con lo ofrecido por el mercado) sí que ofrece otras ventajas que en otras empresas tradicionales capitalistas del entorno no suelen ofrecer.

Este aspecto es especialmente importante en aquellos casos en los que se pretenda la transferibilidad de la experiencia a empresas en las que en el entorno no existan valores cooperativos, dado que las personas con puestos de responsabilidad podrían involucrarse con la organización cooperativa, no por los valores que representa sino por los beneficios personales que les aporta. Como hemos visto en el Capítulo 2, el mantenimiento del beneficio mutuo es una de las vías de mantenimiento de las actuaciones cooperativas.

Eso [la capacidad de autogestión] hace que temas como horarios, temas como retribución salarial, lógicamente con unos mínimos, sean muy relativos. La gente está a gusto. Las diferentes encuestas que hemos hecho siempre con respecto a cómo se está muy a gusto en el puesto de trabajo nos da unos niveles muy altos. Entonces la gente se siente bien. EV10

Honestidad

La honestidad se ve como uno de los valores individuales y empresariales básicos dentro de las cooperativas, ya que se trata de un valor sobre el que se apoyan otros, como por ejemplo: la transparencia.

Dentro de las empresas, podemos encontrar la existencia o ausencia de la honestidad en tres niveles: clientes, proveedores y compañeros dentro de la misma compañía. A continuación analizaremos los dos primeros niveles.

El primer nivel referido a la honestidad en la comunicación con los clientes y consumidores, encontramos que Eroski es una cooperativa mixta en la que no sólo los socios son los trabajadores, sino también los consumidores. Ello implica que el destinatario último de los bienes y servicios tiene un gran peso dentro de los órganos de decisión. Por ello, se evitan comportamientos fraudulentos hacia los clientes que les pueden perjudicar como colectivo.

Tal y como se muestra en sus estatutos sociales de Eroski:

El Objeto Social es procurar a los socios y familiares que habitan con ellos, directa o indirectamente actuando como mera intermediaria, bienes y servicios en las mejores condiciones posibles de calidad, información y precio.g

Por lo tanto, si el objeto social trata de ofrecer las mejores condiciones de calidad, información y precio, y si tal como hemos definido anteriormente, entendemos la honestidad dentro de una empresa como la voluntad por ofrecer unos precios justos y una alta calidad, si Eroski no es honesta con sus consumidores estaría contradiciendo sus propios estatutos sociales.

Por ello, tal y como nos informa una de las responsables de *marketing*:

*Uno de los valores más importantes de la cooperativa es que no podemos mentir al consumidor. A ver, mentir, mentirijillas de marketing siempre hay. Lo típico. Pero por ejemplo en la comunicación que hacemos los productos somos más papistas que el Papa. Y esta frase todos los días. No podemos decir algo que no sea verdad. Es demasiado. Yo que trabajo en marketing y a mí me j*** eso. Porque claro a mí no me dejan muchas veces... explicar todas las herramientas en marketing. EV1*

En lo que respecta al segundo nivel, que se trataría de la honestidad en las relaciones establecidas entre los proveedores, encontramos que Eroski establece una relación comercial donde se realizan auditorías gratuitas a los proveedores para garantizar la calidad de los mismos. Por lo tanto, para garantizar la honestidad de los proveedores encontramos que se aumentan los costes de transacción de Eroski: la realización transacción económica genera a su vez unos costes previos como es la realización de auditorías para garantizar la veracidad de la información en un contexto de racionalidad limitada. A su vez, esto beneficia a los propios proveedores y a las empresas del entorno que trabajen con el mismo que al saber que existe esta auditoría con Eroski confían en la honestidad del proveedor (EV1).

Además, tal y como nos confirman trabajadoras del departamento comercial, los acuerdos que se realizan con los proveedores se suelen respetar mucho más que los realizados por los competidores. Aunque la honestidad, tal y como se ha definido, puede ir contrapuesta a el beneficio individual (en este caso empresarial), tal y como argumentan trabajadoras del departamento comercial, ello también mejora las relaciones entre proveedores y empresa.

De todas formas, en algunas ocasiones, todo y que por parte de Eroski la relación sea mayoritariamente honesta, y se tomen las medidas necesarias para reducir el fraude, puede ocurrir (y ocurre) que los proveedores cometan fraude.

Luego, ¿que nos pueden pasar cosas que el proveedor nos la mete doblada? Como todo el mundo. Sí, nos puede pasar. ¿Las hamburguesas tenían caballo? No, no. No tenían caballo, eran trazas de ADN de caballo que se dieron en el matadero⁷⁸. EV1

Así, haciendo alusión a las declaraciones de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU)⁷⁹ en las que se denunciaban acciones fraudulentas por parte de la

⁷⁸ La entrevistada hace alusión al estudio publicado por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) en la que se a la indicaba que las hamburguesas de la marca Eroski contenían carne de caballo. Más información disponible en: <http://www.ocu.org/alimentacion/alimentos/informe/hamburguesas/3> [última consulta realizada el día 3 de abril del 2014]

⁷⁹ En unas declaraciones a Europa Press la OCU declaraba que: *Dos de las 20 muestras analizadas, las hamburguesas de Eroski y Alipende (Ahorramás) contienen ADN de caballo. Estos resultados indican claramente que se está cometiendo un fraude al consumidor, pues se venden hamburguesas en cuyas etiquetas no se indican los ingredientes reales.* Más información en <http://www.europapress.es/sociedad/consumo-00648/noticia-ocu-detecta-carne-caballo-hamburguesas-eroski-ahorramas-20130129104855.html> [Última consulta realizada el 3 de abril del 2014]

empresa, una trabajadora del área comercial lo relaciona precisamente a las consecuencias del valor de la honestidad en todos sus aspectos:

Es una empresa que no compramos a nadie. Qué mal, mal. Yo no creo que sea una cosa positiva. Creo que hoy en día hay que contar con alguien. No compramos con dinero a ningún medio ni a ninguna organización. No pagamos dinero para que hablen bien de nosotros. Yo creo que eso es malo. Pero el mundo es así, se pagan los medios y tal. Y aquí nos meten caña todos. Los de izquierdas, los de derechas, los del medio y los de atrás. EV1

Por lo tanto, encontramos que el valor de la honestidad dentro de la empresa, por un lado garantiza la seguridad en el consumidor y en los proveedores, pero por el otro existen elementos que deben de ser contrarrestados como el aumento de costes de transacción o el hecho de no tener medios de comunicación que velen por los intereses de la empresa.

Transparencia

La información y la transparencia, en el marco de la tesis la hemos enmarcado dentro de los procesos por los cuales la situación empresarial y los procesos de la organización son comunicados (o pueden serlo) a todas las personas que pertenecen a la organización. Lo entendemos por lo tanto como la capacidad de tener una información comprensible y veraz de la situación que puede afectar directa o indirectamente a las personas.

Dentro de Eroski, como en cualquier organización, existen dos recorridos que realiza la información. Un primer recorrido sería la información descendente, aquella información que se procesa en los niveles superiores de la jerarquía técnica y que desciende hasta los puestos de trabajo de la base como podrían ser las tiendas y supermercados. Un segundo recorrido vendría referido a aquella información ascendente, que se produce en cualquiera de los niveles y que debería elevarse hacia niveles superiores para que los puestos técnicos y directivos entiendan y comprendan mejor la realidad de su propia organización.

Esta última, se considera importante para poder establecer estrategias empresariales eficientes. En Eroski, las personas entrevistadas coinciden en que existen, desde los puestos técnicos una separación con la realidad de la tienda, que sería solventada con una información ascendente más fluida.

Lo que yo, estando en personal, solía decir, es que si aquí hay un trueno, con un estruendo inmenso, lo que le llega al presidente de la Cooperativa, le llega el soplo del espíritu Santo. ¿Por qué? Porque en el camino hay muchísimas barreras y muchísimos mecanismos que no tienen muchísimo interés en que se tome conciencia de que aquí ha habido un estruendo. Aquí hay muchas barreras. La parte más débil en la información siempre, en una organización como ésta es la información ascendente. Esto en una multinacional se resuelve muy sencillamente, y es a través del reporting diariamente, semanalmente. Estaba establecido perfectamente cómo haces un report, cuáles son los parámetros, cuáles son las informaciones, y eso asciende sin ninguna

barrera, porque quien no cumpla... si mi report tiene que ser diario y no lo hago, lo primero que me dice mi jefe al día siguiente es que "es jueves, pero lo que vas a hacer es marcharte a casa. Y mañana te diremos lo que hacer contigo". Pero esto, en un proyecto compartido no se resuelve. Entonces, aquí hay una debilidad. EV8

Unos mecanismos de información ascendente deficitarios, producen una pérdida de la capacidad competitiva de la empresa. Por ello, resulta relevante dotar a la organización de mecanismos reales que permitan recoger todas las voces de la cadena productiva, para así mejorar los procesos organizativos.

En lo que se refiere a la información descendente, la mayor parte de las personas entrevistadas mencionan esta transparencia como uno de los valores fundamentales en la empresa cooperativa de Eroski, incluso en el conjunto de empresas integrantes de Mondragón. Este aspecto se valora como un generador de sentimiento de pertenencia a una empresa más justa y de diferenciación en respecto a la manera de funcionar de muchas de las empresas capitalistas tradicionales.

Las delegadas suponen un elemento clave en lo que se refiere a la transparencia dentro de la organización (ascendente y descendente), ya que se trata del mecanismo por el cual la información fluye desde el Consejo Social hasta la base de la organización en los puntos de venta, y desde las personas trabajadoras hacia las personas que tienen un papel decisorio dentro del mecanismo de toma de decisiones.

En total, hay cuatro o cinco delegadas [en el centro]. En esas cuatro o cinco hay una que es Consejo Social. Entonces ésta se reúne con el Consejo Social de toda la zona. Y luego las delegadas de aquí se reúnen siempre con la gerente y con la del personal para aclararles nuestras dudas, con nuestras quejas. Y todo eso todos los meses. Se reúne cada delegada con su área. Se hacen reuniones y te dice todo lo que hay. Tanto del grupo, como sólo Eroski, Caprabo o lo que sea... ventas, ganancias o... todo. Ahí te dicen todo. Y está muy bien. Hay mucha gente que no va. Te enteras de lo que hay y está bien porque te enteras de todo. EV6

La transparencia dentro de la cooperativa implica un por un lado la cantidad de información recibida (o la oportunidad para recibirla) y, por otro, la calidad y claridad de la misma, es decir la disponibilidad de las personas que reciben esta información para interpretarla correctamente con las herramientas que se les ofrecen.

En lo que respecta a la cantidad de información ofrecida, cabe destacar la presentación a todos los socios y socias de la cooperativa de los datos económicos del ejercicio anual. Al ser los mismos trabajadores y trabajadoras los propietarios de la empresa, tienen a su disposición la información económica de la misma.

Todo y este hecho, también se reconoce que, dada la magnitud de la empresa, no se dispone de toda la información, y que en algunas ocasiones las informaciones les llegan antes por los medio de comunicación que por los medios de información de la propia organización.

Me entero de muchas más cosas también por Google que por mi propia empresa. Eso a veces pasa ¿no? Que a veces conoce más la gente de fuera que de dentro. Porque aquí hay tanta

información que no te puede llegar todo. Pero bueno, yo soy un poco así freaky y me gusta enterarme de estas cosas. EV1

Esta falta de fluidez en la información viene dada por la misma dimensión de la organización, en la que los procesos se complejizan y se hacen necesarias nuevas formas de comunicación más eficaces a la vez que complejas. En este proceso, se menciona como elemento clave a las personas que se encuentran en cargos intermedios en la organización. Es fundamental que estas personas tengan incorporado el valor de la transparencia y las competencias necesarias para hacer llegar esta información.

Para la información descendente los órganos societarios tienen una capacidad muy limitada. Muy poquito. Para que esto siga funcionando, tú no puedes crear un equipo especializado de paracaídas societarios que lleguen a todas partes. Los mandos intermedios del ejecutivo son los personajes clave. Si yo no tengo un director de hipermercados que entienda de esto, no, no... El director de hipermercados, una jefa de tienda. Es decir los cuadros, son elementos claves en la información, y por supuesto, también en la cultura, como ahora veremos. EV8

Todo y que se reconoce la imposibilidad de acceso a toda la información de la empresa, los y las trabajadoras tienen la confianza y el conocimiento de que pueden comunicarse con el departamento adecuado para que les proporcione la información necesaria si es que se requiere.

No te puedo decir que sepamos todo al 100%, porque hay muchas cosas que no se puede saber. Pero si tú no entiendes algo pues te lo explican (...) y te llama incluso la directora financiera y te lo explica. Tú puedes pedir una cita con la directora financiera, le dices porque quieres ir a verla y te hace un hueco. EV3

Esto último también es un elemento beneficioso para la interpretación de la información. Se reconoce la dificultad de interpretación de los datos económicos en especial para aquellas personas que no están acostumbradas a su manejo en términos macroeconómicos.

A ver, nosotros sabemos. Desde la posición que tenemos acceso a muchos datos, a muchos datos que entendemos. Porque los datos en realidad los tenemos todos lo que pasa es que a mucha gente le hablas de términos y no saben lo que son. Le hablas un balance, le hablas de cuentas de explotación, le hablas de los ingresos que tenemos que tener contra los gastos y, hombre, saben hacer restas, como en una economía de casa. Pero claro, a grandes números ponte a mirar lo que eso implica. Lo que implica la refinanciación de la deuda, la línea de crédito para la financiación y confirme de los proveedores. Eso es nuestro día a día... EV3

Por ello los datos requieren ir acompañados por una explicación o informe. Estas explicaciones adicionales podrían ser fácilmente manipulables, ofreciendo información parcial o dirigida sobre los hechos (cuestión que podría incluso manipular los votos posteriores en las decisiones democráticas). Todo y la existencia de la posibilidad de manipulación (que sería contrarrestada por el valor de la honestidad) se valora positivamente la magnitud de los datos.

La información está al alcance de todos. Luego cada uno la interpreta. Aquí solemos decir que los datos son muy manipulables. Datos, datos. Pero aquí ocho personas hacen ocho informes sobre lo

mismo y salen ocho cosas diferentes. El dato al final... pero bueno hay dato. Tienes acceso al dato y el simple hecho de tener acceso a la información ya es una ventaja. Luego cada uno hace uso de esa información en función de lo que considera, lo que le interesa o de lo que conviene al conjunto... pero existe la información. EV4

Para evitar la posibilidad de malinterpretación de los datos (intencionada o no) se propone desde la misma empresa, que la información relevante no únicamente se informe a partir de una comunicación escrita sino que se realicen reuniones informativas con las personas responsables.

La información es poder dicen. Aquí la información sí es poder, pero se comparte. Entonces hay un nivel de información exhaustivo. Desde... y te estoy hablando de situaciones actuales... desde establecer todo este proceso que está saliendo en los periódicos, oye, puertas abiertas. Y ahí está el presidente, el director general, el director de personal, el director... se reparten por los diferentes espacios donde tenemos las tiendas y se juntan a las ocho de la noche, cuando han terminado las jornadas, o a las cuatro de la tarde, o a las tres y la gente, y oye, puertas abiertas. Tenéis aquí al presidente, preguntarle lo que queráis. Estamos en este momento en un proceso de puertas abiertas. Y estamos explicando todas estas medidas que están apareciendo en la prensa claramente. Entonces, para nosotros la información es fundamental pero la información compartida. No la información exhaustiva que alguien se la guarda y que alguien tira de ella, y que la tiene él y no la tiene nadie más. EV10

El hecho de tener acceso a la información dentro de la empresa, supone, en épocas de crisis un aspecto positivo de reducción del estrés laboral que se puede producir en las situaciones de incertidumbre. Esta reducción de la incertidumbre se valora como positiva, no sólo para las personas individuales sino también a nivel organizativo, ya que se trabaja en un mejor ambiente, y con mayor implicación.

Yo creo que es un ambiente... al margen de la coyuntura económica que estamos viviendo, que el ambiente es más tenso, pero entiendo que como en cualquier sitio. Pero creo que es un ambiente que permite a la gente, no preocuparse por ciertos aspectos que no van a dar un rendimiento directo y centrarse por lo que realmente hace que las cosas rindan. Si tú estás ocupado por "no me dicen, no me cuentan, me va a pasar esto, no me va a pasar esto". Es que no... hay ciertas cosas en las que si gastas tus energías no las gastas en otra cosa. Aquí por lo menos sé que hay una parte... que no significa que no me preocupe, pero me preocupo como una dueña más con lo cual me preocupo al mismo nivel que cualquier empresario de su empresa. Pero no como cualquier trabajador por cuenta ajena que trabaja en una empresa en la que no tiene ciertas herramientas. EV4

Responsabilidad social

Según una encuesta del Instituto Opinea, Eroski se encuentra entre las cinco empresas mejor valoradas por los consumidores en lo que se refiere a su alto compromiso con causas sociales, medioambientales y humanitarias. La encuesta fue realizada entre el 28 de noviembre y el 3 de diciembre del 2013 con una muestra representativa de la población española de 18 a 65 años compuesta por de 1019 consumidores. En ella se pedía a los encuestados que puntuaran a las empresas en relación a su percepción

sobre la imagen de cada una de ellas en los diferentes ámbitos. Además de Eroski los consumidores españoles han valorado positivamente a Mercadona, Ikea, Carrefour y Google (Opinea 2014).

Según la opinión de los y las consumidoras, Eroski se trata de una empresa que realiza acciones de Responsabilidad Social, no sólo a partir de acciones solidarias con sus propios trabajadores y trabajadoras, sino también a través de acciones perceptibles por la clientela.

Dado que la responsabilidad social es uno de los valores cooperativos (posiblemente el más genérico y que engloba el resto) las actuaciones de RSC están dentro de la dinámica propia del cooperativismo, no entendiéndose una organización cooperativa que no sea responsable con su entorno.

Creo precisamente que el sentimiento cooperativista es él pensar en el beneficio común de un colectivo de gente de una sociedad, de una comunidad, de un municipio, de un colectivo, que normalmente siempre suele estar geográficamente cerca... por ejemplo si se llega a realizar la cooperativización en Caprabo pues sería ese colectivo allí. Quiero decir pueden estar separados pero sigue habiendo un colectivo allí que va a defender valores comunes a todos para tener más beneficios comunes a todos y que estén mejor repartidos. Yo creo que ese es el sentimiento cooperativista. EV4

Preocupación por los demás

Eroski, como empresa cooperativa, y así lo refleja en el artículo 3 de sus Estatutos Sociales, tiene unos fines comunitarios que tienen que ver con la mejora de la situación de los consumidores y de los propios trabajadores. Ello por lo tanto, está influenciando en una mejora del entorno social donde se ve inmerso.

El valor cooperativista de la preocupación por los demás se encuentra inmerso en todos los valores descritos anteriormente (autoayuda, auto-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad social) dado que correlaciona con aspectos de cada uno de ellos. Por lo tanto, las personas cooperativistas, a medida que poseen los valores mencionados, intrínsecamente poseen una responsabilidad hacia el entorno más cercano y una preocupación por las condiciones del mismo.

Esto tiene un poco que ver con el sentimiento cooperativista. ¿[Hasta qué punto siento que me atañen las condiciones de vida de] mi familia próxima? Totalmente. ¿La gente de mi barrio? Sí. ¿La gente de mi región? También. En la medida en la que me alejo de mi núcleo más cercano, mi área de preocupación se diluye. Pero en la medida en la que la sociedad, un núcleo, un conjunto de gente esté bien, y todos estén bien, mejor irá. Y cuanto más podamos extender esa onda expansiva mejor. Pero cada uno tiene un núcleo que lo defenderá. EV4

Esta preocupación por las condiciones de vida de los demás es la que genera, incluso en situaciones empresariales complicadas en las que se tengan que realizar medidas

de austeridad empresarial, se intente, de una manera solidaria encontrar la mejor opción para las personas afectadas.

Evidentemente vivimos en un modelo que nos obliga a hacer cosas como a todo pichichi. Si nosotros tenemos que despedir a gente, pues despedimos a gente, claro. Faltaría más. Eso no tiene nada que ver con nuestra esencia o no esencia. Intentamos no hacerlo. O intentamos que sea lo último. Y si tenemos que ganar menos para echar a menos, pues ganamos menos. Y si tenemos que hacer no sé qué para que citemos menos trabajo, porque nuestro fin es el trabajo, pues hacemos lo que haya que hacer. EV9

Cooperativización en otros territorios

SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO: ANALIZAR LAS POSIBLES ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES EN EL PROCESO DE LA TRANSFERIBILIDAD DE LOS VALORES COOPERATIVOS A OTROS TERRITORIOS

Algunos autores, ya se han preguntado por la transferibilidad de la experiencia cooperativa de Mondragón llegando a la conclusión de que ésta es transferible. Por ejemplo, Francisco Javier Forcadell, comprueba cómo el éxito de Mondragón, aunque está basado en los valores cooperativos, gran parte del mismo viene dado por la estructura organizacional de la empresa.

La experiencia de Mondragón es única, y esta singularidad es consecuencia de una serie de factores que han surgido en un lugar determinado en un momento determinado. Pero, ¿se puede transferir la experiencia de Mondragón a otras organizaciones? La respuesta es sí. Parte del éxito de Mondragón es la cultura única del País Vasco. Sin embargo, gran parte de su éxito es organizacional, no ideológico (Forcadell 2005).⁸⁰

Por lo tanto, las prácticas organizacionales pueden facilitar la transferibilidad de la experiencia cooperativa y promover unos valores acordes, y en el caso de que esto no sea posible a corto plazo, garantizar que la experiencia cooperativa no peligre. Es por lo tanto necesario, analizar empresarialmente cuales son aquellas prácticas que permiten la supervivencia de los valores empresariales cooperativos incluso en aquellos territorios en los que inicialmente no existen.

Dada la estrategia empresarial de expansión e internacionalización que está siguiendo la Corporación Mondragón para seguir siendo competitiva, uno de los retos que se plantean es cómo conseguir que no se pierda la *esencia cooperativa*. El reto se plantea en las plantas en el exterior (creadas bajo la entidad jurídica de una empresa capitalista S.L. o S.A.). Pero también en las plantas cooperativas originales, ya que el hecho de la expansión podría acabar modificando los valores y el sentido de la

⁸⁰ Traducción propia del: *MCC's experience is unique, and this uniqueness is a consequence of a number of factors that have arisen in a particular place at a particular time. But can the experience of MCC be transplanted to other organizations? The answer is yes. Part of MCC's success is the unique culture of the Basque Country. Nevertheless, much of its success is organizational, not ideological*

experiencia. Por ello, la expansión de Eroski, tiene que ir acompañada de una reflexión sobre los valores y la filosofía cooperativa y como ella puede calar en los nuevos territorios y negocios.

Cooperativizar los entornos exteriores o trasladar la filosofía hacia el exterior es uno de los retos. Yo creo que hay que reflexionar sobre la dimensión. La cooperativa, cuáles son los límites que existen en el desarrollo del negocio. Dónde están las fronteras. Puede haber algunas fronteras que ofrezcan ciertas dificultades. Y lo fundamental es vivir en la práctica la filosofía que tienen. Ese es el reto principal que se nos plantea ahora y que será siempre. EV5

Una vez analizada la presencia de los valores cooperativos en la empresa, y como ello configura la filosofía cooperativa en la cooperativa matriz, en el siguiente apartado pasamos a preguntarnos si es imprescindible tener unos valores cooperativos para pertenecer a la empresa como socio o socia de la misma. La comprensión de ello resulta imprescindible para entender las posibles vías de la expansión del modelo cooperativismo en territorios donde no existe una cultura cooperativa previa.

¿Es posible ser cooperativista sin tener unos valores cooperativos?

Forcadell argumenta que:

En una organización democrática, el establecimiento de una misión fundada en los valores democráticos es la clave, por lo que una comprensión compartida se puede desarrollar entre los miembros (y el resto de las partes interesadas) sobre la razón de ser y los objetivos de la organización⁸¹ (Forcadell 2005).

Por lo tanto, encontramos que la literatura científica internacional ya establece la importancia de los valores democráticos en organizaciones de este talante y concretamente en aquellas que pertenecen a la Corporación Mondragón.

Las personas entrevistadas coinciden en que para sustentar la organización cooperativa, ésta tiene que estar compuesta en su mayor parte por personas que tengan incorporados los valores cooperativos. Disponer de estos valores es lo que permitirá mantener procesos, por ejemplo, que garanticen la solidaridad retributiva, o que aseguren una rentabilidad económica a partir de la auto-responsabilidad de las personas dentro de la empresa. Por ello, se considera indispensable que en el caso de que las personas no tengan los valores cooperativos, puedan adquirirlos dentro de la empresa.

P: ¿Crees que hay que tener unos valores específicos para ser cooperativista?

R: Ese es el tema gordo. Arizmendiarieta decía que antes de hacer empresas cooperativas tiene que haber cooperativistas. Y es cierto de alguna manera. Está demostrado. UM1

⁸¹ Traducción propia del: *In a democratic organization, establishing a mission founded on democratic values is key, so that a shared understanding can be developed among the members (and the rest of the stakeholders) about the raison d'être and the goals of the organization*

Tal y como Cicognani et al. (2012) analizaban, como por el hecho de ser socio cooperativista propietario de la empresa ello generaba un sentimiento de pertenencia sobre la misma y por lo tanto se tiende a aunar los propios valores con los de la organización. Encontramos que Eroski S.Coop., con el mismo convencimiento, intenta en la medida de lo posible hacer socios y socias a las personas que trabajan para la organización.

En la central para que la gente se comprometa nunca ha habido eventuales. Hasta hace dos años [a causa de la crisis]. EV1

Pero también podemos comprobar que el hecho de tener una empresa con una entidad jurídica determinada no garantiza el hecho cooperativista. ¿Qué es por lo tanto lo que permite la supervivencia de la experiencia? ¿Solamente pasan a ser socios las personas que cuentan con unos valores cooperativos acordes con la organización? ¿Se pueden adquirir estos valores posteriormente?

Las personas socias cooperativistas entrevistadas creen que para ser socio cooperativista es conveniente disponer de unos valores acordes. En el caso de que no se tengan, es conveniente que se establezcan los mecanismos necesarios dentro de la empresa para dotar de la información y formación necesaria sobre ello para que la persona los pueda adoptar.

A ver, yo creo que para ser cooperativista no tienes que tenerlos [los valores], tienes que adoptarlos. EV3

De manera individual, una persona que no haya adquirido los valores cooperativos no optará a puestos de responsabilidad en la misma empresa cooperativa. Como hemos podido ver anteriormente, las personas cooperativistas que cuentan con puestos de responsabilidad dentro de Eroski S.Coop., aunque reconocen que dentro de las cuestiones que valoran en el puesto de trabajo es la retribución que reciben por él, también hemos comprobado que el valor económico no es el principal en su escala de priorizaciones. Por ello, si no se han adquirido los valores cooperativos y/o se prioriza el valor económico por encima del resto de ventajas que ofrece el puesto de trabajo, es de suponer que no se optarán a puestos de responsabilidad dentro de la empresa.

Creo que hay que pensar de una determinada manera para aceptar estas reglas del juego y... porque hay que aceptarlas. Además es una opción totalmente voluntaria. Pero sí, yo creo que... a ver, aquí puede trabajar cualquiera. Pero es verdad que tienes que estar dispuesto a asumir ciertas reglas del juego. Pero bueno, lo mismo que en cualquier otra empresa, que tiene otras reglas y quién quiere las acepta y quién no pues se marcha. Si las quieres aceptar bien, y si no pues te vas. EV4

Todo y ello, encontramos personas que no entran dentro de la cooperativa por el hecho de tener una escala de valores acorde. Precisamente, dentro de las entrevistas realizadas encontramos citas donde se muestra que el motivo por el que se accede dentro de la organización, o se decide convertirse en socio o socia, es el hecho de suponer un reto laboral o de acceder a un lugar fijo de trabajo.

Yo me acuerdo que hay un boletín que sale todos los meses, cuando hay algún puesto, pues si la gente se quiere apuntar para acceder a él o lo que sea. Y había un puesto de charcutería, y yo estaba en charcutería. Y en el boletín este, cuando sale el puesto, si tiene un asterisco quiere decir que ese puesto como que ya está dado. Te puedes apuntar por sí se valora y te lo dan a ti. Entonces me dijeron que ese puesto estaba pensado para otra compañera mía que lleva más tiempo. Pero me dijeron "¿pero tú quieres ser socia y así?" "Sí. No te voy a decir que no". Y dice "ah, vale, vale". Y un día salió un puesto, y me dijeron va a salir un puesto y te lo vamos a dar a ti.

EV6

Por ello, una de las personas responsables de la formación de Eroski S.Coop. nos explicaba que, aunque el motivo por el que mayoritariamente se accede a la cooperativa no sea el hecho de que se posean los mismos valores que la empresa, lo importante es el potenciar aquello que hace que las personas permanezcan dentro de la organización una vez que han entrado.

*Nadie nace siendo cooperativista. Cuando entra alguien en Eroski, el porcentaje mayor de gente, que entra en una cooperativa, y esto es un juicio mío, una opinión mía, no lo hace pensando que entra con un modelo, con unos diferenciales concretos, porque en muchas ocasiones no los conoce. Puede haber cosas que cuando está en un proceso de selección percibe, pero tengo dudas de que eso sea determinante para que luego sea cooperativista. Ni tan siquiera creo que sea relevante el hecho del por qué vienes... lo que hace relevante es por qué te quedas. La gente no viene normalmente al modelo cooperativo diciendo o**** esto de la cooperativa que guay, y me voy a aquí porque coincide con mis valores, con mi plan de vida y con mi proyecto personal. Tengo mis dudas de que el motivo de entrada sea ese, creo que no, pueden darse casos pero no. Y menos en la sociedad actual. Lo que sí que creo, y que es relevante es que la gente luego se quede por una serie de elementos diferenciales que tiene una cooperativa que no tiene una sociedad anónima. Yo donde pongo el acento, es en porqué se quedan. Si se nace o se hace, no tengo ni idea. Sospecho que se hace más que se nace. Pero lo relevante es eso. EV9*

Por lo tanto, dentro de la organización Eroski S.Coop., conviven personas que tienen asumidos los valores cooperativos, con personas que están en contra de los mismos, con una mayoría de personas que, dependiendo del contexto y de las actuaciones que se realicen, pueden llegar a asumir el modelo cooperativista. Es en este colectivo donde se centran los esfuerzos, tanto de cooperativización y socialización en valores como en el hecho de convencerles para el voto favorable a las actuaciones acordes con la estrategia empresarial cooperativa.

*Entonces tenemos que trabajar los mecanismos de implicación y de responsabilidad, que no es necesariamente lo mismo, de una manera acelerada. Pertenencia vs. Desafección de ese 70% [que no están ni a favor ni en contra de la cooperativa]. Como c*** logro yo [que] el 35 [de ese 70 esté de acuerdo con las propuestas de la cooperativa y así sumado al 15% que ya lo están tener el 50% de los votos]. Y para lograr esa la pertenencia, si el orgullo lo tengo. Y ahí acaso otro 35, o un 20, esperemos, o acaso no más de un 15% de desafección. Que no cree. EV8*

Son diversos cooperativistas los que explican cómo, una vez que empezaron a trabajar dentro de la cooperativa, a partir de determinados mecanismos se fueron adentrando en la misma asumiendo los principios y los valores de la organización.

Porque tú entras y te cooperativizas totalmente. EV3

Otras personas en su relato explican como la organización supuso la representación de unos valores que previamente ellos ya disponían:

*Yo creo que sí [que hay tener unos valores concretos por el hecho de ser cooperativista]. Yo siempre, en mi entorno siempre digo que yo nací cooperativista pero no me di cuenta hasta que entre en Eroski. Yo siempre he trabajado en sociedades anónimas o sociedades limitadas antes de entrar en Eroski. Pero yo siempre he tenido ese sentimiento de que había algo que a mí no gustaba el funcionamiento de las otras empresas. Ojo, que esto tiene muchos defectos también. Pero creo que tiene ciertas virtudes que encajan perfectamente con mi forma de ser. **EV4***

Uno de los mecanismos posibles para mantener los valores dentro de la organización es el hecho de hacer socios y socias cooperativistas únicamente a aquellas personas que tengan dichos valores, a partir por ejemplo de una entrevista personal o bien a partir del análisis de los comportamientos dentro del periodo de prueba en el que la persona todavía no es socia.

P: ¿Crees que debería preguntarse? Y si no tienes estos valores pues...

*R: Efectivamente. Eso es (...) yo creo que sí se debería... y si no preguntar... porque luego todo el mundo pone que somos muy buenos. ¿Tú que responderías? “Yo sí, soy muy solidario. Si me gusta la paz del mundo”. Pero al final... Si no, hacer una criba haciéndole preguntas a la persona. A mí mi jefe si me las hizo. **EV1***

Este mecanismo, si bien es viable realizarlo en entidades cooperativas de pequeñas dimensiones, no se puede realizar en una organización de las dimensiones de Eroski S.Coop.

Existe un momento en la expansión de Eroski que se pasa de 9.000 a 600.000 socios consumidores y de 100 personas trabajadoras a una cifra de hasta 39.000 trabajadores y trabajadoras dentro del grupo. Ello, evidentemente, coincide con una mayor profesionalización de la estructura de la organización, donde se incorporan a la empresa perfiles que han sido valorados por sus conocimientos técnicos y, aunque, en el proceso de selección, se intentaba mantener la idea de la cooperativa, y de los valores cooperativos, se valoraba menos el perfil social de las personas. Por lo tanto, coexisten en la organización aquellas personas que se incorporan inicialmente por la concordancia de valores con los propios, por el proyecto social que hay detrás de la empresa cooperativa con aquellas, que inicialmente no cuentan con unos valores cooperativos y que lo que encuentran en la organización es un lugar de trabajo acorde con su perfil profesional y con unas condiciones laborales que les parecen óptimas. Ello implica dos maneras diferentes de vivir la cooperativa.

P: ¿Crees que sería bueno contratar a la gente no sólo por la eficiencia sino también porque tienen unos valores de acuerdo con la empresa?

R: Desde la teoría está en nuestro ADN. Lo que pasa es que... la respuesta es sí. Y desde la teoría yo creo que estamos ahí. Lo que pasa es que muchas veces, por la vía de los hechos... es verdad que Eroski en los últimos... y nos olvidamos de los últimos seis años, lo que estaba era en una dinámica de estrategia de expansión, de crecimiento. En esa franja de años hemos crecido mucho, se han incorporado mucha gente. Entonces claro durante mucho tiempo lo que premiaba era, por

decirlo de alguna manera, necesito gente válida que me ayude a crecer. Entonces has metido gente que dentro... que hemos puesto más la mirada más acertada en que desarrollen bien su trabajo y creo que hemos puesto en cierto riesgo que al meter a un grupo tan grande de gente no hemos sido capaces de ver si realmente nos estamos ajustando al modelo que esos valores. Entonces creo que esa parte si se puede hacer mejor. También es cierto que una estructura cuanto más grande es mucho más complicado es hacer todo eso. EV7

A medida que va creciendo la cooperativa, las estrategias empresariales se tienen que adaptar. Tal como define Cheney (1999), las cooperativas de Mondragón se tienen que adecuar, no sólo a los nuevos contextos sino también a los nuevos valores de los miembros que la integran. Al tratarse de una organización democrática, esta tiene que representar a todas las personas que la componen:

Los nuevos miembros traen consigo sus propios valores, preferencias, demandas, y los conceptos de cómo hacer negocios. Habrá diferencias generacionales inevitables entre los empleados, pero también habrá las presiones de dentro de la organización para renovar y modificar sus prácticas – especialmente porque los puestos de responsabilidad y de formulación de políticas son asumidas por los directivos más jóvenes⁸² (Cheney 1999: 125).

El hecho de la expansión de la Corporación Mondragón en general, y en concreto, también en Eroski, plantea diferentes retos para que, por el hecho de incorporar las nuevas personas a la organización, éstas no modifiquen los valores de la misma.

De alguna manera nosotros pensábamos que esto de cooperativismo, que tú venías a la fábrica y te hacías por el ambiente. Y ha habido cambios importantes a diferentes niveles, que de alguna manera exigían hacer una práctica más sistemática de esa historia. UM1

De acuerdo con Cheney existe una tensión entre los valores que precedían la expansión y la renovación generacional y los nuevos valores. Por ello, la estrategia de las cooperativas tiene que encontrar un equilibrio entre el mantenimiento de los valores que la identifican y la adaptación a los nuevos retos y contextos.

Respondiendo a esto, en el año 2005 se inicia un análisis dentro de la Corporación Mondragón donde se constata que el esfuerzo realizado en Educación Cooperativa había sido insuficiente (Corporación Mondragón 2006).

Allá sobre el 2006–2007. Sobre todo a través de Lanki, se impulsa una especie de reflexión cooperativa (...). Se veía que en esa década se habían incorporado 15.500 nuevos socios. Es una realidad empresarial pujante. Se decía también, en una segunda línea, que como lo estamos haciendo manteniendo el formato cooperativo. La persona por encima del capital. La democracia interna. La entidad jurídica de alguna manera seguirá vigente. Pero, había un deje en este balance. Y era decir, esto de la vivencia cooperativa, el tema de la identidad, el tema del compromiso, se percibía que estaba cambiando, o que se estaba gastando de alguna manera. Tirando un poco de esa reflexión, se hizo una especie de alto en el camino. Yo creo que eso es un hito importante en la experiencia cooperativa de Mondragón, en el cual se habilitó este proceso de reflexión. Participaron casi todas las cooperativas del grupo, y de ahí todos los órganos

⁸² Traducción propia del original: New members bring with them their own values, preferences, demands, and concepts of how to do business. There will be inevitable generational differences among employees, but also pressures from within the organization to renew and modify its practices-especially as positions of responsibility and policy-making are assumed by younger managers

*sociales: Consejo Social, Consejo de dirección y Consejos rectores. En total unas 1400–1500 personas. De ahí se partió este diagnóstico. (...) En el tema de identidad se decía que de alguna manera se ha dejado de lado una labor más sistemática por compartir los valores, el tema de la ideologización de cooperativismo de esta experiencia. Se percibía que en los inicios era una preocupación muy presente, el tema de pedagogizar, ideologizar incluso toda esta historia, y luego, con el tiempo se ha visto, que el ámbito más social de alguna manera se dejó de lado. **UM1***

A partir del diagnóstico se inicia un proceso de cambio cualitativo en la gestión de los valores y del cumplimiento de los objetivos de la *Experiencia* (Corporación Mondragón 2006). En primer lugar se traduce en los procesos para gestionar los distintos valores (de democracia y de transformación social).

En lo que respecta al valor de la democracia, se reflexiona sobre cuáles son los mecanismos democráticos (asamblearios, de consulta, de representación). Se intenta por lo tanto identificar cuáles son aquellos procesos que son más eficientes a la vez que reflejan mejor el valor de la democracia.

*La participación iría en este sentido, es un aspecto nuclear, que identifica de alguna manera la cooperativas igual pero se veía que si... que lo hacíamos en las asambleas y demás, pero que ésta realidad había cambiado mucho, éramos mucho más grandes, realidades mucho más complejas y seguíamos funcionando con algunos mecanismos que se habían pensado para realidades de hace 50 años, más o menos. Y de ahí también la apuesta de esto. Hay que innovar. Hay que empezar a pensar nuevos mecanismos que puedan facilitar alguna participación más ágil y más intensa de los socios y trabajadores de la cooperativa. **UM1***

En lo que respecta al valor de la transformación social, se intenta reflexionar en la responsabilidad que tiene la empresa con el entorno social en el que se integra.

*Y el tercero, el lema de la transformación social. De cómo seguir impulsando, o recuperar ese impulso transformador, digno sólo mirar hacia dentro de la empresa sino también un poco esa mirada más social. **UM1***

Todo ello se traduce, principalmente, en diferentes políticas de educación cooperativa que se materializan en algunas organizaciones como Lanki, pero también en la política de formación cooperativa de Eroski.

*Y de ahí ya se apuesta un poco por apostar por el tema de la formación cooperativa, en valores, en ideología y demás. Este sería el primer globo. (...) Entonces ese diagnóstico se comparte, se lleva al Congreso, y se valida y de ahí surgen diferentes vías de implementación. Una es el tema de la formación cooperativa. En algunos programas los hemos venido desarrollando desde Lanki. En una primera fase se hizo un mandato de la propia corporación para ayudar y establecer diferentes dinámicas formativas dentro de las cooperativas. Luego se hizo una dinámica de órganos, que era así como dos días completos. De dónde venimos, donde estamos y dónde queremos ir. Sería un poco en la dinámica más general. Y luego una segunda fase lo que se hizo fue preparar ese programa para el conjunto de los socios. Cooperativas que estén interesadas, se pone en contacto con el Consejo Social de Mondragón, nosotros colaboramos con ellos y somos nosotros los que vamos a diferentes cooperativas para implementar esa serie de cursos y demás. **UM1***

Por lo tanto, una vez se ha identificado que la organización cooperativa tiene que contar con personas con unos valores acordes con la empresa, y en el caso de que no

las pueda tener, tiene que adquirir la función y el compromiso de socializar a las personas en los valores cooperativos, pasamos a analizar si es posible transferir la experiencia cooperativa a aquellas zonas donde no existan previamente los valores cooperativos.

¿Es posible transferir la experiencia cooperativa a aquellas zonas donde no existan valores cooperativos?

Forcadell (2005) analiza cómo el éxito empresarial de Mondragón se sustenta en los procesos democráticos de la organización. Explora las condiciones de transferibilidad de la experiencia cooperativa de Mondragón a otros territorios fuera del País Vasco y llega a la conclusión de que se puede cooperativizar cualquier territorio si se transfieren los mecanismos y las prácticas cooperativas. Menciona que para que este proceso tenga éxito se tiene que tener en cuenta los valores:

*No existe un sistema formal de participación en el trabajo sin valores comunes de democracia, confianza, responsabilidad y respeto*⁸³ (Forcadell 2005: 269).

Por ello, la estrategia de expansión cooperativa no puede obviar los valores cuando se instaure en otros territorios. Estos pueden llegar a determinar el éxito o el fracaso del mismo. Todo y que se tienen que tener en cuenta, existen prácticas anteriores en las que se han generado los mecanismos apropiados para que la transferibilidad se diera con éxito.

*Las condiciones se pueden crear, a la que seguramente que intentas desarrollar la experiencia vas creando esas condiciones. Yo creo que los diferentes procesos de cooperativización están dando muestra de eso. Y el caso de Eroski – Caprabo no lo conozco muy bien, pero hay experiencias interesantes en el ámbito industrial. Por ejemplo Fagor Ederlan, cooperativizó una planta en Tafalla y de una SA pasó a ser una cooperativa. Y es una cooperativa muy interesante a nivel de sentido. Gente que antes estaba en el comité de empresa, pues ahora es el presidente del Consejo rector. Y es esa misma gente, en ese caso ha sido ellos mismos, los que han hecho los procesos de formación explicando al colectivo lo que es una cooperativa, como se entiende y demás, y ves ese ímpetu y dices... que eso también tiene sus temas interesantes. **UM1***

La estrategia de internacionalización de la Corporación Mondragón (más allá de la experiencia de Eroski) tiene la contradicción intrínseca de que las empresas originadas en el extranjero se han desarrollado como filiales con una forma jurídica y funcionamiento de Sociedad Anónima o de Sociedad Limitada. Ello conlleva contradicciones en el modelo cooperativo que las empresas de Mondragón aún no tienen resueltas.

Ya se han mencionado cuales son los motivos por los que la Corporación Mondragón decide, por el momento, no cooperativizar las plantas que se encuentran en el exterior.

⁸³ Traducción propia del original: No formal system of participation works without shared values of democracy, trust, responsibility, and respect.

Una de ellas, es la dificultad que se presenta de aunar las dos culturas (la cooperativa y la que se encuentra en el territorio), muchas veces con valores contrapuestos. Vemos por lo tanto, tal como Bae & Chung (1997) analizaban, que la actitud hacia el trabajo está condicionada por la cultura de la zona y los valores de las personas.

*Algunos comentaban: "nos fuimos a la República Checa y decíamos: "bueno, ¿por qué no hacemos un formato de cooperativas y demás?". Luego decían que los trabajadores de allí, lo de la cooperativa, les sonaba a Antiguo Régimen político. No querían saber nada de eso. Otros decían que iban a la zona de México y decían: "¿por qué no formamos cooperativas?" Y que contestaban "¿cómo? ¿Pagar por trabajar?". Cosas como que a ellos no les entraba en la cabeza. Otros que decían en Argentina (...) que decían que el concepto del trabajo de ellos era diferente al nuestro. Ellos venían, y cuando ya habían ganado lo suficiente... ¡no venían más a trabajar! Y les decías: "oye, que no has venido a trabajar". Y que decían que por qué tenían que ir a trabajar si ya tenían lo suficiente para tirar entre semana. Eso también hay. (...) Y eso nos habla que la base cultural hace falta un poco también para desarrollar este tipo de modelo de organización. **UM1***

Pero a la vez se reconoce que las condiciones para aunar las dos culturas se pueden crear. Se pueden generar las condiciones necesarias en el territorio que favorezcan los valores y las actuaciones cooperativas. La misma experiencia de Mondragón, en su inicio se origina a partir de la experiencia educativa de la Escuela Profesional donde se pudo trabajar sobre los valores de las personas para generar y crear en un contexto propicio en el que se desarrollaran las cooperativas y se mantuvieran en el tiempo.

*Automáticamente la entidad jurídica no te garantiza que tengas un proyecto cooperativo. Y de ahí también explica la experiencia cooperativa de Mondragón, que antes de ser un proyecto cooperativo fue un proyecto educativo. Con lo cual se dice que hubo 15 años de siembra por parte de Arizmendiarieta en el que fue generando una cultura a su alrededor para que de alguna manera luego esa gente fuera la que desarrollara el proyecto cooperativo en las empresas. Sí que hubo de alguna manera una mentalización, una creación de valores, en este sentido: el social y el de la empresa. **UM1***

La motivación de las personas para iniciar proyectos cooperativos pueden ser dos. Por un lado lo encontramos aquellos proyectos que se basan en el convencimiento de las personas, en las que las motivaciones vengan dadas por el hecho de que se quiera trabajar en un sitio donde se esté a gusto, trabajando en algo en lo que se cree, que conecta con las aspiraciones sociales que se tienen y con la forma de entender la sociedad. Es decir, por el hecho de que la empresa cuente con unos valores cooperativos es lo que propicia la creación y compromiso con este tipo de empresas. Por el otro lado encontramos aquellos proyectos que se inician por la necesidad, más vinculada a los aspectos económicos. Esta vía se alimenta especialmente en coyunturas de crisis económica, donde existe una alta tasa de paro y por lo tanto a las personas les interesa estar en una empresa cooperativa donde se garantice una seguridad laboral sostenible en el tiempo. En este tipo de coyunturas, también se han dado casos en los que los empresarios, quedándose sin financiación, han abierto la oportunidad a los propios trabajadores y trabajadoras de las empresas para que aporten capital y de esta manera se han ido generando cooperativas.

Por lo tanto, si reconocemos que el momento actual, por la coyuntura económica, genera un contexto propicio para el desarrollo de las empresas cooperativas, se ha de entender que la voluntad de creación de este tipo de empresas viene dado por la necesidad de generar una actividad económica empresarial sostenible y no por el hecho de que se quiera iniciar un proyecto social. Por ello, si se quiere realizar la transferibilidad de la experiencia hacia nuevas empresas, en nuevos territorios, tenemos que analizar la situación de partida para poder transferir los valores cooperativos en aquellos territorios donde se haya iniciado la experiencia sin unos valores cooperativos.

R: Yo creo que sí [se puede pasar de la vía de la necesidad a la vía del convencimiento]. Yo creo que en Tafalla por ejemplo, en Fagor Ederlan Tafalla, yo si percibo en la gente, que están pasando incluso los sectores más conscientes de este movimiento obrero que fue en su momento más sindicalizado. Es una gente que viene de una cultura sindical, y están pasando a una cultura cooperativa. Y ahí hay un poco la diferencia, una cultura un poco más reivindicativa, más de oposición a una cultura ya de responsabilizarse del propio proyecto. Ésa es un poco la clave.

P: ¿Y que determina el éxito o el fracaso?

*R: Yo no sé explicar. No sería tan tajante. Creo que las casuísticas serán muy amplias. Pero yo sí creo, a nivel general, por lo que nosotros estamos percibiendo que si tú no sigues alimentando ese impulso ideológico también, esto por sí mismo se cae. Este es una sociedad totalmente individualista, que prolifera valores más mercantilizados y de consumo, pues quieras o no, tú estás intentando desarrollar un proyecto que es contracultural a eso que está encontrando. Como no genere las condiciones para ello, un cooperativismo mucho más consciente de su labor, de su misión, y de las condiciones que tiene que desarrollar este proyecto, pues eso si no lo alimentas, eso decae. **UM1***

<p>TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO: ANÁLISIS DE LAS BARRERAS Y OPORTUNIDADES QUE OFRECE LA TRANSFERIBILIDAD DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE EROSKI A CAPRABO</p>
--

Transferibilidad de la experiencia cooperativa a Caprabo

A continuación analizaremos los factores exclusores y transformadores de la transferibilidad de la experiencia de Eroski a Caprabo. En cada uno de los factores se tienen en cuenta tanto aquellos que se refieren a los procesos que tienen lugar en Eroski como en Caprabo. Los encontramos resumidos en la siguiente figura y a continuación pasamos a explicarlos en detalle.

FIGURA 18. FACTORES EXCLUSORES Y TRANSFORMADORES PRESENTES EN EL PROCESO DE TRANSFERIBILIDAD DE EROSKI A CAPRABO

Por parte de Caprabo	Por parte de Eroski
Factores excluidos	
<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica Medidas anti-crisis • Percepción de que Caprabo ha sido una mala inversión
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de transparencia e información • Personas contrarias a la cooperativa • Consideración de que Eroski es el "jefe" y les quita autonomía y beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración de que Eroski está haciendo más sacrificios que Caprabo
Factores transformadores	
<ul style="list-style-type: none"> • Promoción interna de los y las trabajadoras con alto sentimiento de pertenencia • Integración gradual de ambas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia con el modelo cooperativo • Previsión de futuras crisis económicas

Fuente: Elaboración propia.

FACTORES TRANSFORMADORES PARA LA COOPERATIVIZACIÓN DE CAPRABO

Los factores transformadores en la transferibilidad de la experiencia cooperativa de Eroski a Caprabo son aquellos que superan o ayudan a superar las barreras que dificulten el proceso.

Por ejemplo, como en cualquier organización, existe una masa crítica respecto a la cooperativa Eroski. El hecho de contar con personas contrarias a los valores cooperativos dentro de la organización puede suponer una grave barrera en lo que respecta a la cooperativización. Por ello, es importante analizar los procesos que minimizan su efecto.

Uno de los efectos que minimizó la existencia de este colectivo contrario a la organización se trató de un proceso natural que ocurre en la fusión o compra de cualquier organización: muchas personas integradas dentro de la anterior estructura de Caprabo, al percibir las nuevas condiciones y al no estar de acuerdo con ellas dejaron la empresa, dejando el puesto vacante para aquellas personas más a favor de la filosofía empresarial cooperativa. Por lo tanto, aunque es necesario analizar este proceso y también aquellas posiciones contrarias en valores a los cooperativistas, se ha de tener en cuenta que una parte de esta masa crítica contraria a la organización la ha abandonado.

Encontramos por lo tanto, inicialmente, después de la compra por parte de Eroski, que algunos trabajadores de Caprabo, principalmente de la sede, apreciaron un choque con los valores cooperativos de Eroski y con su nueva forma de trabajar. En ese momento diversas personas deciden dejar la empresa. Desde Eroski comunican como esta medida no responde a una política de despidos si no que se trata de la respuesta lógica por parte de algunos trabajadores y trabajadoras de cualquier proceso de absorción empresarial:

Llega un momento en el cual dices, "Este sueldo y salario del señor director general de Caprabo. Esto no gana ni el presidente ni nadie de Eroski..." hombre..., y aparece un buen nuevo Director General allí, que es A., entonces, claro hay momentos en los que ellos mismos la situación dice " oye, yo dentro de seis meses lo dejo". ¿Por qué? Pues porque se ve clarísimamente que choca con su planteamiento. Pero más es desde ese punto de vista que desde el punto de vista de sentirse comprados. Yo creo que no se han sentido comprados, en el sentido malo de la palabra. Sino el sentido de adheridos, complementarios, buscando siempre el bien común, participando en los planes de gestión de unos y otros, complementándonos, a mí siempre me ha sonado así. EV10

En la siguiente cita lo podemos comprobar, como el hecho de que las personas contrarias a la nueva filosofía de la empresa abandone la organización, también ha permitido, a las **personas comprometidas y con un alto sentimiento de pertenencia a la empresa Caprabo subir en lo que respecta a la jerarquía de responsabilidades** a partir de una política de promoción interna.

Yo no sé hasta qué punto no fueron indicaciones específicas de Eroski o salidas profesionales de las personas que había aquí. Pero curiosamente el director comercial y las dos personas que iban por debajo... los tres salieron a la vez. Nunca he sabido realmente qué parte hubo por parte de la empresa que te compra o qué parte desde el punto de vista personal. No lo sé. Se decía "les han cortado la cabeza". Lo típico. Pero no lo tengo tan claro. No sé hasta qué punto no hay un tema de movimiento de estas personas. Mi jefe pasó a ser el director general de compras. C3

Encontramos por lo tanto, que el proceso natural en una fusión empresarial supone un factor favorable y que permite la transformación de la empresa hacia unos valores más acordes con los cooperativos. Las personas que no se sienten identificadas con los procedimientos, la filosofía y los valores cooperativos tenderán a dejar la empresa dejando paso a personas afines a éstos y con un alto grado de pertenencia.

La promoción de personas afines a los valores de la empresa, es una práctica empresarial que ya practicaba Caprabo con anterioridad. Las personas que actualmente tienen puestos de responsabilidad, han sido promocionadas dentro de la misma empresa.

Empecé y estuve cinco años de ayudante de reparto, luego reponedor, encargado de almacén, auxiliar de planta, tercero de tienda, me mandaron de segundo a otra tienda que estuve cinco años y ahora que llevo 10 meses. Yo empecé en lo más bajo que hay, que es ayudante de reparto y poco a poco... "a ver, te proponemos esto ¿te apetece?" Pues voy a probar. E iba haciendo. Yo no tenía intención de ser segundo, ni encargado ni nada... C8

Empecé como auxiliar de tienda, adjunto de tienda, adjunto al responsable de tienda, responsable de tienda, jefe de zona, y responsable regional de jefes de zona sólo me faltaba ya llegar yo creo

que a director de ventas. Lo que pasa es que hubo un proceso interno de selección por perfiles y entre en compras. Estuve dos años de comprador. Pero en el momento en el que nos compra Eroski... hay una serie de jefes, lo que pasa muchas veces con las fusiones, que desaparece de la estructura de Caprabo y hace ya cinco años que soy jefe de sección. Digamos que está el jefe comercial y estamos unos cuantos jefes de sección. C3

Otro de los factores transformadores que se encuentran en el caso de transferibilidad de valores en Eroski – Caprabo es la voluntad por parte de la empresa Eroski de realizar una **integración en ambas empresas**.

Desde Caprabo comentan como, en el proceso de compra el hecho de que la empresa que finalmente absorbió a Caprabo fuera Eroski se percibía como ventajoso en comparación con el resto de empresas candidatas, dado que Eroski garantizaba los puestos de trabajo y la enseña Caprabo.

Al final había cinco candidatos en la compra. Y se comentaba públicamente. De los que había encima de la mesa fue el único que realmente a nosotros, desde el punto de vista de la empresa, ya me olvido de las personas y de mí mismo. Desde el primer minuto dejó claro que mantendría la enseña Caprabo, entonces eso de alguna manera, de los que podían comprar, fue el mejor. Al final es un tema de mantener la enseña Caprabo y subsidiariamente, los lugares de trabajo que había detrás. El punto de venta está blindado. Otra cosa es que haya una tienda puntual que no funcione y se cierre. Pero eso pasaría a cualquier tienda hoy. En este sentido se vivió bien, porque se planteó desde el primer momento que mantendría la enseña Caprabo. C3

El hecho de mantener la enseña Caprabo conllevaba realizar una integración paulatina de las dos empresas. En las entrevistas realizadas a las personas del punto de venta de Caprabo, en la mayoría de las ocasiones, comentan como no han existido grandes cambios

En un principio lo un único que cambiaron fue la marca blanca. Que trajeron la marca blanca. El sistema de trabajo era igual. Nosotros hemos seguido a lo nuestro. No nos ha variado la vida por decirlo de alguna manera de tener Eroski a tener Caprabo. C6

Las primeras semanas cuando empezó esto sí que vinieron dos jefes regionales de Eroski. Para hablar con el encargado, con el supervisor, con el jefe de zona... digamos para explicar la idea que tenían ellos, lo que querían hacer, qué condiciones tenía. Pero ni han metido gente suya ni han querido meter mucho rollo en medio. La verdad es que no. Metieron productos, pero de tema de organización, tema del trabajo ha seguido manteniendo la dinámica de Caprabo. No ha cambiado nada en mi hacer. Han cambiado la manera de hacer los pedidos (...) ahora te mandan una propuesta con lo que más vas a vender (...) puede ser el único cambio que hayan hecho en el tema de servicios es éste. C8

Incluso se comenta como los procesos dentro del punto de venta no han variado en los últimos años.

Yo hace 10 años trabajaba en una tienda de Caprabo. De hace 10 años a ahora que he vuelto de la central no he notado un cambio. A ver, hay cosas que han cambiado, informáticamente, pero en la forma de trabajar está todo igual de lo que yo trabajaba antes. C5

Los trabajadores de Caprabo, en diversas ocasiones, expresan su tranquilidad al comprobar que, después de la compra por parte de Eroski, no se ha cambiado la

manera en la que se trabaja. Consideran que su día a día no se ha visto afectado por la compra, cosa que consideran como un aspecto positivo e integrador.

A pesar de que la **crisis económica** como veremos supone una de las principales barreras para la cooperativización de Caprabo, la idea de que la economía sea cíclica, y por lo tanto, puedan existir futuras recensiones en las que sea necesario volver a hacer reajustes económicos, es una de las cuestiones que convence a las personas socias de Eroski a cooperativizar sus negocios. En periodos de bonanza la cooperativización hubiera supuesto la repartición del resultado positivo entre más personas, y por lo tanto, un menor beneficio para cada uno de los socios y socias. Ello fue uno de los debates que se produjeron en las votaciones sobre la cooperativización. En momentos de crisis económica, los socios y socias de Eroski entienden que, si bien cuando haya beneficios, éstos se reparten entre más personas, en los momentos en los que hay que hacer sacrificios y existen pérdidas, estas, también se reparten.

Lo que no es normal es que a nosotros se nos congela el sueldo y a ellos no. A ver, no es normal, pero si es normal. Porque yo soy dueña y ellos no. O sea ellos son mis empleados, por así decirlo. Yo soy la que tengo que pagar el sueldo. Porque claro ellos tienen un convenio regulado por los sindicatos. Que claro, yo no tengo. Entonces yo también, cuando hablan [mis compañeros de Eroski], digo "bueno, pero es que ellos son por cuenta ajena. Es que es así". Entonces el convenio es el que se tiene que modificar. Y hasta que se ha modificado el convenio que ha sido hace poco... cobraban una pasta, con su jornada intensiva... imagínate en verano, los piques que habían. Nosotros currando hasta las seis de la tarde en verano y ellos con jornada reducida. Quien Eroski no ha habido nunca jornada continua, que es una cosa que nos hubiera gustado. EV1

La cooperativización de cualquier empresa supone la superación de la división tradicional entre capitalista que posee los medios de producción y trabajador. Como se puede comprobar, actualmente, en la relación entre Caprabo y Eroski aún existe esta división, produciéndose una contradicción en el rol tradicional de los cooperativistas, en el que son dueños de su propio trabajo. En este caso, también son dueños de otra empresa, Caprabo. En el momento en el que se produzca la cooperativización de Caprabo, también se superarán las divisiones entre las dos organizaciones en las que una posee el capital de la empresa y la otra es la que la trabaja.

Lo que ha sucedido en Eroski es esto. Está la cooperativa, los 8000 socios trabajadores y hasta 40.000 trabajadores de otras empresas. Claro, puedes decir aquí los vip, y el otro pelotón. No es así. No se ve a sí. Lo que sucede es que hasta ahora, los 8000, a nivel de Grupo Eroski, el hecho de tener más capacidad de gestión de compras, nos ha permitido tener unos rendimientos muy importantes. Pero en definitiva, estas sociedades han sido deficitarias. ¿Cómo sea cubierto? Con los 8000. Entonces en estos momentos, que estamos siendo deficitarios. Hasta hace poco, hasta que no compramos el 100% de Caprabo lo estaba sufragando los 8000. Y las personas cooperativistas, pues se estaban enfadando. Entonces dices... yo entiendo que soy socio y que tengo que pagar mis deudas. Pero a ver, si somos 40.000 personas, no es lo mismo repartir entre 40.000, cuando además sabes que en muchos casos hasta muchos sueldos son hasta superiores. A la hora de cobrar ellos cobran más, a la hora de repartir las pérdidas soy yo también. A ver ¿cómo es esto? Entonces ha habido bastante... Entonces, hubo una necesidad de movilización del modelo. Tú quieres trabajar en Eroski, mira yo te hago socia para intentar captarte como parte integrante de la cooperativa. Tienes que poner... no sé si eran 500.000 pesetas, no era mucho. Pero de

alguna manera tienes como una participación, y entonces en función de tu sueldo pues tienen unos beneficios. En el tiempo de ahora son pérdidas. Un poco para poder extender el modelo. EV2

Dado que los cooperativistas de Eroski son las personas que tienen la propiedad de Caprabo, en el caso de que esta sea deficitaria, son ellos y ellas las que tienen que encargarse de las pérdidas, a la vez que tienen que amortizar y sufragar la deuda contraída por la compra de la empresa. Por ello, a pesar de ser un factor excluyente en lo que se refiere a las relaciones entre las dos empresas, también muestra la necesidad por la cual es preciso cooperativizar Caprabo: como una manera de socializar las pérdidas y la deuda en futuras crisis económicas.

FACTORES EXCLUSORES PARA LA COOPERATIVIZACIÓN DE CAPRABO

A continuación analizaremos los factores excluyentes que dificultan la cooperativización de Caprabo. El principal elemento excluyente es la actual coyuntura económica, que genera inestabilidad laboral en los trabajadores de Caprabo, el sentimiento por parte de Eroski de que la compra de Caprabo ha sido una mala inversión, y hace imperativo que existan medidas de reajuste y anti-crisis en las dos organizaciones. Ello además hace aumentar la percepción de no igualdad dentro de las dos organizaciones, teniendo la percepción desde Caprabo que los cambios que se han producido desde el año 2008 no son producidos a causa de la coyuntura económica, sino que se trata de un imperativo de la empresa compradora Eroski que pretende beneficiarse a sí misma. Por parte de Eroski, el sentimiento de desigualdad entre las organizaciones genera la percepción de que en situaciones en las que se tienen que tomar medidas de reajustes económicos, el colectivo que realiza mayores sacrificios son los socios y socias de Eroski, y que Caprabo, tiene mayores ventajas socio-laborales. Estos aspectos hacen que aumente la hostilidad y la percepción de confrontación entre las dos organizaciones.

En primer lugar analizaremos la percepción de inestabilidad laboral por parte de los trabajadores y trabajadoras de Caprabo. El hecho de que existan reestructuraciones y recortes a causa de la coyuntura económica genera incertidumbre respecto al puesto de trabajo –cosa que se pretendía asegurar en el momento de la compra– y hostilidad por parte de las personas trabajadoras de Caprabo a la política empresarial de Eroski.

¿Buena seguridad empleo? No, porque como está la cosa...cierran dos tiendas y a la calle vas. C6

Que dismantelen departamentos crea malestar... porque estás pensando que cuándo te va a tocar a ti. C5

Esta inseguridad laboral hace incrementar la hostilidad de las trabajadoras y trabajadores hacia la política empresarial de Eroski.

Y la otra pregunta que tú me preguntabas, de cómo ha cambiado, de Eroski cuando ha entrado. Pues muy fácil. Yo me acuerdo cuando estaban en negociaciones. Vino un jefe de Eroski. Nosotros éramos antes en la planta unos 80 o así. Me acuerdo que con toda la desfachatez se puso en medio de las cajas. Entonces eran 10 cajas. Nos señaló a todos y dijo “me sobra la mitad

de gente". Y han pasado cuatro años de la compra y es verdad, somos 40. Y es que lo que dicen lo llegan a cumplir **C7**

Todo y la inestabilidad laboral, dentro de la encuesta realizada a las personas entrevistadas, el promedio de la pregunta *¿hasta qué punto está Vd. satisfecho o insatisfecho con el trabajo que tiene?* se sitúa en 6,5, en un intervalo de 1 al 10, donde 1 es "insatisfecho" y 10 "satisfecho". Se ha de tener en cuenta que existen valores extremos que han puntuado tanto en 9 (dos personas) como en 1 (una persona), siendo la persona que ha puntuado en 1, la única que ha puntuado por debajo del 5. Encontramos por lo tanto, que las personas entrevistadas, en general, se sienten satisfechas con su lugar de trabajo. Tal y como comentaba una persona entrevistada:

¿Satisfacción? Según el día. Estaríamos entre el 7 y el 8. (...) ¿Trabajo interesante? Sí, cada día descubres algo. **C4**

Esta puntuación, puede no ser representativa de la totalidad de los trabajadores y trabajadoras de Caprabo, dado que diversas personas se negaron a conceder la entrevista, alegando dificultades laborales, estrés laboral y miedo a las represalias. Diversas personas, en las entrevistas explican cómo ha influenciado en su trabajo diario y en su estrés los recortes de personal:

Cualquier persona que tú le hables de Caprabo te va a decir lo mismo que yo. Que sí, que está bien, que tienes trabajo, pero tienes que trabajar a gusto, y saber que tú tienes gente para disponer, pero si no tienes gente... no puedes hacer, y si encima te exigen... pues peor todavía. Qué es lo que pasa. Ellos ven que no hay gente, pero aun así te exprimen. Y entonces acabas quemando. **C8**

Anteriormente se ha hecho referencia al proceso por el que muchas personas, al no resultar afines a la nueva filosofía empresarial dejaron la empresa. Por parte de las personas de la sede de Caprabo no ha quedado clarificado el motivo por el que estas personas dejaron sus puestos de trabajo después de la compra. Ello por un lado provoca desconcierto y desconfianza.

El período seguido a la compra de Caprabo que supuso un proceso de transformación substancial y de movimientos de personal en la sede central. Por ello se ha generado entre este colectivo la percepción de que "Eroski" es "el jefe", la empresa que había comprado Caprabo y que por lo tanto, al no haberse iniciado el proceso de cooperativización y no gestionarse la empresa democráticamente y bajo unos valores cooperativos como la transparencia, Eroski era la organización que disponía del poder organizacional. Por lo tanto, para la percepción de las personas de Caprabo es indiferente que les haya comprado una cooperativa o que lo haya hecho una empresa tradicional capitalista, dado que no se tiene la percepción de negociar en plano de igualdad.

La percepción de las personas que trabajan en tienda es que las reestructuraciones y modificaciones que se están haciendo en la organización no responden a la necesidad

de crear tiendas más eficaces y eficientes sino que responde a la voluntad de equiparar las estructuras organizacionales.

Lo que están haciendo es equiparar la estructura, por decirlo de alguna manera, a la de Eroski. Cuando Caprabo trabaja mucho mejor que Eroski. En los números y tal se ve que Caprabo tiene muchos más beneficios que Eroski. Hasta lo que yo tengo entendido sí. Y a ver de todas maneras nos están haciendo hacer este estilo. Están rebajando muchos sueldos. Se están llevando a muchos encargados. Ahora cierran dos tiendas y han dicho que esta gente va al paro directamente. No reubican. No nada. Y no contratan gente para vacaciones. C6

Desde Eroski se reconoce esta percepción, identificándolo como un factor que dificulta las relaciones entre las dos organizaciones.

¿Yo sabes lo que creo? Es que como somos un poco el jefe. Les quitamos todo el poder de... no podías mantener dos estructuras de compras. Era imposible. EV1

La percepción no igualitaria entre las dos organizaciones desaparecerá en el momento en el que los trabajadores y trabajadoras de Caprabo formen parte del proceso de toma de decisiones de su propia organización. Por lo tanto, desaparecerá en el momento en el que se lleve a cabo la cooperativización de Caprabo con éxito.

Pero se trata de un factor a tener en cuenta en el proceso de reflexión dado que puede generar reacciones adversas. En algunas trabajadoras y trabajadores se ha creado una sensación de desconfianza respecto al objetivo de la compra y cooperativización de Caprabo, y ven a Eroski muy alejado de lo que podrían ser los valores cooperativos como la solidaridad.

P: Porque no te crees lo que...

R: Nada. Es sólo en el querer de ellos y el utilizarnos a nosotros. Para seguir ellos cobrando y seguir teniendo siempre lo mismo. Y que nosotros no tengamos nada.

P: ¿Quiénes son ellos?

R: ¿Ellos? Pues todos los que están sentados ahí en la central. C7

Para evitar la confrontación entre las dos organizaciones es necesario que se apliquen los valores cooperativos incluso antes de la cooperativización, especialmente aquellas prácticas referidas con la transparencia informativa de una manera sostenida.

Otros valores cooperativos, como el de igualdad sí que se ha empezado a implementar en Caprabo.

En Caprabo hay mucha jerarquía. Mucho jefe, mucho mando. Y en Eroski por ejemplo eso no hay. Y en eso se nota también. Sabes que se han empezado a cargar mandos... ¿sabes? que no es normal que haya tanto mando tampoco. ¿Sabes? Pero por ejemplo ahí viene el director general de Eroski y es como tú y yo, normal. En cambio un mindundi de Caprabo y vamos tienes que estar ahí... ¿sabes? En Caprabo hay muchísima jerarquía. Muchos puestos y en eso también se ha notado. C5

Este proceso de igualdad, no responde a la voluntad de seguir los preceptos de los valores cooperativos, ya que como hemos visto, también existe la auto-responsabilidad y los socios y socias cooperativistas creen que es necesario que cada

persona se responsabilice de su puesto de trabajo. Estos cambios, generados sobretudo en el punto de venta responden a la voluntad de reducir gastos de personal generados por los pluses de los que se benefician los diferentes encargados. Por ejemplo, un segundo encargado de tienda explica que, gracias a los pluses, en alguna ocasión, debido a errores de planificación de la empresa, ha llegado a cobrar 800€ más del sueldo base.

Yo cada cuatro meses tengo un plus [por ser segundo de tienda]. Mi encargado lo tiene cada dos y yo lo tengo cada cuatro. Te mandan unas bases para hacer. Si viene la chica de calidad, y te pillan que no tienes nada caducado, que tienes las salidas de emergencia despejadas, que no tienes colas, que mira las secciones y no han mezclado la basura, si lo tienes todo bien, te llevas el 100% [del plus]. Me han puesto un presupuesto, y yo me pasado, tengo el 100%. Si tengo de todo el 100%... que es lo que me ha pasado este mes... yo tengo mi nómina más 800 € más de beneficios. Y en el Caprabo donde estaba antes mis beneficios eran de 30 €. Yo cuando vi las dos nóminas dije: "¡madre mía!" Lo que pasa es que al parar las obras del Mercadona hemos vendido más de lo que creían. Y han tenido que apoquinar lo que hay, a mí, a mi encargado, a mi otra compañera, y a los otros cinco titulares que tenemos. Nos hemos llevado 800 € cada uno. C8

El hecho de reducir mandos intermedios en el punto de venta, ha generado también algunas reacciones que incrementan la visión negativa que se tiene sobre Eroski.

Una es del año 74. La otra del 73. Son contratos antiguos de 30 y algo de años. Que tenían contratos de lunes a sábado. Y ahora les han comunicado que pasan a ser auxiliares de planta. Y eran por ejemplo jefas de caja. Y ganaban un plus por nómina. Por contrato eres auxiliar de planta. (...) Y ahora encima hay que decir a esas personas que llevan treinta y pico años, que también han dado todo por la empresa, de que tu contrato de lunes a sábado no sirve, que dentro de todas las condiciones que se muevan. Y todo lo que todo. Pues se ha movido todo. Se han quedado... Ahora cuando llegue el papel se firma "no conforme" y todo arreglado. Que personas que lo han dado todo que llevan 35 años, qué se supone que ya te jubilas, y encima le bajan el sueldo... ¡No tienen consideración! Y se lo está diciendo una niñata que tiene 20 y pico años, que acaba de entrar en Caprabo y está diciendo a una persona que lleva treinta y pico... que "lo siento pero es lo que hay". Eso está pasando ahora mismo. Ya te digo, yo he estado preguntando y dentro de todos los cambios y todo entra esto también. C7

Las personas entrevistadas, en respuesta a la pregunta *Selecciona un valor en el intervalo de 1 (los ingresos deberían ser más equitativos) a 10 (debería haber mayores incentivos para el esfuerzo individual)* se sitúan como promedio en el 6,5 existiendo dos valores extremos de 10 y uno de 1. Por ello, a pesar de que la mayoría de las personas entrevistadas se sitúan en puestos de poca cualificación y menor retribución, y por lo tanto son las que mejor se verían afectadas por el proceso de igualación de los salarios, son personas que se sitúan más próximas a la idea de que el salario tiene que recompensar el esfuerzo individual.

Uno de los beneficios laborales que se han recortado a causa de la crisis económica son las condiciones laborales de las mujeres que trabajan en tienda y que disponen de hijos a su cargo.

La gente que entra ahora de maternal, no les dejan escoger horario. Pueden escoger horario siempre cuando sea una semana de mañana y una semana de tarde... y yendo los sábados. Si tú

te coges un horario maternal porque tienes que cuidar al niño, tú no puedes decirle a la guardería: "esta semana tiene que ser de mañana y esta semana...". A parte de que por la tarde no hay guarderías. Tú plegas a las 22... a tu casa y ¿Qué haces con el niño? Hacen rotar a todas. Pero ¿qué vas a hacer? Es eso o a la calle. Pero la gente se coge turnos... una chica de mi tienda que fue a juicio y todo; y lo perdió y tiene que hacer rotativo. Entonces cuando va de tarde tiene que hacer algo así como de 14 a 19 o algo así... que no plega... pero igualmente es un rollo, porque aunque vaya a la guardería, los niños a las 17h... En la central puedes escoger el horario que quieras. El problema es en las tiendas. En la central de todo el mundo plega a las 18. El problema es en tienda, que yo lo entiendo que para un encargado es muy difícil horarios de una tienda, porque en tienda somos casi todas maternales menos tres de 40 horas. Es muy difícil cuando hay vacaciones para todo. Pero maternal es un derecho. Es porque tienes que cuidar de tus hijos. No coges maternal para quedarte en casa. C5

Este proceso ha generado reacciones no sólo de inestabilidad en lo que respecta a las personas que se encuentran en esta situación, si no que se relaciona también con la cooperativa y con la implicación que tienen que tener las personas que la integran.

La cuestión que yo saco es que en una cooperativa quieren que les des todo. Ellos quieren que lo des todo. Que ni tengas horario ni calendario. Y claro las maternales, en este caso, están condicionadas a un tipo de horario. Y son las que sobran. Y ahora han sentado a todas las maternales. Antes no se les ocurría sentarse con las maternales, ni llegar a pactos. Ahora se han dedicado desde que está Eroski ¿vale? a sentarlas y ofrecerles... "que si hemos pensado... que porqué no te quedas con tus hijos... porqué están creciendo y te lo vas a perder... porqué el tiempo pasa". Y les hacen un chantaje emocional. Y al final llegas a la conclusión, bueno, "ellas" llegan a la conclusión, de que si no lo cojo [el pacto de despido con 45 días por año trabajado] me van a echar. ¿Vale? Aunque tú les digas oye que no te pueden echar. (...) Y ahora han empezado a tocar el tema de las maternales porque de cara a la cooperativa somos las que más molestamos. Porque ellos quieren que des el 100%. C7

La situación económica ha hecho que los negocios tengan menos ventas, y por lo tanto sea necesario que las empresas reestructuren los recursos, produciéndose despidos y recolocaciones. El inicio de la crisis coincidió con la compra de Caprabo, por ello, muchas de las personas trabajadoras no saben identificar si estos cambios son producidos a causa de la compra y por lo tanto a la adecuación de las estructuras de Eroski o si es a causa de las medidas producidas como reacción a la crisis económica.

Es lo que te digo, no sé si es por el hecho de la crisis o es por el hecho de que ellos hacen éste cambio estructura. No te sé decir el por qué si va mejor o va peor, porque todavía no lo vemos. Vemos que están despidiendo gente, vemos que están sacando mucha gente de encargados y gente responsable. Están quitando toda esta gente... pero es que no estamos en una situación... C6

Cambios sí que ha habido [desde la compra de Eroski]. Aparte de la manera de operar. Caprabo... la forma que tiene trabajar Caprabo se ha ido adecuando un poco a Eroski. Entonces en el tema de despidos y eso están actuando como hace Eroski. Sí que se ha notado. Por qué antes para echar a una persona era porque hacías algo mal, o si no te intentaban reubicar. Y ahora con Eroski... también es por el tiempo que estamos también. Claro antes, cuando estaba Caprabo las ventas estaban muy altas. Claro, también a la hora de estar en un tiempo de crisis... igual si hubiera sido con Caprabo hubiese sido igual. ¿Sabes? Pero sí que se notan diferencias. C5

Si anteriormente hemos visto como la empresa Caprabo promocionaba internamente a las personas, con la coyuntura de crisis económica, se aplica la política de no ascender a trabajadores o trabajadoras, dado que ello implicaría unos gastos de personal mayores, y actualmente se encuentran en una coyuntura de desinversión. La coincidencia en el tiempo de la crisis económica y de la compra de Caprabo hace que los y las trabajadoras lo perciban como un cambio en la política empresarial causada por la compra de Caprabo y no por la coyuntura económica.

Antes se promocionaba mucho la gente de tienda yo estaba de jefa de cajas. Caprabo compró una cadena en Madrid y pidieron voluntarios para hacer formaciones. Yo fui. Y entonces estuve 4 meses en Madrid haciendo formaciones. Y cuando volví me propusieron ir a la central. (...) Por ejemplo, eso ya no lo hacen desde que está Eroski, lo de promocionar gente de tienda. C5

Si analizamos el proceso desde la perspectiva de los y las cooperativistas del País Vasco, la coyuntura económica también dificulta las relaciones entre Eroski y Caprabo ya que los cooperativistas de Eroski tienen la percepción de que la decisión de la compra no fue acertada y a consecuencia de ello actualmente tienen que realizar un esfuerzo económico mayor. Tal como nos explica esta cooperativista:

El tema de Caprabo es un tema que tienen aquí clavado. Porque nos ha hecho mucho daño en tema de que la compra de Caprabo... o sea... "si no se hubiera comprado Caprabo". Y tú, bueno... y si no se hubiera comprado hubieras dicho "si se hubiera comprado ahora tendríamos más beneficios". EV6

Por todo lo descrito, el hecho de que Caprabo aún no sea una cooperativa dificulta las relaciones entre ambas empresas. Caprabo no tiene personas socias, y solamente cuenta con trabajadores y trabajadoras por cuenta ajena. Por lo tanto, los sueldos y salarios de las y los trabajadores están regulados por un convenio ajeno a la voluntad de la empresa. Por lo tanto, las personas que trabajan para Caprabo no pueden negociar su sueldo, ni reducirlo en momentos de austeridad. Ello contrarresta con las medidas anti-crisis utilizadas por la cooperativa Eroski S.Coop.

Este hecho, dificulta las relaciones entre las personas trabajadoras de Eroski S.Coop y las personas de Caprabo, habiendo desde Eroski la percepción de que en Caprabo hay más ventajas que en Eroski.

En Caprabo tienen sus sueldos, tienen su jornada reducida en verano, cosa que nosotros no tenemos. Tenían sus cestas de Navidad, cosa que nos jodía porque nosotros no tenemos ni un producto gratis. Y Caprabo tenía su cesta de Navidad... entonces sí, hay un poco pique. EV1

A causa de las diferencias entre las dos entidades, se han tomado medidas para equiparar las estructuras. En algunas de estas medidas se puede comprobar cómo siguen el patrón de los valores cooperativos, como por ejemplo la solidaridad retributiva. En el caso de reducción de sueldos de Caprabo, se siguió una política de reducción salarial proporcional a la remuneración. La medida se aplicaba a aquellas personas con retribuciones superiores a los 17.000€ brutos anuales. A este colectivo se le aplicaba una reducción del 3% mientras que a los sueldos más elevados se les llegó a aplicar un 20% (La Vanguardia Ediciones 2013). Una trabajadora de Caprabo nos

explica cómo se les informó de la aplicación de dicha medida y cómo se aplicaron otras, como la eliminación del cheque de Navidad (que como hemos visto anteriormente era una ventaja de la que los trabajadores de Eroski no disponían).

Han venido una vez para explicarnos que iban a reducir el sueldo un 5% a los que cobraban más de 20.000 € al año. Que a nosotros no nos iba a afectar en un principio. Con el sueldo tan enorme que tenemos si es que encima nos lo reducen... Sería exprimir un poco más al que menos tiene. Entonces a los jefes se les reduciría entre un 5 y un 10% el sueldo (...) Que han venido explicando que claro con la crisis no llegaban a los números... que si se les estaban quedando las tiendas obsoletas pero que tenían que hacer esto para reducir gastos. Nos han quitado... con Caprabo por ejemplo nos daban una cesta de Navidad. Me parece que fue un poquito antes de entrar Eroski, o al entrar Eroski, ya nos quitaron la cesta de Navidad y nos daban un cheque en Navidad por valor de unos 60 euros. Un cheque pero para gastar en Caprabo o sea un beneficio directo para Caprabo. Ahora ya con esto de estos recortes también nos lo han quitado ese cheque ya no está.

C6

Además, aunque Caprabo sigue conservando bastante la independencia comercial, como en cualquier compra empresarial, existen departamentos dentro de la empresa comprada que dejan de ser operativos ya que se fusionan con los departamentos de la empresa compradora y en este caso fueron trasladados a la sede central de Eroski en Elorrio. Algunas personas que estaban trabajando en los departamentos que dejaron de existir en Caprabo fueron relegadas de las funciones administrativas y fueron trasladadas a diferentes tiendas.

Yo estaba [en la central] en Tesorería, pero el departamento de Tesorería, se lo llevaron para Elorrio y nada... entonces nos han reubicado. A mi jefe le han echado, a otra chica la han echado, a tres nos ha mandado tienda y una chica se ha quedado. C5

Estas medidas han sido tomadas negativamente por algunas y algunos trabajadores. Personas que estaban trabajando en puestos administrativos, con unas condiciones laborales bastante ventajosas fueron trasladadas a tiendas y por lo tanto sus funciones y las condiciones laborales que disfrutaban fueron modificadas sustancialmente. Por ello, en muchas ocasiones las personas que han sufrido estas reubicaciones han pedido la baja voluntaria de la empresa.

Yo [las reubicaciones] no me lo tomo como un paso atrás. A mí me da lo mismo. Yo voy a trabajar. No tengo problema. Pero la gente se lo toma muy mal. La gente esto de volver a tienda... A mí me ha ido hasta bien. Porque antes estaba en la central en Hospitalet. Imagínate hasta Hospitalet cada día. Y ahora estoy en Santa Coloma. Dejo al niño en la guardería... a mí no me parece un paso para atrás. Pero mis compañeras... una está para coger la cuenta ya, otra la ha cogido ya y la otra está de psicólogos. La gente se lo toma muy mal. Es cómo hacer un paso para atrás. Es como degradarte laboralmente. En tienda tienes que trabajar los sábados, en Navidad tienes que trabajar los domingos. El horario no es lo mismo... tú en la central el viernes plegas y ya no vuelves hasta el lunes... luego coges muchos puentes. Las vacaciones te las combinas súper bien. En tienda no puedes coger vacaciones en Navidad, ni en semana Santa, ni puentes... C5

A pesar de que las condiciones laborales han sido modificadas, estas personas siguen estando bajo el paraguas del convenio laboral anterior, y por lo tanto, las

remuneraciones están acorde con el antiguo convenio, teniendo un salario superior del que se cobra en tienda.

P: Cuando te pasaron de central a tienda, ¿te redujeron el sueldo?

*R: No, no. Me mantienen todo igual. Cobro más pero la diferencia es muy pequeña. Yo en teoría cobré más de una persona que esté igual en tienda. Las mismas condiciones pero igual son 50 €, porque el convenio... yo tengo el convenio de la central yo estoy como auxiliar administrativa. No estoy como reponedora o como sea la categoría. **C5***

Si por un lado encontramos que existe una serie de personas que podrían ser contrarias a la filosofía de la empresa (o a las condiciones que la empresa está ofreciendo) que dejan la misma, también encontramos una serie de personas que, incluso estando dentro de la organización se muestran críticas con ella.

Tal como nos explicaban desde Eroski S.Coop.:

*Yo ya sé que en toda organización tenemos la campana de Gauss (...). Hay un 3% de miembros de una organización que están dispuestos, que son los tractores, son los comprometidos, son los que arrastran. Aquí está el liderazgo. Por ahí anda. Luego hay un 12% de seguidores. Esto quiere decir que en función de quién ejerza el liderazgo, que proyectos planteen... este 15% nos va a apoyar. Y luego hay un 15% que éstos ni de coña. No quieren saber nada. No, perdón, están en contra. Es así. Tú y yo no tenemos por qué ser amigos ni tener empatía. Pues aquí pasa lo mismo. En una cooperativa no estamos para ser amigos, sino para hacer un proyecto socio-empresarial juntos. Pues resulta que este señor y yo, he sentido de la vida lo buscamos de una manera distinta. Él lo busca dedicando tiempo libre a una ONG, o cuidando su jardín o lo que quiera. Y yo no busco... haciendo y dedicando mi ilusión y capacidad y mis convicciones a este proyecto socio empresarial compartido. Hay un 15% que no. El resto, el 70%, estos ni fu ni fa. ¿Qué es lo que buscan? En este caso, un salario. Nada más. Porque tienen su proyecto de vida. Hay un 70% que, oye, pues sí pues no. Entonces, con eso hay que trabajar. Con estos sí, con el 15% aquel es imposible, cuantos antes los dejes... lo que hay que hacer es identificarlos y ya está. **EV8***

Estrategias empresariales de transferibilidad de la experiencia cooperativa a través de los valores

TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO: ANALIZAR EL PROCESO DE TRANSFERIBILIDAD DE LOS VALORES COOPERATIVOS A OTROS TERRITORIOS

En el actual escenario globalizado, para seguir siendo competitivas, empresas como Eroski tienen que seguir adquiriendo nuevas cuotas de mercado. Por ello se veía necesario adquirir una estrategia de expansión. Pero ello también supone el reto de cómo transferir la experiencia cooperativa con éxito.

*Para subsistir en este escenario tan globalizado, y tan complejo, se necesita crecer, el tema es cómo puedes crecer manteniendo un poco aquello que te hace cooperativa, porque se tiende a difuminar en ese proceso de internacionalización. Son realidades y dilemas que de alguna manera son nuevas para esta realidad. **UM1***

El éxito o el fracaso de la transferibilidad de la experiencia cooperativa, va muy ligada a la generación de una cultura cooperativa, unos valores cooperativos y un sentimiento de pertenencia con la empresa.

Tal como veíamos en la revisión de la literatura, una de las vías para la transferibilidad de la experiencia cooperativa es conseguir posicionar los valores cooperativos como centrales para que sean estos mismos los que ejerzan de motores de control social. Por ello, las estrategias empresariales cooperativas que quieran expandir el modelo tendrían que tener en cuenta este aspecto si quieren tener éxito.

En aquellos proyectos de transferibilidad de la experiencia cooperativa, es importante identificar aquellos aspectos diferenciales en la identidad de ambas organizaciones, identificar en qué valores se sustentan, para finalmente, idear cuales son las mejores estrategias de centralización en los valores cooperativos.

[Existe] una cultura en las cooperativas vidrieras de Cataluña, por decir algo. O el peso que ha tenido el anarquismo en el nacimiento de los proyectos cooperativos catalanes es muy importante. Eso no ha ocurrido aquí. Aquí han ocurrido otras cosas: Aquí ha habido un cura. Esas cosas son las importantes. Hay que tomar conciencia de eso, no solamente para identificar las diferencias. (...) Diferencia vs. Identidad. Yo sé que los malagueños son distintos, sé cómo son ellos, hablé con ellos y ellos me dicen cosas, yo hablo con los míos, me dicen cosas, y hacemos un listado, y decimos ¿veis cómo somos distintos? Ya ¿y?... ¿pero cuál es la identidad? ¿Cuáles son los elementos de identidad de ellos y de este colectivo? ¿Y cuál es la posible identidad compartida? Si es que la puede haber, y hasta donde... tomar conciencia de las diferencias es el principio de un trabajo. Hay que ir a la identidad. EV8

El análisis de los resultados nos muestra dos estrategias para conseguir que una experiencia cooperativa tenga éxito en el territorio. Por un lado encontraríamos un escenario ideal, implementando la cooperativa en zonas con una alta cultura cooperativa e incorporando en la organización a personas que ya cuenten con estos valores. Por otro lado, encontraríamos un segundo escenario donde, todo y que la empresa no se establece en un entorno cooperativo, es capaz de incorporar los valores cooperativos como centrales, tanto en la organización como en las personas que la forman.

FIGURA 19. CUADRO RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA LA TRANSFERIBILIDAD DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA (CON VISIÓN DE VALORES)



Fuente: Elaboración propia.

Si bien se comprueba que una estrategia podría ser nutrirse únicamente de personas que tengan valores cooperativos, también se llega a la conclusión de que en procesos

de expansión en las que se deben incorporar a la organización personas con perfiles profesionales determinados, es difícil mantener este criterio. Por ello se hace imprescindible originar en las personas que se integran en la empresa, y en los territorios donde se instaura, una cultura cooperativista, basada en los valores mencionados.

La estructura ahora ya de Eroski se ha sofisticado bastante. Generó además un proceso de compras y de expansión muy amplia y eso evidentemente ha llevado a una estructura incluso más profesionalizada y aunque hemos mantenido siempre la idea de la cooperativa por encima, y de los valores cooperativos, también es cierto de que los perfiles han sido también más técnicos a veces, menos sociales desde ese punto de vista. Y algo de eso sí que notamos que en el proceso de engrandecimiento pasa de 9000 socios consumidores a 600.000 que tenemos en este momento. Y pasa de 100 personas, en este momento hemos estado en 39.000 dentro del grupo. Entonces claro, son dos aspectos para vivir la cooperativa, muy diferentes. EV10

Analizaremos en primer lugar la importancia que puede llegar a tener el territorio en el proceso de cooperativización y de mantenimiento de la experiencia.

Importancia del entorno cooperativo en la transferibilidad de la experiencia.

A pesar de que la zona de Mondragón cuenta con una alta concentración de cooperativas, estas tienen que convivir con un entorno global donde lo que imperan son las empresas y las relaciones capitalistas que tiene una influencia a nivel local, nacional e internacional.

Por ello, las estrategias empresariales tienen que estar dentro de los parámetros capitalistas, y aunque se trate de un modelo basado en unos valores cooperativos, se tiene que utilizar estrategias que puedan competir en las mismas condiciones y para tener el mismo éxito que las empresas que no siguen este modelo.

Una de las cuestiones que las personas cooperativistas mencionan que coincide en los entornos con unos valores cooperativos y en entornos más capitalistas es el hecho de que las personas, independientemente de que exista un abanico salarial reducido en la empresa, o que se realicen mecanismos de solidaridad, autoayuda y preocupación a los demás, trabajan por dinero. Tal y como se ha mencionado anteriormente, lo importante no es el hecho de valorar o no el dinero (que ello ocurre en todos los entornos) si no en qué posición se coloca el dinero en la escalera de valores. Generalmente, en el entorno capitalista el dinero va acompañado de prestigio social. Este prestigio también es valorado en aquellos entornos cooperativos. Por ello, si se consigue que los valores cooperativos sean centrales y ejerzan de control social, por lo tanto lo que el entorno ofrezca prestigio social sean aquellas personas que realizan acciones solidarias en lugar de aquellas que reciben una retribución más alta, se consigue que las personas en puestos de responsabilidad quieran continuar en las empresas cooperativas e incluso acepten subir en posición, por lo tanto también en

responsabilidad, a pesar de no ser correspondido con una retribución equivalente a la que se estaría percibiendo en una empresa capitalista tradicional.

P: ¿Y entonces por qué aceptaste el puesto [superior a pesar de que sólo cobrabas 30€ más]? ¿Por cambiar...?

R: Sí, un poco pues sí. Por ir a más. Un poco lo que te enseñan en la Universidad. Bueno en la Universidad y en los valores de la vida diaria. Que tienes que ir a más. Pero en realidad no tienes por qué ir a más. Puedes ir a más sin...

P: ¿Pero a más de qué...?

*R: Ir a más en el sentido de ascender. De más responsabilidad. Ascender, vamos. El mundo capitalista es así. **EV1***

El hecho de que se conviva en un entorno tradicional capitalista, donde no todo el mundo tiene adquiridos los valores cooperativos hace que existan personas críticas con el modelo. Por ello, muchos de los sujetos entrevistados comentan como, en las conversaciones con su grupo de iguales o con familiares hay personas que no entienden el modelo y que debido al sentimiento de pertenencia sienten que tienen que defender la empresa de la que son socias y socios:

A mí me ha costado mucho hacerle entender a mi marido que hay cosas que no tienen por qué compartirlas ni entenderlas. Que no le afectan a él directamente y que es una opción personal. Pero no es malo. Estas cosas pasan. Igual que te puede discutir de política con tu padre o puedes hablar de... es que es algo que está ahí y puede ser un tema de debate. Sí que es cierto que puede haber en el entorno gente que te diga "podrías estar en..." pero es que no quiero. No sé cómo decirlo... ese discurso yo sí que lo he oído. Incluso a compañeros que dicen que también lo han oído en su entorno. Pero bueno... tiene que haber opiniones de todo tipo. Sí, se da pero ¿y qué?

EV4

Todo y que existan algunas reacciones en contra del modelo cooperativo, se reconoce que en Mondragón, la zona de Alto Deba y los alrededores (donde se encontraría Elorrio) se tiene un entorno propicio para la formación de cooperativas, precisamente por la tradición cooperativista de la zona que ha hecho que los valores cooperativos estén mucho más asentados.

*En la zona histórica tiene mucho más sentimiento de cooperativa, se tiene menos los valores cooperativos, en tanto en cuanto te distancias. Lógicamente. Es normal. **EV2***

Por ello, las personas que vienen de otras zonas y se han instalado en Mondragón reconocen las diferencias en lo que respecta a la vivencia y los valores cooperativos entre las dos zonas (de la que provienen y la de Mondragón) y explican cómo, por el hecho de instalarse en Mondragón, fueron entendiendo y adquiriendo los valores cooperativos.

*Yo no vengo de aquí. Vengo de Vizcaya y los valores cooperativos no se viven de la misma manera. Yo sí es verdad que vine aquí, y bueno te vas integrando, vas entendiendo y vas viendo, y te vas impregnando. **EV2***

Sí que es cierto que no se si cuando tú te comprometes a ser socia sabes realmente las implicaciones reales. No porque la organización no te lo haya explicado sino porque quizá tú eres

un ignorante en el tema. Yo por ejemplo, en la zona en la que vivo, donde su entorno familiar es la zona de la Bilbao. No es un entorno cooperativista. Sin embargo compañeras mías que viven aquí en Mondragón, el entorno es completamente diferente. Ellas probablemente han oído hablar de cooperativismo, porque sus padres han sido cooperativistas desde que nacieron, yo no. Pero decir que hay una parte cultural que ellas tenían de base que yo la tenía. ¿Qué se puede ser [cooperativista sin haber nacido en un entorno cooperativista]? Sí. ¿Que yo creo que tiene que haber inserción? Sí. ¿A mí se me hizo en condiciones? Totalmente sí. ¿Si yo realmente sabía las implicaciones, de esa parte más de percepción real? Hombre, creo que en la medida que te lo traigas tú de base, la cosa puede ser si o puede ser que realmente no sepas a que te estás comprometiendo. No porque sea una cosa oculta sino porque bueno... te cuentan algo y... sí, sí. Pero bueno, tú lo de ser socio... lo que quieres es currar. EV7

Parte del hecho de que exista un entorno cooperativo propicio viene dado por el hecho de que muchas de las personas de la zona trabajan en cooperativas, y por lo tanto se explica y la gente conoce cuales son las características de las mismas. En el entorno de Caprabo, como veremos más adelante existe un gran desconocimiento de lo que es ser cooperativista y la gente precisamente reclama más información al respecto. Existe por lo tanto una diferencia significativa entre el entorno de Caprabo y de Eroski en lo que respecta a la información sobre la cooperativa y lo que implica ser cooperativista.

El conocimiento de lo que es una cooperativa es importante a la hora de decidir entrar en una organización de estas características. El entorno de Mondragón, por lo tanto, tal y como nos explica la siguiente cooperativista, es una zona ideal para ello:

P: Acabas de decir que en Bilbao no hay tanta cultura cooperativista, crees que se influyen la predisposición...

R: Yo creo que en el conocimiento sí. (...)Realmente yo no había oído hablar jamás, más allá de alguna conversación que se me habrá despistado, de lo que es un modelo cooperativista. Mientras que ya te digo, no creo que haya un niño en Mondragón, o un chico con 15 años, que no sepa lo que es ser cooperativista. Pero porque mucha parte de su entorno... Digo Mondragón, digo Oñate, digo el Alto Deba, que es donde nace todo este movimiento. Dudo que ellos no sepan las implicaciones reales. Luego les gustará o no les gustará. Pero saben más o menos de manera acertada lo que es. Por ejemplo a mí me preguntas con 15 años, incluso con 25... y como mucho con 25 te puedo repetir lo que me han contado... no sé cómo decirte. Eso yo sí que creo que influye. EV7

De hecho, en diversas ocasiones encontramos que las personas entran en la organización porque ya la conocen a partir de la experiencia de personas de su entorno más cercano de amistad o familiar. Por ello es fácil encontrar familias donde varios miembros están en una cooperativa (bien sea la misma cooperativa o bien otra cooperativa del Grupo Mondragón)

Mi cuñado también está dentro de caja laboral. El colegio donde van las niñas también es [una] cooperativa. Mi marido también es cooperativista. Aquí está muy asentado. EV3

Por lo tanto, podemos decir que Mondragón tiene un entorno favorable para el cooperativismo ya que existe la información sobre lo que es una cooperativa, el hecho de ser cooperativista está normalizado y por lo tanto, por ejemplo, no reduce el

prestigio social por el hecho de tener una retribución menor de la que se podría tener en otra empresa. Pero si bien la información de lo que es una cooperativa es importante, lo que hace adquirir los valores cooperativos es la participación y socialización en aquellas actuaciones que los fomenten.

*Se ha perdido mucho entre los 8000 [socios de Eroski] el modelo cooperativo. Al ser socio, tienes más gente al mismo alrededor de Mondragón que es donde está la cuna del cooperativismo, que yo qué sé... en Navarra. O Burgos. O Santander. Donde son tiendas pequeñas que tienen desde 20 personas, aisladas y alrededor tiene todo de sociedades anónimas... entonces el entorno es importante en este caso: sí. Sí. Sí. Y yo creo que el modelo sucursalista te distancia mucho de tu valor, de tus valores. O sea eres distinto porque sabes que no cobras lo mismo que la entidad bancaria al lado, por ejemplo, que también es sucursalista. Te sientes más segura en tu puesto de trabajo, te sientes más cercano a la hora de relaciones y tienes otro tipo de ventajas. Pero el sentimiento yo creo que se hace cuando realmente las personas hacemos lo que dice el modelo. Y eso no sucede. **EV2***

Si bien es cierto que en el País Vasco existe una cultura cooperativista fuerte, se reconoce que el hecho de que la cooperativa Eroski (y las cooperativas de la Corporación Mondragón en general) hayan crecido en volumen, contribuye al desconocimiento del sistema cooperativo y al alejamiento de los valores cooperativos en general por lo que es necesario realizar. Dependiendo de la zona, de las características que integran la organización y de sus interacciones, los valores cooperativos estarán más o menos arraigados y por lo tanto el modelo cooperativista se pone en práctica de distintas maneras.

*Se han hecho encuestas de cultura organizacional, en las cooperativas de Mondragón y también en Eroski en distintos centros. En Eroski permite comparar los resultados de un hipermercado y de otro. Y todos son distintos. Con lo cual lo que demuestra es que el modelo, según cómo se interpreta, en la práctica, da resultados distintos. Hay centros en que dan mejores resultados. **EV5***

Por eso desde la Corporación Mondragón se ha identificado el reto de creación de sentido de la experiencia cooperativa. Desde Lanki, el Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragón Unibertsitatea, han identificado este reto y lo han incorporado en la formación que realizan como uno de sus cuatro ejes principales.

*Luego, el cuarto eje sería la necesidad un poco de... a través de la formación cooperativa... el impulso más identitario, de los valores, con la apuesta ideológica, articular lo que tiene que ser las cooperativas. Yo creo que ahí hay reto. Eso nos damos cuenta en los cursos de formación. Eso es una experiencia que todavía está muy viva. Pero sí es verdad que este impulso de alguna manera está sin articular. **UM1***

Así, comprobamos que, aunque suponga un reto, la Cooperativa Eroski es capaz de sostenerse a pesar de que dentro de la organización conviven diferentes maneras de vivir la cooperativa. Hasta el momento, aunque se trata de un aspecto que se está trabajando, no ha supuesto una amenaza real al modelo. Por ello, el hecho de cooperativizar otros entornos, como podría ser el de Caprabo, todo y que posiblemente la vivencia cooperativa será entendida de manera distinta a lo que se

hace en el núcleo central, no tiene porqué suponer un mayor debilitamiento de la experiencia.

Además, se considera que el contexto catalán en el que estaría ubicado Caprabo cuenta con una tradición histórica cooperativista (todo y que no de la misma envergadura que en País Vasco). Ello es lo que hace pensar a los y las socias de Eroski que Cataluña podría ser un entorno propicio para el desarrollo del modelo cooperativista de Mondragón.

P: ¿Es más fácil ser cooperativista en Mondragón que en Catalunya? Por el tema de que aquí todo el mundo conoce las cooperativas...

*R: Pero Cataluña, yo no tengo la concepción que tú dices. Parece que Cataluña siempre ha sido... a ver, el cooperativismo de consumo por ejemplo en España salió allí en Cataluña, en Gerona. Salió la primera cooperativa de consumo que después seguido, al cabo de poco, vino al País Vasco y todavía vive. Está en Araya. Es una cooperativa de consumo y lleva más de 125 años. Yo creo que Cataluña es un terreno... así como si me dices... y Valencia también. El Mediterráneo en general para el cooperativismo no ha sido malo. Andalucía es más difícil. Porque hay una serie de valores que no se desarrollan en Andalucía. Y aquí o en Cataluña vemos que sí. Ese amor propio, esa responsabilidad de lo mío y de lo nuestro. Eso más que el entorno que nos rodea, que somos más... que esto hay que sacar adelante. Que somos gente que podemos. Toda esa línea no la hemos visto ni siquiera en Madrid. En cambio en Cataluña sí y luego todo el tema de historia os hace depositarios de valores cooperativos en esa tierra. Por lo tanto... y ya no te digo nada en el mundo del textil. Para mí todo el Mediterráneo, decía hasta Valencia toda la zona de Valencia y Cataluña para mí es un foco de cooperativismo. **EV10***

Se puede concluir diciendo que a medida que el grupo va adquiriendo mayores dimensiones, es más difícil mantener el sentimiento cooperativista y los valores cooperativos. El hecho de que el proceso de expansión no haya sido únicamente en número de personas trabajadoras si no que, por estrategia comercial, se haya producido por todo el territorio del estado, también ha contribuido al debilitamiento de los valores cooperativos.

Una posibilidad para seguir conservando la esencia y los valores cooperativos sería no crecer ni expandir el modelo a nuevos territorios. Ello iría en contra de la efectividad económica (ya que sería menos competitivo), y por lo tanto iría en contra del mismo objeto social de la cooperativa que es la creación de puestos de trabajo sostenibles.

Tal y como nos explican, la decisión de crecimiento y expansión de la cooperativa es muy criticada por parte de algunos sectores del movimiento cooperativo pero a la vez, desde Mondragón, se considera que es uno de los fundamentos del cooperativismo:

Yo he discutido muchísimo con cooperativistas catalanes, con cooperativistas andaluces, madrileños etc. Y siempre he recibido un feedback muy crítico. Crítico en el sentido de "eso no es una cooperativa". "Estáis renunciando a los valores cooperativos". Cuando hablamos de don José María parece que algunos tienen que José María hablaba de un cooperativismo perfecto, de un cooperativismo de aquí, como decimos en euskera "en aguas pequeñas". Como si sólo "small is beautiful". Y renunciar a eso fuera a destruir los valores esenciales de un proyecto cooperativo compartido, hecho por personas, por y para personas. Eso no es así. Eso no es en modo alguno así. Porque don José María es perfectamente consciente de que el cooperativismo al final se inserta

en un proceso de lucha y en un proceso de expansión y de respuesta a una búsqueda de todos aquellos que sufren y que buscan una sociedad donde la justicia social impera. El cooperativismo de Mondragón no se acaba aquí ni puede acabar aquí. EV8

Por ello, todo y que de manera teórica existe la posibilidad de contratar únicamente a personas que tengan los valores cooperativistas, resulta cada vez más difícil llevarlo a la práctica. La estructura por lo tanto se transforma no sólo cuantitativamente si no cualitativamente. Por ello, se hace imprescindible, buscar mecanismos de mantenimiento de los valores cooperativos en la zona de Mondragón y Elorrio pero también de creación de un ambiente propicio para la transferibilidad de la experiencia en zonas donde tradicionalmente no existe el conocimiento del hecho cooperativo.

Cabe añadir que, este planteamiento, de base cristiana, muestra al cooperativismo como surgido por y para la comunidad. Por lo tanto, no se considera a sí mismo como un movimiento contra el capitalismo.

Creación de cultura cooperativa y valores cooperativos en el territorio.

Las personas entrevistadas coinciden en que, todo y que podría ser costoso transferir la experiencia cooperativa a otro entorno, sí que es posible realizarlo, creando el contexto adecuado. Se destaca que este contexto viene dado, por la formación e información del hecho cooperativo y la participación de las actividades propias del cooperativismo, como por ejemplo el intervenir dentro de la toma de decisiones.

¿La transferibilidad es posible? Si. Con una serie de condiciones o de requerimientos (...). Y la traslación per se de este modelo así, don José María ya decía que no. En el grupo cooperativo nunca se ha planteado así, y en el Grupo Eroski nunca lo hemos planteado así. Y si lo planteáramos así, estaríamos equivocados. Y si lo estamos haciéndolo así... pues eso, tendremos problemas. EV8

En los siguientes apartados se pondrá énfasis en la creación de este contexto adecuado para la cooperativización de nuevos territorios y la adquisición de valores cooperativos. Se pondrá especial énfasis en los mecanismos de interacción entre las personas como forma de socialización en el cooperativismo.

Las personas entrevistadas de Eroski S.Coop. identifican como mecanismos de adquisición de valores y del sentimiento cooperativista tres procesos: (1) las interacciones que se tienen con los compañeros, (2) la información sobre el cooperativismo y (3) la participación en actividades cooperativistas. Ello se ilustra por ejemplo, en la siguiente cita de una socia cooperativista donde, para explicar el proceso por el cual una persona se hace socia cooperativista, menciona cada uno de los tres mecanismos:

Pues son varias charlas con jefes de personal y luego tienes charlas con muchas áreas de Eroski. Pues nada logística, luego estas en tienda. Es una formación muy amplia. Obviamente ahora con el tema de la crisis, si se ha cogido a gente... las formaciones son cada vez más cortas porque

necesitas ser más ágil y ya no te puedes dedicarte a andar... pero sí, sí. Tienes una parte de cooperativización donde te dan un tocho que tienes que leer, luego tienes preguntas o tienes que preguntar tú... luego es más, nosotros tenemos que asistir al mes a tres comisiones delegadas y que cuentan los resultados de la empresa, cómo vamos, a dónde vamos, es decir todas las quejas que tengas tienen que subir a través de las comisiones delegadas. EV3

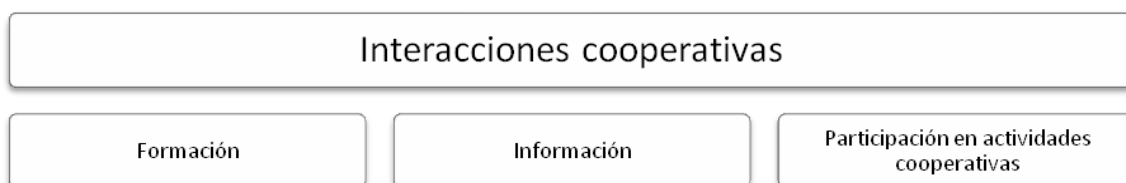
En los tres mecanismos cabe destacar como proceso de socialización en los valores cooperativos la interacción producida entre el grupo de iguales, la interacción producida con las personas que explican la cooperativa, y las interacciones producidas en dentro de las actividades cooperativistas como, por ejemplo dentro de las comisiones delegadas.

En el caso de que se ofrezca la información sobre el cooperativismo sin que se produzcan estas interacciones, no sólo no se adquieren los valores cooperativos, sino que la información no es asumida. Como podemos ver en la siguiente cita, las personas llegan a entender lo que es una cooperativa en el momento en el que participan dentro de los órganos de decisión de la misma, y por lo tanto, ejercen su papel de socia cooperativista:

Pero en ningún momento me dijeron... más bien me cogieron una carpeta de cooperativista y me dijeron "aquí tienes todo lo que es: las normas laborales, no sé qué, no sé cuántos... Te lo lees en casa". Y ya está. Yo me he podido enterar algo más de cómo funciona la empresa y un poco el tema de las delegadas y de las comisiones porque he sido un año delegada. EV6

Se han identificado por lo tanto dos grandes mecanismos de incorporación de los valores en nuevos territorios no cooperativos: (1) La participación activa en la formación de los nuevos cooperativistas, (2) la información sobre los procesos cooperativos y (3) la participación en actividades cooperativas. Dichos procesos tienen que estar respaldados por los valores centrales de la organización que permitan generar directrices claras y mecanismos de refuerzos de los mismos a partir de las interacciones entre las personas cooperativistas de la organización.

FIGURA 20. CUADRO RESUMEN DE LOS MECANISMOS DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS PROCESOS DE CULTURA COOPERATIVA



Fuente: Elaboración propia.

El primer requisito, por lo tanto, para el desarrollo de una cultura empresarial basada en unos valores cooperativos es que la empresa cuente con una estrategia a seguir en la que se disponga de mecanismos de promoción de los valores cooperativos claros. Por lo tanto, la empresa que realice la transferibilidad de su experiencia a otros territorios, previamente tiene que tener definidos los valores cooperativos en la organización de origen, con unos mecanismos claros de promoción de los mismos.

El hecho de una persona quiera optar a un puesto dentro de la organización, tiene que aceptar las normas y los estatutos de la misma. Si la empresa cooperativa tiene establecidas cuáles son estas normas, y éstas están basadas en los valores cooperativos, y las promueven, las personas que se adentren en la organización necesariamente las tendrán que aceptar y por lo tanto, si no adquirir como propios, si que actuar conforme a ellos. Ello se muestra en la siguiente cita:

P: ¿Y cómo se hace para mantener ese espíritu cooperativista a medida que se va creciendo?

*R: Yo creo que lo primero es que la empresa los tenga muy claros (...). En la medida en la que la empresa lo tiene muy claro y dice "esto es irrenunciable, y esto está por encima de..." evidentemente el técnico se hace. Puede compartir o no puede compartir pero se hace a esa forma de interactuar. Y hay muchos casos. Temas de solidaridad. Estamos planteando al técnico "¿y vamos a echar tanto margen?" ¿Cómo que echar? Vamos a compartir con la gente que no tiene (...). Son dos conceptos muy diferentes. Y eso sí que de alguna forma sí que se desarrolló mucho, sobre todo antes. **EV10***

Para que estos valores no desaparezcan con la generación que los instauró en la empresa, se considera de vital importancia que los valores cooperativos estén institucionalizados y asentados en mecanismos organizacionales y normas escritas. Eroski S.Coop cuenta con diversos mecanismos que realizan esta institucionalización y la promoción de estos valores.

Además de que la empresa cooperativa de origen tenga claros los valores cooperativos, se tiene que incorporar como una variable influyente la cultura organizacional previa de la empresa que se quiere realizar la cooperativización, contando precisamente con las personas que la integran.

*La transferibilidad de todo esto... yo creo que... yo he aprendido que desde el despotismo ilustrado que aprendido con mucha claridad, que no se puede buscar el bien ni hacer el bien sin contar con las personas, o a pesar de las personas. Si yo creo, si yo soy capaz de identificar lo que es bueno para ti sin contar contigo, o bien me ha tocado la lotería para acertar o bien me estoy equivocando. Y en este tipo de cosas siempre hay una tentación... **EV8***

Es por lo tanto a partir de las interacciones entre las dos organizaciones que se configura el modelo de cooperativización dentro del territorio.

Por ello, se tiene que trabajar directamente con los futuros socios y socias de la empresa a cooperativizar, identificando los valores de los que se disponen y trabajando directamente sobre ellos. Identificando la identidad organizacional propia y reconocerla para trabajar sobre ella, complementándola con los valores cooperativos y los mecanismos que los refuercen. Si no se realiza un trabajo de sentido de pertenencia también en la empresa a cooperativizar, se generará un proceso de rechazo de los mecanismos organizacionales cooperativos que se quieran implementar.

Identificar, resaltar, reconocer, y dar a conocer los valores propios de ese colectivo que son muy fuertes. Todo eso es un proceso de identificación de valores. Y si eso, si esas cosas no se hace, la traslación de valores del Grupo Eroski ha Caprabo simplemente es un error del planteamiento. Y nunca ocurrirá. Si lo intentamos hacer ¿qué ocurrirá? Ocurrirá un choque de culturas. Ocurrirá un

fenómeno de aculturación con un resultado negativo, con poca ósmosis. Y en la que habrá confrontación. "Si eso nosotros no lo vemos así. No es lo que hacíamos. Pero eso ¿porqué?". EV8

Por lo tanto, la organización que pretende realizar una transferibilidad de su experiencia cooperativa tiene que establecer unas directrices y un recorrido claro. Con el objetivo consciente de la transferibilidad de la experiencia basándose en los valores cooperativos. En el proceso de establecimiento de las directrices a seguir, tiene que contar con la participación de la organización a cooperativizar.

De toda fusión sale una cosita un poco distinta siempre, en la que hay que tener claro cuáles son los elementos clave y eso tiene que ver con tus valores y principios. Y eso va a misa. Porque es su esencia organizativa. Pero luego se alimentas de la cultura que tengan otros. Con lo cual que sale como un mestizo, claro, normal. EV9

En el caso de Caprabo encontramos que la compra de la empresa filial ha supuesto una simbiosis empresarial, en la cual ambas partes han intentado evolucionar a partir de la colaboración.

Vimos [desde Eroski] que nos complementábamos en el terreno comercial creo que podríamos aportarle mucho desde el punto de vista de suministro del producto. Nosotros tenemos los productos, sobre todo la marca propia, estaba muy desarrollada, cosa que ellos no tenían. Nosotros vimos que por ahí podían ser un elemento muy interesante a desarrollar en Cataluña. También nos interesaba meternos mucho en la sociedad catalana. Teníamos los cuatro hipermercados que estaba allá, pero que realmente no significaba nada. Incluso no estaban dentro de esa forma de ser de los catalanes de "somos catalanes". Entonces Caprabo cogía todos esos puntos y los veíamos como positivos. Complementarios. Nuestra sorpresa fue que también ellos desde el punto de vista de marketing nos podían aportar muchas cosas. EV10

Por ejemplo, dentro de la política de *marketing* de Caprabo que no disponía Eroski era la tarjeta cliente. Una trabajadora de Caprabo recuerda como desde Eroski se valoró positivamente este aspecto.

Sí que es cierto que me acuerdo la chica [de Eroski] que nos dio la [primera] reunión [a todos los trabajadores] dijo que a Eroski le gustaba mucho el tema de la Tarjeta cliente de Caprabo porque decía que claro, con esta tarjeta pues se obtenía información de los clientes y que posiblemente Eroski lo copiara. C4

Todo ello, ha de ir orientado por las personas que dirigen la organización a través de un liderazgo claro y que responda a los objetivos de cooperativización marcados. Teniendo en cuenta que, como hemos visto anteriormente, en una organización cooperativa democrática como Eroski S.Coop., las directrices no vienen marcadas por las personas si no por los órganos directivos y societarios, el liderazgo estará depositado en estos mecanismos democráticos pero representado por una o varias personas identificables.

Yo creo que en cualquier lado, desde el comienzo, hay que contar con las personas. Cuando venían de un pueblo, y de otro, y de otro y empezaba a plantear a don José María "quisiéramos crear una empresa, hemos pensado que en este pueblo necesitamos... porque hay paro, los jóvenes no sé qué...". El les hacía una sola pregunta: "¿quién lleva esto?" Y si no respondían, o la respuesta era "bueno... entre todos". Les decía: "No. Si no está claro quién tira de este carro, no

podemos hacer nada. Volver a casa y cuando hayáis discutido eso y me deis un nombre, empezamos a trabajar". El liderazgo. El liderazgo puede ser personal o colectivo, es decir grupal. El liderazgo lo puede ejercer un órgano, a una persona. Pero tiene que estar identificado cuál es el liderazgo. Ésa es la cuestión importante. Por lo tanto transferibilidad, sí [es posible]. Pero con los protagonistas, identificando el liderazgo. EV8

El hecho de que las personas sean identificables facilita la interlocución, sobre todo cuando se proviene de culturas organizacionales de empresas tradicionales capitalistas, ya que en estas, las interacciones previamente pueden haber sido jerárquicas. Es importante además que las personas que lideren los procesos de cooperativización sean personas reconocidas por su credibilidad y capacidad de liderazgo.

Y lo que tenemos que hacer es identificar los mecanismos de credibilidad, y la credibilidad la pueden dar las personas. ¿Qué personas? Cuando habla A. C. ¿la gente se lo cree? Sí o no. (...) En ese momento A. C. era el presidente y el director de personal era xxx. Cuando habla el director de personal, ¿inspira credibilidad? Casi ninguna. ¿Por qué? Pues porque yo soy una pieza, de un elemento, de una política, de una organización en la que tengo poco recorrido, poca historia, mi grado de visibilidad es poca. En cambio el director general, que había sido director de personal, hombre, porque se le reconoce su pertinencia tiene un grado de credibilidad muy alta. Y el que tiene el máximo de credibilidad es el presidente, es A. C. Porque es quien nos identifica los retos y quién nos lanza los retos a los colectivos. Porque es quien lidera todos los procesos de creación de estructuras comunes. Porque es a quienes respetan los otros. Consum, por muy valencianos que sean, respetan a este hombre porque se le reconoce y se le acepta porque hay una trayectoria de colaboración, y de compromiso etcétera. Hay que identificar esos mecanismos de credibilidad, que son personas y órganos. EV8

Por lo tanto, uno de los mecanismos identificados para la transferibilidad de la experiencia cooperativa a través de los valores es un liderazgo visible pero basado en un modelo cooperativo y unas directrices que permitan fijar en la empresa los valores cooperativos, para que éstos sean perdurables incluso en el momento en el que la persona que ha sido líder ya no esté dentro de la organización.

Encontramos que en el caso de transferibilidad de Eroski S.Coop. a Caprabo S.A. se reconoce que sí que ha existido un liderazgo claro desde el momento de la compra. Tal y como se puede comprobar en la siguiente cita:

No es casualidad si el consejero delegado representante de Eroski en Caprabo es el que hoy ahora es director general. No es casualidad. Es un tío competente. Además sabemos que va a ser un líder de la organización. Y además sabemos que es un líder que tiene unas determinadas características. Javier Amezaga. ¿Qué es lo primero que hace cuando llega a la sede social de Caprabo? Inscribirse en un curso de catalán. Es lo primero que hace. Nadie le ha dicho que lo haga. Pero lo hace ¿Por qué? Porque ya está inserto e inuido de todo esto. Que eso garantice... no. Eso no garantiza nada. Pero son síntomas de algo. Y en unos poquitos meses toda la administración catalana... todo el mundo conoce a Javier Amezaga. No solamente le conoce, sino que interlocutan con él. Eso es una línea de trabajo para un proceso de integración. EV8

Los mecanismos de liderazgo son importantes no sólo en el hecho de la transferibilidad de la experiencia cooperativa, si no en el mantenimiento de la misma en la organización de origen.

Tal y como demostraba la literatura científica, la formación de valores se realiza también a partir de las interacciones que generamos con el grupo de iguales. En una empresa cooperativa, en la que el liderazgo es compartido, al igual que la propiedad, este hecho cobra especial importancia. Por ello, en muchas de las entrevistas, las personas remarcan como uno de los procesos más importantes para la adquisición de los valores cooperativos son las conversaciones con las personas del entorno y poder tener como referentes a otras personas cooperativistas que se muestren como ejemplos a seguir.

Yo creo que con él ejemplo de los demás sí [se pueden adquirir los valores cooperativos]. Yo creo que sí, porque de hecho los eventuales que no son socios a veces hablan más como cooperativistas que los mismos socios. Porque tienen tantas ganas de serlo y ven a la gente también implicada. EV1

El proceso de adquisición de valores a partir de las interacciones, por lo tanto, puede beneficiar aumentando el sentimiento cooperativista, y la adquisición de los valores cooperativos, pero también puede llevar a sentimientos de desafección de la empresa, dependiendo de las actitudes que tomen el grupo de iguales de referencia.

Hay compañeras, jóvenes y que lleva el mismo que yo, que se dejan influenciar por las veteranas [menos implicadas en la cooperativa]. Y es una pena. EV6

En términos de informantes clave, de personas que tengan un mayor número de interacciones con un mayor número de personas, los mandos tienen un papel destacado en lo que a estos términos se refiere. Ponemos por lo tanto una especial atención en las consecuencias que puede llegar a haber, en un gran número de personas en lo que se refiere a la adquisición de valores cooperativos o en la desafección dependiendo de la actitud del mando intermedio.

Si se tiene un mando no participativo, o que no atiende las necesidades de su personal y de su gente. Pues es súper difícil [tener la vivencia cooperativa]. EV5

Eroski tiene en cuenta que el modelo cooperativista principalmente se aprende a través del ejemplo de otras personas y por ello, se hace formación específica, como veremos en otros puntos, en materias de liderazgo y formación a los mandos.

Al final el que hace de palanca para que todo el que esté, es el colectivo de mandos. Los líderes de la organización son los que más palanca hacen para transformar. Es un colectivo especialmente crítico al que hay que atender. EV9

Si anteriormente hablábamos de la importancia de un liderazgo cooperativista claro como mecanismo de promoción y mantenimiento de los valores, en una organización cooperativa, se entiende por líderes no sólo por las personas que ocupan puestos superiores en la cadena de mando, sino también por aquellos mandos intermedios, con personas a su cargo que pueden llegar a determinar el sentimiento cooperativista en ellas. Por lo tanto, dependiendo de las interacciones que las personas socias tengan con sus superiores directos, tendrán una u otra vivencia de la cooperativa y por lo

tanto, adquirirán en mayor o menor medida un sentimiento de cooperativista y unos valores concretos.

Si luego ésa cajera, tiene un jefe que es un zote, que los hay, que es un poco torpe, que no la atiende, que no la escucha y no siente que participa en la vida cotidiana del centro, la vivencia cooperativista es bastante pésima. EV5

Como estrategia empresarial de promoción de los valores cooperativos y de mantenimiento del modelo se intenta que los mandos intermedios y las personas que ocupan cargos de responsabilidad tengan como parte de su trabajo la dedicación a las personas y a los órganos de representación. Sin ello, se rompería el equilibrio de efectividad económica y social que busca el modelo cooperativo de Eroski S.Coop. Por eso ello supone un reto para la cooperativa. Tal y como nos explica un ex director de personal:

Yo cuando era director de personal, yo llamaba a los distintos directores y a las distintas jefaturas, al director de hipermercados y les decía "vamos a ver, trae la agenda, vamos a mirar su agenda de trabajo. Lunes, hoy lunes ¿cuál es su agenda? ¿Qué vas a hacer a las 10? ¿Qué vas a hacer a las 2? Mañana martes, ¿Qué vas a hacer? Si una semana no hay ninguna hora dedicada por ti a tus órganos, a los órganos de gobierno, a los que a ti te corresponda, quiere decir que estamos abocados al fracaso. Está claro. Tú serás un señor muy competente, tus hipermercados tendrán un modelo mercantil maravilloso, pero yo te aseguro que como proyecto común, a medio plazo tenemos un problema. Un problema seguro. EV8

Por todo lo expuesto, en concordancia con las teorías científicas que ponen el énfasis en la socialización (primaria y secundaria, en la niñez y en la adultez) de las personas como generadora de valores, las personas cooperativistas de Eroski exponen que, si bien es imprescindible la (in)formación respectiva al proceso del cooperativismo, las interacciones con personas que ya hubieran adquirido estos valores resultaron fundamentales para su entendimiento, aprendizaje y deseabilidad.

Yo al final realmente creo que las cosas se aprenden con el ejemplo. Es decir, sí que considero fundamental que en función de los comportamientos que tenga tu mando, tú eso lo vas a replicar o a compartir, tanto los buenos como los malos. Entonces yo en este sentido sí que tuve las típicas formaciones iniciales, donde te van contando un poco lo que es la historia del cooperativismo, los derechos, las obligaciones, todo lo que es ese mundo. Pero lo que sí que es cierto es que el primer mando que tuve aquí en la casa realmente era una convencida, en otras cosas me podría gustar más o menos, pero desde luego esa parte de "convencida del modelo cooperativo"... además era consecuente en sus comportamientos... Eso hace que cale en ti. Seguro que más claro y seguro que más rápido. Si yo el ejemplo que hubiera visto hubiera sido dispar...pues probablemente, no sé si yo hubiera llegado al mismo sitio. Entonces creo que esa parte de mostrar con comportamientos, de tutorizar determinadas... EV7

Los valores cooperativos por lo tanto, se adquieren también a partir de las interacciones con otras personas socias que están en puestos de mayor responsabilidad y que disponen de unos valores cooperativos practicándolos en su vida diaria a partir de actuaciones acordes con ellos.

A continuación analizaremos la promoción del modelo cooperativista a partir de la formación cooperativista ofrecida en Eroski.

FORMACIÓN E INFORMACIÓN SOBRE COOPERATIVISMO

Una vez que la organización tiene claramente asimilados los valores cooperativos, si queremos que las personas que se van integrando posteriormente asuman los valores como propios se han de realizar dos actuaciones empresariales, complementarias aunque distintas entre ellas. En primer lugar, si queremos que las personas asuman el proyecto cooperativo (y se conviertan en socios cooperativistas de la empresa con el alcance real que ello tiene), es de vital importancia que entiendan sus implicaciones (es decir que reciban una información adecuada) y por otro lado que reciban formación apropiada y dirigida hacia la cooperativización, que dote de competencias cooperativistas a las personas. En segundo lugar, como veremos más adelante, es necesario que posteriormente a ello, las personas participen en actividades cooperativistas en su diario.

Primero, el momento en el que vaya a entrar explicarle bien el funcionamiento. Explicarle bien la teoría. Y luego, que viva en la práctica esa teoría, la sienta que es real. Eso hace cooperativista. Si luego en la práctica diaria no se vive o no tienes esa percepción pues... EV5

Por lo tanto, el primer paso para que una persona decida hacerse socia cooperativista es disponer de la información necesaria para tomar la decisión. Por lo tanto, es necesario explicar todas las implicaciones que ello conlleva.

A continuación analizaremos el proceso de información en la asimilación de valores y en el proceso de cooperativización de Caprabo.

Dotación de información a los futuros socios y socias

Las personas que deciden ser socios y socias cooperativistas tienen que tener la información necesaria de las implicaciones que conlleva el hecho de ser una persona cooperativista. Tal y como podemos comprobar:

Sí, creo que cuando propones a alguien un proyecto de cooperativización hay que explicar muy bien en qué consiste la cooperativa(...). Porque una cooperativa cambia mucho respecto a una sociedad anónima. Requiere de un compromiso personal mayor y tiene una serie de ventajas pero también tiene una serie de inconvenientes. Y hay que explicar las ventajas y los inconvenientes. Las reglas del juego tienen que estar claras para que nadie luego se sienta engañado. Porque además no es el espíritu cooperativista, la idea no es engañar a nadie para qué sea socio. Se supone que tú eres socio porque quieres. Si quieres es porque tienes claras todas las variables. EV4

Por ello, el proceso de cooperativización en Caprabo tiene que ir acompañado de una buena información de todo el proceso.

En Cataluña no sé cómo se están llevando el proceso de cooperativización. Pero entiendo que la gente tenga muchas preguntas y espero que las hagan todas. Que no se queden con ninguna duda. Y además es un acto voluntario. Es una opción más. Si no te gusta este tipo de empresa... existen muchas otras, o existirán otras posibilidades. Que tampoco sé cómo se está planteando.

No sé si es o todo o nada, no sé si es o A o B... lo que digo es que es una opción voluntaria. Mientras que expliquen las cosas claras. EV4

Una vez dotada de la información a las personas, estas por lo tanto ya tendrán la capacidad de decisión en lo que se refiere a convertirse en socios y socias cooperativistas. La información no garantiza que las personas quieran involucrarse en el proyecto cooperativista, ya que, como hemos visto, los valores cooperativos no siempre son los centrales en las personas.

Hombre, aunque también tiene que haber de todo. También tiene que haber gente que no comparta y que incluso con toda la información y con todo lo que le cuentes y por muy bien que se lo explique te diga "que sí, que vale, pero que no compro, que no me convence. Hay algo que no me cuadra y no me convence. Y no estoy acostumbrado a trabajar así. O yo no he vivido nunca en un entorno así. No creo que esto funcione..." pues perfecto. Habrá quien se lo crea y quien aprenda y habrá quien no quiera o no le interese, o decida quién no le gusta. Pero se puede aprender. Todo se aprende. EV4

A pesar de los esfuerzos en la empresa por realizar cursos y formaciones sobre el modelo, en diversas ocasiones las personas socias comentan que cuando decidieron convertirse en socios y socias no llegaban a entender la totalidad de las implicaciones si se partía de un desconocimiento total.

*Vine de una multinacional y entré en una cooperativa. Obviamente la decisión la tomé sin tener ni p***** idea de lo que era una cooperativa, más allá de lo que me habían contado. Pero el proceso de cooperativización... aquí te dan un curso de lo que es una cooperativa cuando entras. Te explican los estatutos, el Consejo rector, el Consejo Social, cómo está formada, las comisiones delegadas, como se vota, los estatutos... todo. Claro, cuando llegas no sabes. Tú sólo sabes que es "poner pasta". Porque para entrar tienes que pagar. EV3*

A pesar de que algunas personas lo consideran insuficiente, sí que se valora la formación en el modelo cooperativista como algo imprescindible en el proceso. Por ello, pasaremos a analizarlo con mayor detenimiento.

Formación en el modelo cooperativista

En Eroski, como en cualquier empresa cooperativa existe la necesidad de realizar una formación que ofrezca por un lado competitividad económica y por el otro que refuerce su modelo social cooperativo. Dado que parte de las personas que están dentro de los órganos de decisión son personas escogidas por sus compañeros y compañeras, no siempre tienen las habilidades necesarias para poder desempeñar efectivamente su trabajo. Por ello, se considera de vital importancia para la competitividad de la empresa poder dotar, a partir de la formación, las competencias.

Otra de las cosas que es, a nivel por ejemplo del Consejo rector tiene que ser gente formada y si es una persona, con una capacidad dialéctica o con una capacidad de liderazgo importante, pues eso es un valor importantísimo. Pero si le faltan conocimientos, pues dárselos. Y que la empresa se preocupe de dárselo. Para que pueda tener una mirada hacia la empresa. Hacia el diagnóstico financiero en este caso o lo que sea, lo más profesional. Que no sea un capricho o algo que tenga. EV2

Desde Eroski S.Coop se entiende que la formación que ofrece es clave en lo que se refiere a la promoción del modelo y a la adquisición de los valores cooperativos.

Bueno, es clave, cuando digo es clave dentro de lo que la formación significa en una organización. Nosotros tenemos un concepto de la formación, sobre todo en materia socio laboral, tenemos un rol de bastante empujar. Nosotros no nos dedicamos a la formación de oficio y ya está. Creo que una de las distinciones que podemos tener con otras áreas de formación [de otras empresas] es cuando dedican al oficio y a la profesión y cuanto dedican a tu modelo de empresa. A eso le dedicamos bastante tiempo porque necesitamos ir alimentando y dando lógica a nuestro modelo.

EV9

La formación continua que ofrecen las empresas se puede dividir entre la formación genérica y la específica. Genérica es aquella que reciben las personas trabajadoras y que les dotan de competencias que pueden ser transferibles a una amplia variedad de empresas. La formación específica, por el contrario, está pensada especialmente para la propia empresa ya que aporta a los trabajadores y trabajadoras conocimientos y competencias beneficiosas para la misma pero que difícilmente aportan un valor añadido en el mercado laboral a las personas que la recibieron.

Tradicionalmente se ha pensado que es la formación específica aquella que dota de una mayor ventaja competitiva a la empresa, dado que la diferencia del resto de las compañías del mercado. No obstante, algunas investigaciones muestran que no suelen existir organizaciones con altos niveles de habilidades generales y que, por lo tanto, su adquisición aporta un valor añadido. Asimismo, garantizar la formación genérica por parte de la empresa es un elemento atrayente y de retención para trabajadores y trabajadoras competentes. En este sentido, Ghoshal, Sumantra, & Peter Moran (2001) argumentan que si el entorno empresarial en el que se actúa es cambiante, aquellas empresas que sólo realicen formación específica tienen un alto riesgo de quedar obsoletas, a diferencia de si se invierte en formación genérica (aunque avanzada), ya que disponen de flexibilidad para reasignar a las personas a medida que emergen nuevas oportunidades.

La Corporación Mondragón en general aporta un gran valor a la educación siendo ésta uno de los principios cooperativos y situándolo en el centro de los mismos por ser la base y que alimenta el resto. En el I Congreso Cooperativo de la Corporación, celebrado los días 2 y 3 de Octubre de 1987 se aprobó el siguiente texto explicativo sobre el principio de “Educación”:

La Experiencia Cooperativa de Mondragón manifiesta que para promover la implantación de los anteriores Principios [cooperativos] es fundamental la dedicación de suficientes personas y recursos económicos a la Educación, en sus diversas vertientes:

- a) *Cooperativa, del conjunto de los/as socios/as y en especial de los/as elegidos/as para los órganos sociales.*
- b) *Profesional, en especial de los/as socios/as designados/as para los órganos directivos.*

- c) *En general, de la juventud, propiciando el surgimiento de hombres y mujeres cooperadores, capaces de consolidar y desarrollar la Experiencia en el futuro* (Corporación Mondragón 2012c: 18).

Podemos por lo tanto diferenciar, en la formación promovida por la Corporación tanto formación específica (apartados a y b) dirigida no sólo a aumentar las capacidades competitivas de las personas sino también a promover el modelo cooperativo basado en unos valores concretos como formación genérica (apartado c).

En general, las cooperativas de Mondragón realizan un mayor esfuerzo en formación continua que la media de las empresas españolas y europeas, sobre todo si la comparación se realiza en el sector de las pequeñas y medianas empresas. Dicho aspecto queda reflejado por ejemplo en la proporción de personas empleadas que se han beneficiado de la formación (un 50,5% frente al 33% de media en las empresas de la UE-27) y en las horas de formación realizadas por cada persona empleada (23,74 horas en comparación con las 12 horas de media de la UE-27).

Además de realizar más formación continua comparativamente con el resto de empresas, también se pueden observar diferencias en el tipo de formación que se ofrece en el Grupo Mondragón. Se trata de una formación que claramente es más generalista, dado que está más dedicada al desarrollo de competencias sociales, entre las que se incluyen el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo, entre otras.

Otro ejemplo lo encontramos en el Plan de Reciclaje Profesional que se realizó a partir del año 1995 hasta el año 2000 formando a más de 1.000 cooperativistas. En su marco, se ofrecía la posibilidad a los socios y socias que sólo tuvieran estudios primarios de estudiar cursos oficiales de 2.000 horas de duración para conseguir títulos reglados de Formación Profesional de Ciclo Medio y Ciclo Superior. Una formación de este tipo no se suele impartir en las empresas capitalistas tradicionales y proporciona un valor añadido para la empresa como para la persona que lo recibe, dado que se trataba de Formación Profesional, y por lo tanto se combina contenidos específicos de la especialidad en la que trabajaban las personas cooperativistas, con materias generalistas que no estaban ligadas a las necesidades concretas del puesto de trabajo (Basterretxea and Albizu 2011).

La amplia formación que se ofrece está pensada para contribuir al mantenimiento del modelo social de la cooperativa.

Con cada uno de ellos no haces una única acción, haces muchas acciones. (...) Es un programa muy global y muy integral. Y muy alineado con ese modelo, con esos valores que como organización tenemos. EV7

De esta manera, a través de unas actuaciones educativas concretas y definidas con ese fin, se garantiza, por un lado, la durabilidad de la experiencia empresarial a través de la competitividad en el mercado—ya que dota a los trabajadores y trabajadoras de las competencias necesarias para el buen ejercicio de su trabajo—; y por el otro lado, se

garantiza la sostenibilidad del modelo social ya que se explica y educa en el modelo y los valores cooperativos.

En nuestros estatutos se está hablando de que uno de los principios básicos es el de la educación... Y educación con un fin concreto. Porque ésta es una organización cuyo fin último no es ganar dinero, hay otro fin posterior al de ganar dinero que es el de generar trabajo. (...) Entonces la formación es clave. Sobre todo en socio laboral y en liderazgo es fundamental. Si la gente no entiende de qué va tu modelo no lo puedes hacer... EV9

Para responder a sus retos Eroski tiene 4 tipos de formación: *Todo lo que tiene que ver con oficio, con cliente, con liderazgo, y con modelo* (EV9). Lo que Eroski S.Coop. entiende por oficio y por cliente es aquella formación que se refiere a la competitividad de la empresa, al aspecto más económico de la cooperativa. Tiene que ver con el desempeño de la profesión del propio trabajador o trabajadora y con la orientación hacia la venta del producto ofrecido.

Las cooperativas de Eroski, para seguir siendo competitivas en el ámbito económico, desarrollan una gran cantidad de formación laboral que dota de mayores competencias a los y las trabajadoras. Tal y como explica esta socia cooperativista:

R: Yo cuando llegue la verdad es que no tuve formación cooperativista. Si tuve formación de experiencia laboral y tuve recorrido en tiendas pequeñas, en tiendas grandes, de conocimiento de tiendas. Trabajé desde frutera... yo pasé de trabajar en una empresa con chaqueta, traje, no sé... qué a de repente... pues eso, pasé por la frutería, pescadería...

P: ¿Y tú habías entrado directamente para compras? ¿No?

R. Yo era una opción, tuve la suerte de elegir y elegí. Yo soy licenciada. Y decía “no puede ser”. Estoy hablando de hace muchos años. Pero yo pensaba “cómo puede ser que yo esté para esto”. Yo no entendí que era un aprendizaje para enseñar desde abajo, para conocer la empresa. Entonces, te digo tuve una formación muy importante desde el punto de vista laboral y de las personas. No tuve una formación específica de lo que tiene que ver los valores cooperativos. EV2

Los ámbitos de liderazgo y de modelo cooperativo son aquellos que se podrían distinguir más de la formación en una empresa capitalista tradicional. La formación dedicada a liderazgo, al basarse en el modelo cooperativo con los criterios de igualdad y de propiedad conjunta, responde a un tipo de liderazgo más dialógico a la vez que forma a líderes de la organización por lo que también refuerza la efectividad económica y empresarial de la organización. Todo y que ambas fortalecen los valores cooperativos, la formación sobre el modelo cooperativo, es aquella que trabaja directamente sobre ellos, formando e informando sobre los mecanismos y órganos de la cooperativa.

Si tuviera que hacer una distinción de lo que hacen otras empresas a lo que hacemos nosotros en materia formativa, una es que la formación socio laboral es específicamente formación muy pegada al modelo cooperativo. Y [la otra es] la formación de liderazgo, pudiendo ser genérica también, o extrapolable a otro tipo de organizaciones, también tiene el sesgo de nuestros elementos cooperativos. Al final el de una cooperativa es un propietario. La formación que requieres siendo propietario es distinto. Los matices que da el modelo obligan a matizar en liderazgo, y hacer cosas distintas en materia socio laboral. EV9

Podemos ver que en la misma línea que demostraban Basterretxea & Albizu (2011) para el conjunto de la Corporación Mondragón, el Grupo Eroski, aunque ofrezca una parte significativa de formación generalista transferible por parte de los trabajadores y las trabajadoras a cualquier otra empresa, también cuenta con una formación específica en cooperativismo. La formación en liderazgo, aunque podríamos clasificarla como específica en materia de cooperativismo, en cierta medida dota de las capacidades necesarias que demanda el mercado en las actuales sociedades dialógicas.

La investigación realizada demuestra que la formación específica que ofrece Eroski, relacionada sobre todo con los aspectos socio-laborales de la empresa, está enfocada a la promoción de su modelo cooperativo, y por lo tanto, a la adquisición de unas competencias y unos valores encaminados a la sostenibilidad del modelo.

Nuestros órganos de representación tienen que gestionar una organización de propietarios, y eso influye en muchas cosas. En el tipo de información que hace falta dar, la intensidad con la que hay que darla, la profundidad con la que hay que darla... hay de toda una serie de elementos que los órganos de representación tienen que tener muy claro. Tienen que hacerse eco de lo que información tiene que dar, cómo la tiene que dar, cómo la tienen que explicar, cuando hay que tomar una decisión y plantearla al colectivo para que el colectivo vote, cuanta información y de qué características, con qué profundidad, cuánto tiempo hay que dedicarle a un tema para que el sistema se pueda debatir entre los socios con un mínimo de conocimientos que permita tomar una decisión acertada, cuáles son los ámbitos de decisión que hacemos directamente consulta a los socios de manera universal, y cuáles no, cuales utilizamos la democracia más representativa. Porque al final los representantes sociales representan a otros. Bueno, y de todo eso es de lo que hay que formar a nuestros representantes sociales. EV9

En este contexto, la formación específica de Eroski responde a una voluntad de sostenibilidad del modelo empresarial cooperativo, y por lo tanto, se basa en unos valores cooperativos que promueven la solidaridad, la igualdad y la democracia. Se dota a las personas de competencias para el buen ejercicio de los mecanismos cooperativos y por lo tanto que puedan participar de manera exitosa en las actividades cooperativas.

Como veíamos, el giro dialógico de las sociedades (Flecha et al. 2001) demanda que las interacciones entre las organizaciones, y también entre las personas, estén basadas en el diálogo igualitario. Las empresas cooperativistas se insertan por lo tanto dentro de la dinámica dialógica de las organizaciones. Por lo tanto, la formación específica ofrecida en las cooperativas de Eroski, al ir orientadas hacia su propio modelo, y basándose en valores cooperativos tienen el beneficio social de la adquisición de competencias en las interacciones más democráticas, más solidarias y en definitiva más justas y dialógicas. Así por lo tanto, aunque la formación sobre los órganos societarios y la participación en los mismos, genera unas competencias necesarias en la actual sociedad transferibles a otras organizaciones (sean cooperativas o no).

P: Una persona que entra socia ¿tiene una formación específica o solamente acceden altos cargos y representantes?

*R: No, bueno... en la formación socio laboral los representantes sociales son profesionales, son socios, de perfil profesional, no son mandos la mayoría. Nuestros órganos de representación del Consejo Social y Consejo rector no lo configuran mandos, porque están elegidos por votación universal y al final no lo configuran mandos. La formación que se les da a los socios lleva a un proceso de integración. Un proceso de integración donde se habla de tu modelo, se habla de cuáles son los valores, hay un programa que se llama Singular, que es el que te acompaña en tu proceso de integración en la cooperativa cuando entras de aspirante a socio. Nosotros antes de ser socios pasa un periodo de aspirante, en el que hay una serie de elementos que serán de integración singular. Éste programa de integración singular también vale para cuando entra un trabajador fijo, también se utiliza en hipermercados y más en los que han seguido el modelo GESPA, y la reciente cooperativa mixta que hemos montado de hipermercados, donde se han incorporado 6000 socios más o así... no sé cuántos, la cifra no la sé de memoria pero unos cuantos miles de socios nuevos... pues toda esa gente ha seguido un plan de integración que han acabado en preguntarles si quieren ser socios. La cosa no es menor, hay todo un proceso dibujado para que los que no eran socios y lo van a ser decidan si quieren serlo. **EV9***

En Eroski S.Coop las personas que reciben formación de materia socio-laboral, es decir aquella más relacionada con la cooperativa la reciben por un lado las personas que integran los órganos de representación y por otro lado aquellas que tienen personas a su cargo. Las personas que integran los órganos de representación son todas aquellas que están dentro de la estructura societaria cooperativa, como por ejemplo las personas que forman parte del consejo rector, el Consejo Social, o las comisiones delegadas. Son personas por lo tanto escogidas por sus representados y que no necesariamente tienen que tener personas a su cargo. Esta estructura es paralela a la que podría existir dentro de una empresa capitalista tradicional y por lo tanto, requiere una formación específica. Esta formación se refiere tanto a los aspectos más técnicos –como podrían ser la información sobre los estatutos, la explicación del rol de cada uno de los órganos sociales o de la función de las personas dentro del órgano– como más generalista en lo que se refiere al rol de la persona cooperativista dentro de la organización y los valores cooperativos. Así por ejemplo, personas como cajeras o reponedores, que no tienen personas a su cargo, no sólo pueden participar de actividades cooperativas, como la toma de decisiones, sino que además son formadas en aspectos concretos relacionados con el cooperativismo. Ambas cosas permiten consolidar los valores cooperativos como propios.

Si entendemos que el número de personas que están en las comisiones delegadas es limitado, esto limita también la posibilidad de participar y de recibir formación sobre cooperativismo.

R: Sí que hubo al principio que daban para la gente que entraba nueva... daban cursillos. Yo recuerdo que estuve el primer año. Y me acuerdo que te enseñaban un poco eso, los cargos, como iba el Consejo rector, el Consejo Social... pero ya está. En un año pues sólo fui a una. Y son cuatro años que está una delegada.

P: Y el curso...

R; Era de un día intensivo.

P: ¿Y crees que no es suficiente?

R: Porque al final... es que va por años. Cuando estás en el segundo año te dan el segundo curso. Y eso sólo lo hacen las delegadas. ¿Entonces qué pasa? Que si sólo estás un año como fue mi caso, pues te enseñan justo lo del primer año... y estuvo muy bien, a mí me encantó. La verdad es que había mucha gente, y es en grupo y... a mí me encantó. **EV6**

Como hemos dicho, también los mandos, las personas que tienen gente a su cargo, tienen un proceso formativo sobre cooperativismo. Tal y como explican, la información y formación que reciben es muy amplia. En este colectivo, es de especial relevancia aquella formación que tiene que ver con liderazgo y con modelo, dado que permitirá trabajar sobre los comportamientos de los individuos que tienen personas a su cargo, y que por lo tanto, pueden servir de ejemplo (positivo o negativo) a las personas que dependan directamente de él o de ella.

La formación ofrecida es muy extensa y personalizada, ya que parte del perfil y de las habilidades que ya tengan las personas para poder trabajar sobre ellas concretando acciones que trabajen las necesidades específicas.

*[Existen] desde programas de formación hasta unas herramientas... es una herramienta en la que no sólo se valora los desempeños y la competencia... Es que no sé cómo se llama. Porque al final parece magia porque realmente te llega un mail preguntándote cinco cosas y en función de cinco cosas, que la respuesta es relativamente inmediata, no tienes ni que pensar, te sacan un perfil muy nítido absolutamente todos tus comportamientos. En función de este perfil que te define, hay unos planes de trabajo individualizados asociados a todo ese ámbito. Eso se realiza con la línea de mando. (...) Otra cosa es que las velocidades implantando este programa son diferentes. Empezó por el Consejo de dirección y va bajando. Vas de la mayor a la menor. En estos momentos la estructura de sede... creo que ya ha pasado todo el mundo... y creo que ha pasado la gran mayoría, de sede aquí [Elorrio] y Caprabo, y la gran mayoría de los mandos de la estructura de tiendas. Lo que pasa es que ya te digo que va escalonado, es mucha gente implicada. **EV7***

Teniendo en cuenta que a 31 de enero del 2014 de las 39.862 personas que integraban el Grupo Eroski, 31.882 (el 80%) son operarias por lo que un gran grueso de personas dentro del grupo no tienen esta formación. Se han de investigar por lo tanto, distintas estrategias formativas que permitan generalizar los valores cooperativos en la casi totalidad de trabajadores y trabajadoras del grupo.

Además, en situaciones de crisis económica, donde los recursos no se pueden concentrar en la formación de las personas y en la promoción del modelo cooperativo, no resulta sostenible que la adquisición de los valores cooperativos esté centrada en la formación impartida. Es por ello que se requieren mecanismos de implicación de los socios y socias con un alto sentimiento de pertenencia y que ellos actúen a partir de los valores cooperativos. De esta manera, a partir de las interacciones se conseguirá llegar a la totalidad de los socios y socias, tengan o no personas a su cargo, y formen parte o no de un órgano de representación.

La formación ofrecida por Eroski se trata de una formación integral y continua, que permite el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, desde su vertiente económica pero también garantiza el mantenimiento de su modelo social. El hecho de potenciar unos valores cooperativos como la democracia y la solidaridad dentro de su formación contribuye al fomento de estos valores en la sociedad en su conjunto, a partir de las interacciones con el resto de personas del entorno.

Consecuentemente, la formación que se ofrece y las competencias que adquiere la persona trabajadora no sólo benefician a la cooperativa sino que favorecen al conjunto de la sociedad en tanto que se transfieren dichos valores a los comportamientos e interacciones que tienen las personas trabajadoras fuera del ámbito laboral.

ADQUISICIÓN DE VALORES A TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES COOPERATIVAS

Como hemos visto, el hecho de que las personas formen parte de una organización cooperativa, no garantiza el hecho de que adquieran unos valores concretos. Pero además, tampoco implica que las personas entiendan la complejidad de los órganos y la especificidad de la organización y de su estructura.

Como hemos visto, el 80% de las personas que integran el grupo son operarias y la mayoría de ellas no pertenecen a ningún órgano de representación, por lo que su participación dentro de la toma de decisiones, en mayor o menor medida, se limita a los procesos de votación de consulta. Por ello, esta cooperativista nos explica cómo, por el hecho de participar en una Comisión Delegada fue cuando empezó a entender toda la complejidad de los mecanismos de la organización.

*Me cogieron como delegada de asamblea general que era de dos años. Pero vamos que era una reunión al año lo que hacíamos... pero bueno, digamos que ya te iba sonando cuando ibas a las reuniones, y ya te iba sonando de qué iba la cosa, de todos los órganos, de cómo iban. ¿LagunAro? LagunAro te sonaba... o sea, pero nada. Las normas... es que era fatal. La que entra ahí como no sepa un poco del tema y tal... Entrás de cero. **EV6***

Podemos comprobar, por lo tanto, que la participación dentro de las comisiones delegadas no sólo beneficia a la empresa, haciendo que esta sea más efectiva, sino que también beneficia a las personas individuales, dado que les aporta conocimientos de gestión extrapolables a otras empresas, sean o no cooperativas.

*Está muy bien porque aprendes un montón. Te enteras, te empapas de todo lo que es Cooperativa, de todo lo que pasa. Te van explicando también poco a poco... bueno, a ver, yo un plan de gestión no sabía lo que era. Y ahora más o menos lo ves y te haces... cómo puede ir o como no puede ir. (...) Si el primer año no tienes ni idea de lo que están diciendo ni nada... yo tenía la ayuda de mi jefa. Y al final entre las dos pues íbamos haciendo pero cuesta mucho. Yo me acuerdo cuando me tocó, fue justo cuando la reforma de la jubilación de LagunAro. Y pensé cómo voy a explicar yo esto si no lo entiendo. Que tienes una hoja que te lo explica superbién... pero bueno. **EV6***

Pero el hecho de participar dentro de actividades cooperativas, no sólo aporta conocimientos sobre la organización, sino que también se trata de otro de los mecanismos a través de los cuales se pueden adquirir los valores cooperativos es a través de la participación en las actividades propias de la cooperativa que se respaldan en ellos. En palabras de Agustín Markaide, presidente del Grupo Eroski:

La participación efectiva en la gestión, en las decisiones cercanas y también lejanas y la vivencia de las repercusiones de esa participación en los resultados empresariales y en los propios, entre otras cosas, son una escuela de cooperativismo en sí misma (Corporación Mondragón 2012d).

Por ello, a pesar de que Caprabo se convierta como entidad jurídica en una cooperativa, lo que determinará el éxito de la transferibilidad de la experiencia es el grado de participación de las personas dentro de las actividades cooperativas que se basen en estos valores.

Por ello, se iniciaría un proceso gradual en el que los valores se irán adquiriendo a medida que se vayan introduciendo en la práctica de la vida diaria.

Tal y como comenta esta cooperativista, el hecho de votar en las decisiones relevantes de la cooperativa hace que se adquieran los valores cooperativos, concretamente el valor de la democracia.

*Sería lento [que las personas adquieran los valores cooperativos]. De un día para el otro no cambian su mentalidad. Hoy soy azul, mañana será rojo. No. Hoy soy rojo, ganó dinero, tengo un puesto de trabajo fijo... también un poco lo que más te hace ser socio es participar de las decisiones importantes. Votar. Es que el voto es la palabra. **EV1***

Por ello, independientemente de la situación de la que se parta y de los valores previos de la persona que entra en una cooperativa, el hecho de tener interacciones y de participar en actividades basadas en los valores cooperativos es lo que permite adquirirlos como propios, reforzando así a la propia organización.

*Yo creo que el cooperativista se hace. Fundamentalmente. Algunas cualidades personales pueden ayudar a que eso sea más fácil. Pero creo que es la práctica del día a día la que hace a los cooperativistas. E incluso en las propias cooperativas. **EV5***

Por lo tanto, cuanto más intensa sea la implicación de la persona dentro de la cooperativa, cuanto más profunda sea la participación y cuanto mayor sea la reflexión sobre el proceso cooperativo y sobre la aportación que puede hacer cada persona a la organización mayor sentimiento cooperativista y mayor será su socialización en los valores.

*Y eso [el impulso identitario y de los valores cooperativos] va unido a cómo hacemos procesos de participación pero no sólo a nivel de cómo coordinar los órganos, sino también abrir procesos paralelos de reflexión cooperativa en el cual la gente que esté interesada, o la gente que tenga ganas y esté motivada a hacer ese otro tipo de cooperativas tenga también la oportunidad por los espacios para poder aportar en ese sentido. **UM1***

Conclusiones

Introducción

Con la radicalización de la modernización, acompañada por el actual giro dialógico de las sociedades, los agentes sociales demandan a los investigadores, un análisis científico que permita, no sólo analizar las desigualdades, sino también las estrategias necesarias para poder superarlas.

En este marco comprobamos que, todo y que el Estado español se sitúa como una de las regiones con más desigualdades dentro de la Europa de los 15, el País Vasco se ubica como una de las que tienen menos. Además, en aquellas zonas donde existe una alta concentración de cooperativas hay menos posibilidades de estar en situaciones de vulnerabilidad social.

Las cooperativas, por su misión y características, ofrecen a los socios y socias que la integran, ventajas y beneficios sociales que responden a la actual coyuntura social mejor que las empresas capitalistas tradicionales. La reproducción de las experiencias cooperativas que ya están teniendo éxito, en nuevos territorios es por lo tanto una vía de adaptación a las nuevas necesidades sociales así como una manera de reducir las diferencias de renta.

Pero la organización cooperativa, si bien se basa en unas actuaciones institucionalizadas, se sustenta en los valores de las personas. Por lo tanto, para poder reproducir este tipo de organizaciones es necesario poner en práctica los sistemas formales, pero también se ve imprescindible la necesidad de incorporar estrategias que tengan en cuenta la adscripción de las personas a los valores cooperativistas.

En este contexto, el Grupo Cooperativo Eroski, que se integra dentro de la Corporación Mondragón, decide cooperativizar las empresas filiales que tienen fuera del territorio tradicional realizando una primera cooperativización de Eroski Hipermercados y en un futuro otras sociedades como por ejemplo Caprabo S.A.

En esta tesis doctoral se analiza este estudio de caso como un ejemplo de transferibilidad de la experiencia cooperativa a través de los valores. Se recoge en este último bloque de conclusiones la sistematización de las principales contribuciones obtenidas tras el análisis llevado a cabo tanto en la empresa Caprabo S.A. como en Eroski S.Coop.

Por las características del objeto de estudio, no pretende ser una metodología representativa. No se pueden extrapolar las conclusiones que se extraen del estudio de caso de una única empresa al conjunto de organizaciones cooperativas. Todo y que no se pueden inferir las conclusiones a otras organizaciones sin replicar el estudio en

ellas, el análisis realizado sí permite obtener los elementos necesarios para realizar una estrategia de transferibilidad de la experiencia cooperativa a territorios donde no existen previamente los valores cooperativos. También aporta un análisis de los valores cooperativos concretos existentes en Eroski así como las barreras y oportunidades de su transferibilidad a Caprabo.

Para la exposición y sistematización de las contribuciones, este bloque se estructura a partir de las preguntas de investigación a partir de las cuales se han establecido los objetivos generales y específicos de la investigación, las correspondientes hipótesis, tanto generales como específicas. Las contribuciones realizadas permitirán la corroboración o refutación de dichas hipótesis.

Contrastación de hipótesis y objetivos

La presente tesis doctoral contaba con tres preguntas de investigación. La primera de ellas se enunciaba de la siguiente manera:

¿Se encuentran la totalidad de los valores cooperativos dentro de las estrategias empresariales y actuaciones de las personas socias de Eroski S.Coop?

A partir de ella se estableció el primer objetivo específico que pretendía estudiar los valores y principios cooperativos que ofrecían y regían la excelencia social y económica de Eroski.

En el Capítulo 2 de la tesis se han realizado definiciones operativas de los valores y los valores cooperativistas, enmarcando su importancia e influencia en los comportamientos de las personas, especialmente dentro de las organizaciones empresariales.

Para este estudio se han contemplado y definido operativamente los valores cooperativistas establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional y la importancia que éstos tienen para la sostenibilidad social y competitiva de la empresa. A continuación se enumeran los valores cooperativistas:

Valores operativos de las cooperativas:	Valores éticos de los miembros:
<ul style="list-style-type: none">• autoayuda• auto-responsabilidad• democracia• igualdad• equidad• solidaridad	<ul style="list-style-type: none">• honestidad• transparencia• responsabilidad social• preocupación por los demás

Los valores cooperativos, en una organización como Eroski, influyen en su excelencia económica y social. Actualmente las organizaciones cooperativas se enmarcan en un contexto empresarial cada vez más competitivo, donde prima la efectividad y la productividad económica. A la vez, el *Giro dialógico de las sociedades* demanda, cada vez más, unas relaciones más horizontales y democráticas. Esta radicalización de la democracia reclama a las organizaciones que éstas estén al servicio de las personas en lugar del capital, teniendo en cuenta las consecuencias de su actividad en el entorno, pero también promoviendo unas relaciones más igualitarias dentro de la organización.

En el Capítulo 4 de Análisis de los resultados, en el apartado *Concreción de los valores cooperativos en Eroski* se han analizado la presencia en los procesos organizacionales y en las personas cooperativistas de Eroski S.Coop. Llegando a la conclusión de que éstos son la base del mantenimiento de la experiencia. La presencia de dichos valores en Eroski respaldan y favorecen mucho mejor la idea de justicia social que las empresas capitalistas tradicionales, a la vez que son la base sobre la que se trabaja la competitividad empresarial. El hecho de que los valores cooperativos sean el origen de la idea de justicia social y la raíz de la idea de competitividad empresarial es lo que genera que las organizaciones cooperativas como Eroski se puedan adaptar al mercado y a las demandas de la actual sociedad.

A lo largo del Capítulo 4 se ha mostrado la presencia de cada uno de estos valores en el discurso de la organización y en las actuaciones de las personas que la integran. Se explican de manera detallada la concreción de cada uno de los valores. Cabe hacer especial mención a los valores de equidad y solidaridad, destacados por las personas socias, como los valores que, en los puestos de mayor responsabilidad, hacen que se acepte y promueva la solidaridad retributiva.

La solidaridad retributiva tiene como consecuencia menores desigualdades de renta entre las personas integrantes de la organización. Las personas que están en unos puestos más bajos tienen una remuneración ligeramente superior a la que podrían estar recibiendo en empresas del entorno. Por el contrario, las personas con mayor responsabilidad reciben un salario sustancialmente inferior al que podrían recibir en otra empresa en un puesto de las mismas características. Se han analizado los motivos por los cuales las personas socias que ocupan puestos de responsabilidad se mantienen dentro de la organización. Se pone énfasis en el hecho de que, habiendo adquirido una estabilidad económica suficiente, las personas socias cooperativistas priman, por encima del salario, otros aspectos como podrían ser los valores compartidos con la empresa y las condiciones laborales. A continuación se muestra el cuadro donde se resumen los motivos aportados por los socios y socias que ocupan puestos de responsabilidad:

Motivos por los que se quedan en el puesto de trabajo de la cooperativa a pesar de cobrar menos que en otras empresas

- Propiedad de la empresa, sentimiento de pertenencia y objetivos compartidos con la organización.
- Satisfacción con el propio puesto de trabajo y con las tareas que se desempeñan.
- Trato cercano con los compañeros y con los superiores.

- | | |
|--|---|
| Valores cooperativos compartidos con la organización | <ul style="list-style-type: none">• Auto-responsabilidad (y autogestión)• Igualdad• Democracia y participación en la toma de decisiones• Transparencia• Solidaridad |
|--|---|

- | | |
|-----------------------|--|
| Condiciones laborales | <ul style="list-style-type: none">• Seguridad de empleo en el entorno donde se vive• Flexibilidad laboral y posibilidad de conciliación |
|-----------------------|--|
-

Por otro lado, los y las socias de Eroski consideran que algunos de los valores cooperativistas, si bien existen como tales en la organización, es necesario que se establezcan mecanismos concretos que puedan garantizar el total cumplimiento de las actuaciones relacionadas. El hecho de reclamar más actuaciones acorde con los valores muestra una gran asimilación de éstos por parte de las personas socias. Se acepta por lo tanto la sub-hipótesis relacionada con la pregunta de investigación:

H1: Existe una presencia de los valores cooperativos en las estrategias organizacionales de Eroski S.Coop.

La segunda pregunta de investigación de esta tesis doctoral tenía por enunciado:

¿Qué estrategias empresariales basadas en valores se deben tener en cuenta en el proceso de la transferibilidad de la experiencia cooperativa?

A partir de ella se marcó el objetivo específico de analizar las posibles estrategias organizacionales en el proceso de la transferibilidad de los valores cooperativos a otros territorios.

Centrándonos en el caso de Eroski, las personas cooperativistas, como expertas en su realidad identifican que la presencia en el territorio de los valores cooperativistas es esencial para el mantenimiento de la organización cooperativa. Por ello se identifican dos posibles estrategias empresariales de transferibilidad de la experiencia basada en valores:

- Una primera vía en la que el entorno de la organización es cooperativista y dónde solamente forman parte de la organización personas que tienen estos valores.
- Una segunda vía, producida por el crecimiento de la empresa y la expansión hacia nuevos territorios en la que la empresa cuenta con personas que no necesariamente tienen los valores cooperativos como centrales.

Se pone de manifiesto que, en esta segunda vía, es necesario la implementación de estrategias empresariales que permitan la adquisición de éstos valores en la comunidad cooperativa.

En el capítulo 2, a partir de investigaciones científicas previas, se ha comprobado como los valores de las personas se forman a partir de las interacciones sociales. Las estrategias empresariales dirigidas a poner los valores cooperativos en el centro han de tener en cuenta cómo influyen las interacciones y que ellas pueden llevar a la creación de un sentimiento cooperativista o hacia un rechazo de éstos valores.

Las interacciones de las personas orientadas hacia la centralización de los valores cooperativos se producen en cualquier espacio (dentro y fuera de la empresa). Por ello, las personas entrevistadas coinciden en que el hecho de estar en un contexto conocedor del funcionamiento de las cooperativas, como podría ser el entorno de Mondragón y Elorrio, facilita el conocimiento de los procesos cooperativos y la rápida integración en los mismos.

Existen también estrategias organizacionales que permiten trabajar sobre los valores de los y las trabajadoras. Estas estrategias cobran especial relevancia si la empresa se encuentra en un entorno poco conocedor del hecho cooperativo. Las personas socias reconocen como, aunque existen personas que tienen desafección por la empresa, el hecho de participar en la misma hace que se asuman como propios los valores cooperativistas, en el caso de que no se dispusieran previamente.

Si bien el ejemplo y las interacciones con personas ya cooperativistas, que muestran fuertemente sus valores, se reconoce como una vía fundamental para su adquisición, esta vía se dificulta en aquellos casos en los que se esté realizando la cooperativización de una empresa que anteriormente fuera una S.A., o bien existe un relevo generacional o la empresa adquiera mayores dimensiones y por lo tanto es necesario contratar a un gran volumen de gente muy capacitada.

La organización, por lo tanto, tiene que poner especial atención a aquellas interacciones que se establecen dentro de la participación de las actividades cooperativas (como podrían ser las Comisiones Delegadas) y en la formación e información que reciben las personas socias o que optan a serlo.

Por lo expuesto, se acepta la Hipótesis específica siguiente:

H2: Son necesarias estrategias organizacionales específicas para crear el contexto de transferibilidad de los valores cooperativos en otros territorios.

La tercera pregunta de investigación estaba formulada del siguiente modo:

¿Qué factores inclusores y exclusores encontramos en el proceso de cooperativización de Caprabo?

Para poder responder a la pregunta se estableció el objetivo de analizar las barreras y oportunidades que ofrecía la transferibilidad de la experiencia cooperativa de Eroski a Caprabo.

Se acepta por lo tanto la hipótesis específica:

Existen factores exclusores y transformadores identificables dentro del actual proceso de integración y futura cooperativización de Caprabo.

En el capítulo de Análisis de resultados se han identificado y analizado los siguientes factores exclusores y transformadores en el proceso de la cooperativización de Caprabo:

Por parte de Caprabo	Por parte de Eroski
Factores exclusores	
<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica Medidas anti-crisis • Percepción de que Caprabo ha sido una mala inversión
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de transparencia e información • Personas contrarias a la cooperativa • Consideración de que Eroski es el "jefe" y les quita autonomía y beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración de que Eroski está haciendo más sacrificios que Caprabo
Factores transformadores	
<ul style="list-style-type: none"> • Promoción interna de los y las trabajadoras con alto sentimiento de pertenencia • Integración gradual de ambas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia con el modelo cooperativo • Previsión de futuras crisis económicas

Prospectiva

Esta tesis doctoral representa el punto de partida del análisis de la transferibilidad de las experiencias cooperativas a nuevos territorios teniendo en cuenta los valores de las personas que integran las organizaciones.

Deja diferentes puntos abiertos que se pueden convertir en futuras investigaciones:

En lo referente al análisis de la transferibilidad de los valores cooperativos en general:

Análisis en profundidad de otros estudios de caso.

Ya existen experiencias empresariales originalmente S.L. o S.A. que se han convertido en Sociedades Cooperativas. Se abre la oportunidad por lo tanto de analizar el cambio de valores en dichas empresas con una perspectiva longitudinal. Algunos ejemplos, dentro del modelo cooperativista de Mondragón, podrían ser Fagor Ederlan Tafalla o Maier Ferroplast.

En lo referente al análisis de los valores cooperativistas en las organizaciones Eroski y Caprabo:

Comparación de los valores que poseen las personas de ambas organizaciones.

Ampliar la muestra de la encuesta realizada en el marco de la tesis doctoral para poder realizar comparaciones que den resultados estadísticamente significativos entre ambas organizaciones. Dichos resultados, además, por la naturaleza de la encuesta, serían comparables con la EVS.

Explotación de los resultados obtenidos a partir de metodologías mixtas.

Exploración de nuevas metodologías de análisis de los resultados que permitan comparar los discursos de las personas que pertenecen a las organizaciones con los resultados de la encuesta que han realizado sobre los valores cooperativistas. Ello permitirá el análisis de las actitudes hacia la empresa en relación con los valores de cada persona.

Ampliación del trabajo de campo en Eroski Hipermercados en Cataluña.

Comparación entre las tres organizaciones para poder establecer comparaciones que permitan comprobar la existencia de diferencias significativas y permitan corroborar la hipótesis de una posible instauración gradual de los valores en las empresas que se cooperativizan.

En lo referente al análisis de la cooperativización de Caprabo:

Análisis del papel de los sindicatos en la cooperativización.

Análisis de los sindicatos como agentes claves en la cooperativización de Caprabo originalmente S.A. Se presentan diversos aspectos, como la pérdida de poder dentro de la nueva forma organizativa, que pueden influir en el discurso de los sindicatos y en su posicionamiento respecto a la cooperativa.

Bibliografía

- Agirre, Amaia. 2001. "Los Principios Cooperativos 'atractores' de La Gestión Eficiente: Su Medición. Aplicación Al Caso de Mondragón Corporación Cooperativa." *CIRIEC - España, Revista de la economía pública, social y cooperativa* (39):93–113. Retrieved (www.ciriec-revistaeconomia.es).
- Aja, Xabier. 2010. "La Subida Del IVA No Afectará a Los Productos de Precios Más Bajos, Pero Incidirá En Las Gamas Más Altas." *Deia*, June 6. Retrieved (<http://www.deia.com/2010/06/06/economia/la-subida-del-iva-no-afectara-a-los-productos-de-precios-mas-bajos-pero-incidira-en-las-gamas-mas-altas>).
- Anon. 1995. "Cooperativas de Consumo: Grupo Eroski." *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa* (19 extraordinario):187–94. Retrieved (<http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/rev19-21.pdf>).
- Antón Murillo, Francisco Javier, José Angel Colinas Santos, and Ricardo Iruarrizaga Presa. 2013. *La Desigualdad En La Distribución de La Renta En Euskadi (1986-2012)*. On line. Retrieved (http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-19220/es/contenidos/informacion/estudios_publicaciones_dep/es_publica/adjuntos/ikerketak-Ekonomiaz-2013-II.pdf).
- Association of Kasetsart University Alumni Thailand. 2002. "Cooperatives: The Best Development Organizations for the People in Thailand." *Rural Development Journal (Bangkok)* (October):67–76.
- Azurmendi, Joxe. 1984. *El Hombre Cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta*. San Sebastian: Caja Laboral Popular : Lian Kide Aurrezkia.
- Bae, K., and C. Chung. 1997. "Cultural Values and Work Attitudes of Korean Industrial Workers in Comparison with Those of the United States and Japan." *Work and Occupations* 24(1):80–96. Retrieved April 5, 2014 (<http://wox.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0730888497024001006>).
- Bakaikoa, Baleren, Anjel Mari Errasti, and Agurtzane Begiristain. 2004. "Gobierno Y Democracia En Los Grupos Empresariales Cooperativos Ante La Globalización: El Caso de Mondragón Corporación Cooperativa." *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (48):53–77. Retrieved (http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/03_Bakaikoa_et_al_48.pdf).
- Banco Mundial. 2013. "Inversión Extranjera Directa, Entrada Neta de Capital (balanza de Pagos, US\$ a Precios Actuales)." 2013(3 de marzo). Retrieved May 25, 2014 (<http://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.CD.WD>).
- Basabe, Nekane, and Jose Valencia. 2007. "Culture of Peace: Sociostructural Dimensions, Cultural Values, and Emotional Climate." *Journal of Social Issues*

63(2):405–19. Retrieved April 7, 2014 (<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-4560.2007.00516.x>).

Basterretxea, Imanol, and Eneka Albizu. 2011. “¿Es Posible Resistir a La Crisis?: Un Análisis Desde La Gestión de Las Políticas de Formación Y Empleo En Mondragon.” *CIRIEC - España, Revista de la economía pública, social y cooperativa* 2011(67). Retrieved (http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6704_Basterretxea_y_Albizu.pdf).

Beck, Ulrich. 1998. *La Sociedad Del Riesgo: Hacia Una Nueva Modernidad*. Barcelona: Paidós.

Beck, Ulrich, and Elisabeth Beck-Gernsheim. 2001. *El Normal Caos Del Amor: Las Nuevas Formas de La Relación Amorosa*. Barcelona: Paidós.

Bell, Daniel. 1976. *El Advenimiento de La Sociedad Post-Industrial: Un Intento de Prognosis Social*. Madrid: Alianza.

Berger, Peter L., and Thomas Luckmann. 1968. *La Construcción Social de La Realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.

Bingen, Jim, Alex Serrano, and Julie Howard. 2003. “Linking Farmers to Markets: Different Approaches to Human Capital Development.” *Food Policy* 28(4):405–19. Retrieved April 4, 2014 (<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0306919203000630>).

Birchall, Johnston. 1997. “The International Co-Operative Movement.” 257. Retrieved ([http://books.google.es/books?id=91-ntLeoyckC&lpq=PR7&ots=pYR0KF0Z68&dq=Birchall J \(1997\) The International Cooperative Movement. Manchester: Manchester University Press.&lr&hl=es&pg=PA221#v=onepage&q&f=true](http://books.google.es/books?id=91-ntLeoyckC&lpq=PR7&ots=pYR0KF0Z68&dq=Birchall J (1997) The International Cooperative Movement. Manchester: Manchester University Press.&lr&hl=es&pg=PA221#v=onepage&q&f=true)).

Birchall, Johnston, and Lou Hammond Ketilson. 2009. *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*. On line. Retrieved (http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_108416.pdf).

Blanco Ormaiztegi, Josean. 2008. “Irizar Decide Desligarse Del Grupo Mondragón Con El 75% de Los Votos.” *Diario Vasco*, May 30. Retrieved (<http://www.diariovasco.com/20080530/economia/irizar-decide-desligarse-grupo-20080530.html>).

Bobo, Lawrence. 1991. “Social Responsibility, Individualism, and Redistributive Policies.” *Sociological Forum* 6(1):71–92. Retrieved (<http://www.jstor.org/stable/684382>).

Bosch, Jose Luis C., and Torrente, Diego. 1993. *Encuestas telefonicas y por correo*. Colección Cuadernos metodológicos: CIS.

- Brown, J., and J. Quarter. 1994. "Resistance to Change - the Influence of Social Networks on the Conversion of a Privately-Owned Unionized Business to a Worker Cooperative." *Economic and Industrial Democracy* 15(2):259–82.
- Bruque Cámara, Sebastián, Jesús Ma Hernández Ortiz, José Moyano Fuentes, and Alfonso Vargas Sánchez. 2002. "¿Son Más Competitivas Las Sociedades Cooperativas? Un Análisis En El Sector de La Distribución Farmacéutica." *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (42):131–57. Retrieved (<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17404206>).
- Burawoy, M. 2005. "For Public Sociology." *American Sociological Review* 70(1):4–28.
- Burawoy, Michael. 2009. "Public Sociology in the Age of Obama." *Innovation: The European Journal of Social Science Research* 22(2):189–99. Retrieved April 23, 2014 (<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13511610903075837>).
- Burgués, Ana, Sandra Martin, and Iñaki Santa Cruz. 2013. "La Relación Entre Cooperativas Transformadoras Y Desigualdades Sociales En Los Territorios." *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales* 17(427). Retrieved (<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-427/sn-427-4.htm>).
- Burningham, Kate, and Martin O'Brien. 1994. "Global Environmental Values and Local Contexts of Action." *Sociology* 28(4):913–32. Retrieved April 5, 2014 (<http://soc.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0038038594028004007>).
- Bushman, Robert M., Joseph D. Piotroski, and Abbie J. Smith. 2004. "What Determines Corporate Transparency?" *Journal of Accounting Research* 42(2):207–52. Retrieved April 1, 2014 (<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1475-679X.2004.00136.x>).
- Cancelo Alonso, Antonio. 1999. "Mondragón Corporación Cooperativa 'Historia de Una Experiencia.'" *Revista Internacional de los Estudios Vascos* 2(44):323–57. Retrieved (<http://www.euskomedia.org/PDFAnlt/riev/44/44323357.pdf>).
- Caprabo S.A. n.d. "Bienvenidos a Bordo. Todos Juntos, Rumbo Hacia Un Futuro Mejor."
- Caprabo S.A. 2008. *Cuentas anuales e informe de gestión 2007*.
- Caprabo S.A. 2009. *Cuentas anuales e informe de gestión 2008*.
- Caprabo S.A. 2009. *Cuentas anuales e informe de gestión Enero 2008*.
- Caprabo S.A. 2010. *Cuentas anuales e informe de gestión 2009*.
- Caprabo S.A. 2011. *Cuentas anuales e informe de gestión 2010*.

- Caprabo S.A. 2012. *Cuentas anuales e informe de gestión 2011*.
- Carrasco, Inmaculada. 2005. "La Ética Como Eficiencia: La Responsabilidad Social En Las Cooperativas de Crédito Españolas." *CIRIEC - España, Revista de la economía pública, social y cooperativa* (053):351–67. Retrieved (www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/19_Carrasco_53.pdf).
- Castells, Manuel. 1997. *La Era de La Información :economía, Sociedad Y Cultura*. Madrid: Alianza.
- Charness, Gary. 2000. "Responsibility and Effort in an Experimental Labor Market." *Journal of Economic Behavior & Organization* 42(3):375–84. Retrieved April 6, 2014 (<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0167268100000962>).
- Chen, Chao C., Xiao-Ping Chen, and James R. Meindl. 1998. "How Can Cooperation Be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism." *The Academy of Management Review* 23(2):285. Retrieved March 28, 2014 (<http://www.jstor.org/stable/259375?origin=crossref>).
- Cheney, George. 1999. *Values at Work :employee Participation Meets Market Pressure at Mondragón*. Ithaca: Cornell University Press.
- Chomsky, Noam. 1988. *Language, Mind and Politics*. New York: Black Rose Books.
- Cicognani, Elvira, Luigi Palestini, Cinzia Albanesi, and Bruna Zani. 2012. "Social Identification and Sense of Community Among Members of a Cooperative Company: The Role of Perceived Organizational Values1." *Journal of Applied Social Psychology* 42(5):1088–1113. Retrieved March 26, 2014 (<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1559-1816.2011.00878.x>).
- CICOPA. 2011. *A Pesar de Las Dificultades, Las Cooperativas de Industria Y Servicios, Resisten a La Crisis Y Sus Consecuencias. Tercer Informe Anual Sobre La Crisis*. On line: CICOPA. Retrieved (http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/REPORT_ON_CRISIS_ES.pdf).
- Confederació de Cooperatives de Catalunya. 2014. "Tipologia de Cooperatives." Retrieved May 25, 2014 (http://www.cooperativescatalunya.coop/index.php/el-model-cooperatiu/tipus-i-branques#.U4IMR_l_vkw).
- Corporación Mondragón. 2003. "TU Lankide 6/03." Retrieved (<http://www.tulankide.com/es/revista/junio-2003>).
- Corporación Mondragón. 2006. "TU Lankide." Retrieved (<http://www.tulankide.com/es/revista/mayo-2012>).
- Corporación Mondragón. 2007a. *Informe Anual 2006*. On line. Retrieved (<http://www.mondragon-corporation.com/wp-content/themes/builder/informe-anual-2012/pdf/es/informe-anual-2006.pdf>).

- Corporación Mondragón. 2007b. "TU Lankide." Retrieved (<http://www.tulankide.com/es/revista/marzo-2007>).
- Corporación Mondragón. 2008a. *Informe Anual 2007*. On line. Retrieved (<http://www.mondragon-corporation.com/wp-content/themes/builder/informe-anual-2012/pdf/es/informe-anual-2007.pdf>).
- Corporación Mondragón. 2008b. "TU Lankide." Retrieved (<http://www.tulankide.com/es/revista/junio-2008>).
- Corporación Mondragón. 2008c. "Tu Lankide 4/2008." *TU Lankide, la revista de Mondragón* (533). Retrieved (<http://www.tulankide.com/es/revista/abril-2008>).
- Corporación Mondragón. 2010a. *Informe Anual 2009*.
- Corporación Mondragón. 2010b. "Tu Lankide 5/10." Retrieved (<http://www.tulankide.com/es/revista/mayo-2010>).
- Corporación Mondragón. 2011. *Informe Anual 2010*. Retrieved (<http://www.mondragon-corporation.com/LinkClick.aspx?fileticket=AmUpovb0ufc=&tabid=66>).
- Corporación Mondragón. 2012a. *Informe Anual 2011*. Retrieved (<http://www.mondragon-corporation.com/LinkClick.aspx?fileticket=AmUpovb0ufc=&tabid=66>).
- Corporación Mondragón. 2012b. "Maier Ferroplast, Un Proyecto de Todos." *TU Lankide, la revista de Mondragón*. Retrieved May 28, 2014 (<http://www.tulankide.com/es/maier-ferroplast-un-proyecto-de-todos-2>).
- Corporación Mondragón. 2012c. "Modelo de Gestión Corporativo." 75. Retrieved April 30, 2014 (<http://www.mondragon-corporation.com/wp-content/themes/mondragon/docs/Modelo-de-Gestión-Corporativo-MONDRAGON.pdf>).
- Corporación Mondragón. 2012d. "TU Lankide 5/12." Retrieved (<http://www.tulankide.com/es/revista/mayo-2012>).
- Corporación Mondragón. 2012e. "Tu Lankide 9/12." Septiembre. Retrieved (<http://documents.scribd.com.s3.amazonaws.com/docs/1vbwvd1l8g1uymxt.pdf?t=1349346922>).
- Corporación Mondragón. 2013a. *Informe Anual 2012*. Retrieved (<http://www.mondragon-corporation.com/wp-content/themes/builder/informe-anual-2012/pdf/es/informeanual-version-extendida.pdf>).
- Corporación Mondragón. 2013b. "La Corporación MONDRAGON, Premio 'Boldness in Business' de Financial Times." March 21. Retrieved (<http://www.mondragon->

corporation.com/la-corporacion-mondragon-premio-boldness-in-business-de-financial-times/).

Corporación Mondragón. 2013c. "Mondragón Reafirma Su Confianza Plena En El Modelo Cooperativo." October 19. Retrieved October 19, 2013 (<http://www.mondragon-corporation.com/mondragon-reafirma-su-confianza-plena-en-el-modelo-cooperativo/>).

David, C., and M. B. Graham. 1997. "Conflicting Values: Team Management Portrayed in Epic Metaphors." *Journal of Business and Technical Communication* 11(1):24–48. Retrieved April 23, 2014 (<http://jbt.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1050651997011001002>).

Deline, J. 1991. "Why...can't They Get along? Developing Cooperative Skills through Physical Education." *Journal of Physical Education, Recreation & Dance* 62(1):21–26.

DeWald, Joshua, Molly Espey, and Michael D. Hammig. 2004. "Implementation of Village Self-Help Projects in the Kyrgyz Republic." *World Development* 32(11):1927–38. Retrieved April 23, 2014 (<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0305750X04001421>).

Dirección de Estudios y Régimen Jurídico. Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social-Gobierno Vasco. 2009. "Encuesta de Pobreza Y Desigualdades Sociales 2008. Informe General." 2010(11/14/2010):291.

Dirección de Servicios y Régimen Jurídico. 2012. *Encuesta de Pobreza Y Desigualdades Sociales 2012. Principales Resultados*. On line. Retrieved (http://www.nodo50.org/berri_otxoak/Encuesta de Pobreza y Desigualdades Sociales 2012.pdf).

Elboj Saso, Carmen, Ignasi Puigdemívol, Marta Soler, and Rosa Valls. 2002. *Comunidades de Aprendizaje: Transformar La Educación*. Barcelona: Graó. Retrieved May 31, 2014 (http://cataleg.ub.edu/record=b1575735~S1*cat).

Eroski. 2013. *Informe Anual 2012*. On line. Retrieved (<http://www.eroski.es/conoce-eroski/memoria-2012/principales-datos-relevantes-de-2012>).

Eroski S Coop. 2011a. "Estatutos Sociales. Aprobados En Aprobados En La Asamblea General de Delegados 25/06/2011." Retrieved (http://www.eroski.es/system/resources/BAhbBlsHOgZmSSlqMjAxMi8xMi8xMC8xMV8wMF8zOF8xNTdfRUVTU19DQVNULnBkZgY6BkVU/EESS_CAST.pdf).

Eroski S Coop. 2011b. "Reglamento de Régimen Interno Cooperativo.Aprobados En La Asamblea General de Delegados 25/06/2011." Retrieved (http://www.eroski.es/system/resources/BAhbBlsHOgZmSSlqMjAxMi8xMi8xMC8xMV8wMI8xN184MDBfUIJJQ19DQVNULnBkZgY6BkVU/RRIC_CAST.pdf).

- Eroski S Coop. 2012. *Cuentas Anuales Consolidadas. Ejercicio 2011*. Retrieved (<http://www.eroski.es/system/resources/BAhbBlSHOgZmSSJMMjAxMi8xMi8xMC8xNV8wOF81NV81NzZfSW5mb3JtYWNpb25fZmluYW5jaWVvYVY95X2hY2hvc19yZWxldmFudGVzMi5wZGYGOgZFVA/Informacion-financiera-y-hechos-relevantes2.pdf>).
- Eroski S Coop. 2013. *Cuentas Anuales Consolidadas. Ejercicio 2012*. Retrieved (http://www.eroski.es/system/resources/BAhbBlSHOgZmSSJMMjAxMy8wNS8yMi8xMI80NF8yMF8xNDNfRXJvc2tpX1MuX0Nvb3AuX3lfZGVwZW5kaWVudGVzX0NDQUFFMjAxMI92Mi5wZGYGOgZFVA/Eroski_S_Coop._y_dependientes_CCAA_2012_v2.pdf).
- Europa Press. 2012. "Eroski Transformará Caprabo En Una Cooperativa de Sus 9.000 Trabajadores." *Publico.es*, March 15. Retrieved (<http://www.publico.es/dinero/425981/eroski-transformara-Caprabo-en-una-cooperativa-de-sus-9-000-trabajadores>).
- European Commission. 2011. "Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions." Retrieved (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>).
- Eustat. 2009. "Población Ocupada de 16 Y Más Años Que Trabaja Fuera Del Municipio de Residencia (%) (2001)." Retrieved May 18, 2014 (<http://www.eustat.euskadi.net/t35-20689x/es/t64aVisorWar/t64aCreaFicha.jsp?R01HNoPortal=true&lan=0&code=20055>).
- Eustat. 2014. "Datos Estadísticos de Elorrio." Retrieved May 18, 2014 (<http://www.eustat.euskadi.net/t35-20689x/es/t64aVisorWar/t64aCreaFicha.jsp?R01HNoPortal=true&lan=0&code=48032>).
- EVS. 2010. "European Values Study 2008: Spain (EVS 2008)." ZA4756 Dat. Retrieved (<http://info1.gesis.org/DBKSearch/SDESC2.asp?no=4756&DB=E>).
- Fehr, Ernst, and Simon Gächter. 2000. "Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity." *Journal of Economic Perspectives* 14(3):159–82. Retrieved April 5, 2014 (<http://pubs.aeaweb.org/doi/abs/10.1257/jep.14.3.159>).
- Flecha, Ramón, Lidia Puigvert, and Jesús Gómez. 2001. *Teoría Sociológica Contemporánea*. Barcelona.: Paidós.
- Flecha, Ramon, and Iñaki Santa Cruz. 2011. "Cooperation for Economic Success: The Mondragon Case." *Analyse & Kritik* 2011:157–70. Retrieved March 9, 2014 (<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=01715860&AN=67182247&h=pMh6hNonkjbMoUcWfkpM>

9SK1zuMxZsq6tDhosAnpBQAe2wK9UiqE5w57rIPhyRFCr0rzUYpmpZ9bhSb5RxFmUw==&crl=c).

- Forcadell, Francisco Javier. 2005. "Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa." *Journal of Business Ethics* 56(3):255–74. Retrieved May 3, 2014 (<http://link.springer.com/10.1007/s10551-004-5094-5>).
- Gastesi, Aintzane. 2014. "Caprabo Congela El Proceso Para Convertirse En Cooperativa." *La Vanguardia*, February 27. Retrieved (<http://www.lavanguardia.com/economia/emprendedores/20140227/54402613024/Caprabo-congela-proceso-para-convertirse-cooperativa.html>).
- Generalitat de Catalunya. 2002. "Llei 18/2002, de 5 de Juliol, de Cooperatives. (Correcció D'errades En El DOGC Núm. 3882, Pàg. 9686, de 13.5.2003)." Retrieved (http://www20.gencat.cat/docs/treball/05-Economia-cooperativa/Documents/01-Que-es/Arxius/doc_15843307_1.pdf).
- Ghoshal, Sumantra, Peter Moran, and Christopher A. Bartlett. 2001. "Employment Security, Employability and Sustainable Competitive Advantage." Pp. 79–110 in *Strategy, Organization and the Changing Nature of Work*, edited by Joan E. Gual, Jordi; Ricart. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. Retrieved (<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10586>).
- Giddens, Anthony. 2000. *Modernidad E Identidad Del Yo: El Yo Y La Sociedad En La Época Contemporánea*. Barcelona: Península.
- Gjolberg, Maria. 2009. "The Origin of Corporate Social Responsibility: Global Forces or National Legacies?" *Socio-Economic Review* 7(4):605–37. Retrieved May 24, 2014 (<http://ser.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/ser/mwp017>).
- Gobierno Vasco. 1993. *LEY 4/1993, de 24 de Junio, de Cooperativas de Euskadi*. Retrieved (http://www.euskadi.net/cgi-bin_k54/ver_c?CMD=VERDOC&BASE=B03J&DOCN=000008829&CONF=bopv_c.cnf).
- Gomez, C., D. L. Shapiro, and B. L. Kirkman. 2000. "The Impact of Collectivism and in-Group/out-Group Membership on the Evaluation Generosity of Team Members." *Academy of Management Journal* 43(6):1097–1106. Retrieved March 28, 2014 (<http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/1556338>).
- Gómez, Jesús, Ramón Flecha, Montserrat Sánchez, and Antonio Latorre. 2006. *Metodología Comunicativa Crítica*. Barcelona: El Roure.
- Gouldner, Alvin W. 1954. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glengoe, Illinois: The Free Press.

- Groeneveld, Johannes M. 2011. "Morality and Integrity in Cooperative Banking." *Ethical Perspectives* 18(4):515–40.
- Grupo Eroski. 2004. "Organización Funcional." *Memoria de sostenibilidad*.
- Habermas, Jürgen. 1991. *La Necesidad de Revisión de La Izquierda*. Madrid: Tecnos.
- Habermas, Jürgen. 2003. *Teoría de La Acción Comunicativa*. Madrid: Taurus.
- Hacker, S. L., and C. Elcorobairutia. 1987. "Women Workers in the Mondragon System of Industrial Cooperatives." *Gender & Society* 1(4):358–79. Retrieved May 19, 2014 (<http://gas.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/089124387001004002>).
- Hakelius, K. 1996. "Cooperative Values - Farmers' Cooperatives in the Minds of Farmers." *Avhandlingar - Institutionen for Ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet* (23):+272.
- Hibbs, D. A., and H. Locking. 2000. "Wage Dispersion and Productive Efficiency: Evidence for Sweden." *Journal of Labor Economics* 18(4):755–82.
- Hitlin, Steven, and Jane Allyn Piliavin. 2004. "Values: Reviving a Dormant Concept." *Annual Review of Sociology* 30(1):359–93. Retrieved April 29, 2014 (<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.30.012703.110640>).
- Hofstede, Geert H. 1999. *Culturas Y Organizaciones :el Software Mental: La Cooperación Internacional Y Su Importancia Para La Supervivencia*. Madrid: Alianza.
- Howard, P. M. 1988. "Communication, Cooperation and Conflict in China's Countryside, 1978-1985." *Dissertation Abstracts International, A (Humanities and Social Sciences)* 48(8):2117.
- Hynes, Timothy, and Pushkala Prasad. 1997. "Patterns of 'Mock Bureaucracy' in Mining Disasters: An Analysis of the Westray Coal Mine Explosion." *Journal of Management Studies* 34(4):601–23. Retrieved April 1, 2014 (<http://doi.wiley.com/10.1111/1467-6486.00065>).
- Inglehart, Ronald, and Wayne E. Baker. 2000. "Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values." *American Sociological Review* 65(1):19. Retrieved May 25, 2014 (<http://www.jstor.org/stable/2657288?origin=crossref>).
- Instituto Nacional de Estadística. 2009. *Revisión del Padrón municipal 2009. Datos a nivel nacional, comunidad autónoma y provincia*. On line.
- Instituto Nacional de Estadística. 2013. *Encuesta Industrial de Empresas Año 2012*. On line. Retrieved (<http://www.ine.es/prensa/np825.pdf>).

- Internacional Cooperative Alliance. 2009. "Global 300." 2011(7/24/2011). Retrieved May 30, 2014 (<http://global.ica.melandra.com/>).
- Internacional Cooperative Alliance. 2013. "Reglamento." 19. Retrieved ([http://ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA Bylaws - updated 2013 - Spanish.pdf](http://ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA%20Bylaws%20-%20updated%202013%20-%20Spanish.pdf)).
- International Co-operative Alliance. 2011. *Global300. Report 2010. The World's Major Co-Operatives and Mutual Businesses*. Geneva. Retrieved (<http://ica.coop/en/global-300>).
- International Co-operative Alliance. 2014. "What's a Co-Op?" Retrieved May 25, 2014 (<http://ica.coop/es/node/36>).
- International Labour Organization. 2008. "World of Work Report 2008 - Global Income Inequality Gap Is Vast and Growing." Retrieved June 1, 2014 (http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_099406/lang--en/index.htm).
- Itcaina, X. 2002. "Catholicisme, Economie Identitaire et Affinites Electives: Les Cooperatives Basques Comme Groupements Volontaires Utopiques." *Social Compass* 49(3):393–411. Retrieved April 23, 2014 (<http://scp.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0037768602049003006>).
- Johnstone, Harvey, and Doug Lionais. 2004. "Depleted Communities and Community Business Entrepreneurship: Revaluating Space through Place." *Entrepreneurship & Regional Development* 16(3):217–33. Retrieved May 10, 2014 (<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0898562042000197117>).
- Juscus, Vytautas, and Vytautas Snieska. 2008. "Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Abilities of Corporations." *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics* (3):34–44.
- Kalmijn, Matthijs, Paul M. De Graaf, and Anne-Rigt Poortman. 2004. "Interactions Between Cultural and Economic Determinants of Divorce in The Netherlands." *Journal of Marriage and Family* 66(1):75–89. Retrieved April 5, 2014 (<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1741-3737.2004.00006.x>).
- Kaptein, Muel. 2004. "Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say?" *Journal of Business Ethics* 50(1):13–31. Retrieved April 6, 2014 (<http://link.springer.com/10.1023/B:BUSI.0000021051.53460.da>).
- Khieu, Nguyen Linh. 1997. "Providing More Background for Discussions about Social Policies towards the Countryside and Rural Women." *Vietnam Social Sciences* 58(2):49–55.
- Kirkman, Bradley L., and Debra L. Shapiro. 1997. "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing

- Work Team Effectiveness." *The Academy of Management Review* 22(3):730. Retrieved March 28, 2014 (<http://www.jstor.org/stable/259411?origin=crossref>).
- Kojima, K. 1992. "Internalization Vs Cooperation of Mncs Business." *Hitotsubashi Journal of Economics* 33(1):1–17.
- Kotz, David M. 2009. "The Financial and Economic Crisis of 2008: A Systemic Crisis of Neoliberal Capitalism." *Review of Radical Political Economics* 41(3):305–17. Retrieved March 22, 2014 (<http://rrp.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0486613409335093>).
- Kull, Thomas J., and Ram Narasimhan. 2010. "Quality Management and Cooperative Values: Investigation of Multilevel Influences on Workgroup Performance." *Decision Sciences* 41(1):81–113.
- Kull, Thomas J., Ram Narasimhan, and Roger Schroeder. 2012. "Sustaining the Benefits of a Quality Initiative through Cooperative Values: A Longitudinal Study." *Decision Sciences* 43(4):553–87.
- Larraitz Altuna, Gabilondo (coord). 2008. *La Experiencia Cooperativa de Mondragon. Una Síntesis General*. Mondragón: Lanki - Huhezi.
- Laschewski, Lutz, Jeremy Phillipson, and Matthew Gorton. 2002. "The Facilitation and Formalisation of Small Business Networks: Evidence from the North East of England." *Environment and Planning C: Government and Policy* 20(3):375–91. Retrieved April 23, 2014 (<http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=c0066a>).
- Li, Chieh-Lu, Garry E. Chick, Harry C. Zinn, James D. Absher, and Alan R. Graefe. 2007. "Ethnicity as a Variable in Leisure Research." *Journal of Leisure Research* 39(3):514–45.
- Luzarraga Monasterio, Jose Mari, and Iñazio Irizar. 2012. "La Estrategia de Multilocalización Internacional de La Corporación Mondragon." *Ekonomiaz: Revista vasca de economía* (79):114–45.
- Main, Brian G. M., Charles A. O'Reilly III, and James Wade. 1993. "Top Executive Pay: Tournament or Teamwork?" *Journal of Labor Economics* 11(4):606. Retrieved April 23, 2014 (<http://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/298309>).
- Markus, Hazel R., and Shinobu Kitayama. 1991. "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation." *Psychological Review* 98(2):224–53. Retrieved April 19, 2014 (<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0033-295X.98.2.224>).
- Martínez Charterina, Alejandro. 1995. "Los Valores Y Los Principios Cooperativos." *REVESCO: revista de estudios cooperativos* (61):35–46. Retrieved (http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=1148526&orden=65755).

- Maslow, Abraham H., Deborah Collins Stephens, and Gary Heil. 2005. *El Management Según Maslow: Una Visión Humanista Para La Empresa de Hoy*. Paidós. Barcelona: Paidós.
- Mazar, Nina, On Amir, and Dan Ariely. 2008. "The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance." *Journal of Marketing Research* 45(6):633–44. Retrieved March 19, 2014 (<http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkr.45.6.633>).
- McWilliams, Abigail, and Donald Siegel. 2001. "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective." *The Academy of Management Review* 26(1):117. Retrieved May 27, 2014 (<http://www.jstor.org/stable/259398?origin=crossref>).
- Mead, George Herbert. 1999. *Espíritu, Persona Y Sociedad: Desde El Punto de Vista Del Conductismo Social*. Barcelona: Paidós.
- Ministerio de Economía y Competitividad. Gobierno de España. 2014. "Retos Sociales. Sociedades Inclusivas." *ESHorizonte2020. Portal español del Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea*. Retrieved May 29, 2014 (<http://eshorizonte2020.es/retos-sociales/europa-en-un-mundo-cambiante-sociedades-inclusivas-innovadoras-y-reflexivas/sociedades-inclusivas>).
- Mintzberg, Henry. 2009. "Rebuilding Companies as Communities." *Harvard business review* 87(7-8):140–+.
- Monzón Campos, José Luis, and Isidro Antuñano Maruri. 2012. *Cooperativismo Y Responsabilidad Social de La Empresa. Veinte Casos de Cooperativas Socialmente Responsables*. Valencia: CIRIEC-España, Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa.
- Moye, A. M. 1993. "Mondragon: Adapting Co-Operative Structures to Meet the Demands of a Changing Environment." *Economic and Industrial Democracy* 14(2):251–76. Retrieved March 9, 2014 (<http://eid.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0143831X93142006>).
- Munns, Meredith. 1972. "Values of Adolescents Compared with Parents and Peers." *Adolescence* 7(28):519–24.
- Observatorio Español de la Economía Social. Area Socio-laboral; Evolución del empleo Cooperativas. 2009. "Sociedades Cooperativas y sus trabajadores en situación de alta en la Seguridad Social a 31-12-2009. Distribución por Comunidades Autónomas." Retrieved May 28, 2014 (<http://www.observatorioeconomiasocial.es/area-sociolaboral-evolucion-empleo-cooperativas.php?PHPSESSID=7ae1eda6a167bca15d2caa17afe02428/>).
- Opinea. 2014. "Las Marcas Más Reconocidas Por Sus Acciones de RSC." Retrieved April 24, 2014 (<http://www.opinea.es/actualidad/las-marcas-mas-reconocidas-por-sus-acciones-de-rsc-2/>).

- Panagakos, Anastasia N., and Heather A. Horst. 2006. "Return to Cyberia: Technology and the Social Worlds of Transnational Migrants." *Global Networks* 6(2):109–24. Retrieved April 7, 2014 (<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1471-0374.2006.00136.x>).
- Pant, P. Narayan, and Ran Lachman. 1998. "Value Incongruity and Strategic Choice." *Journal of Management Studies* 35(2):195–212. Retrieved April 1, 2014 (<http://www.blackwell-synergy.com/links/doi/10.1111/1467-6486.00090>).
- Pavelkova, Drahomira, and Eva Jircikova. 2008. "Clusters as a Tool to Improve Company's Competitiveness." *E & M Ekonomie a Management* 11(3):62–72.
- Perrow, Charles. 1991. "A Society of Organizations." *Theory and Society* 20(6):725–62. Retrieved March 9, 2014 (<http://link.springer.com/10.1007/BF00678095>).
- Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. 2006. "Strategy and Society." *Harvard business review* 84(12):78–+.
- Ramamoorthy, N., and P. C. Flood. 2004. "Individualism/collectivism, Perceived Task Interdependence and Teamwork Attitudes among Irish Blue-Collar Employees: A Test of the Main and Moderating Effects." *Human Relations* 57(3):347–66.
- Redondo, G., I. Santa Cruz, and J. M. Rotger. 2011. "Why Mondragon? Analyzing What Works in Overcoming Inequalities." *Qualitative Inquiry* 17(3):277–83. Retrieved March 6, 2014 (<http://qix.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1077800410397806>).
- Richardson, Rieko Maruta, and Sandi W. Smith. 2007. "The Influence of High/low-Context Culture and Power Distance on Choice of Communication Media: Students' Media Choice to Communicate with Professors in Japan and America." *International Journal of Intercultural Relations* 31(4):479–501. Retrieved April 7, 2014 (<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0147176707000053>).
- De Sa, Jorge. 2010. "Professional and Cooperative Education in Portugal." *Cuadernos De Desarrollo Rural* 7(65):147–71.
- Searle, John R. 1997. *La Construcción de La Realidad Social*. Barcelona: Paidós.
- Searle, John R. 2001. *Mente, Lenguaje Y Sociedad : La Filosofía En El Mundo Real*. Madrid: Alianza.
- Sen, Amartya. 2010. *La Idea de La Justicia*. Madrid: Taurus.
- Shaw, Jason D., Nina Gupta, and John E. Delery. 2002. "Pay Dispersion and Workforce Performance: Moderating Effects of Incentives and Interdependence." *Strategic Management Journal* 23(6):491–512. Retrieved March 28, 2014 (<http://doi.wiley.com/10.1002/smj.235>).

- Steensma, H. K., L. Marino, and K. M. Weaver. 2000. "The Influence of National Culture on the Formation of Technology Alliances by Entrepreneurial Firms." *Academy of Management Journal* 43(5):951–73.
- Steensma, H. Kevin, Louis Marino, and K. Mark Weaver. 2000. "Attitudes Toward Cooperative Strategies: A Cross-Cultural Analysis of Entrepreneurs." *Journal of International Business Studies* 31(4):591–609. Retrieved March 28, 2014 (<http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/palgrave.jibs.8490924>).
- Taberna, David. 2013. "Todo Mondragón Acepta La Rebaja de Salarios Para Ayudar a Fagor Electrodomésticos." *Diario Vasco*, May. Retrieved (<http://www.diariovasco.com/v/20130514/economia/todo-mondragon-acepta-rebaja-20130514.html>).
- Taylor, Peter Leigh. 1994. "The Rhetorical Construction of Efficiency: Restructuring and Industrial Democracy in Mondragon, Spain." *Sociological Forum* 9(3):459–89. Retrieved May 9, 2014 (<http://doi.wiley.com/10.1007/BF01466318>).
- The KNOW Network. 2009. *European Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) Reports - Executive Summaries*. Retrieved (<http://www.knowledgebusiness.com/KnowledgeBusiness/templates/TextAndLinksList.aspx?siteId=1&menuItem=133>).
- Tocqueville, Alexis de. 2002. *La Democracia En América*. Madrid :: Alianza. Retrieved March 28, 2014 (http://catalog.ub.edu/record=b1553971~S1*cat).
- Tomme, P. M., and J. C. Wendt. 1993. "Affective Teaching: Psycho-Social Aspects of Physical Education." *Journal of Physical Education, Recreation & Dance* 64(8):66–69.
- Triandis, H. C. 2001. "Individualism-Collectivism and Personality." *Journal of personality* 69(6):907–24.
- United Nations. Global Compact. 2007. "El Pacto Mundial." Retrieved May 28, 2014 (<http://www.un.org/es/globalcompact/>).
- United Steel Workers. 2009. "Steelworkers Form Collaboration with MONDRAGON, the World's Largest Worker-Owned Cooperative." 2010(12/12/2010). Retrieved May 30, 2014 (<http://www.usw.org/news/media-center/releases/2009/steelworkers-form-collaboration-with-mondragon-the-worlds-largest-worker-owned-cooperative>).
- La Vanguardia Ediciones. 2013. "Caprabo Quiere Despedir a 400 Personas Y Reducir Sueldos Hasta Un 20%." February 5. Retrieved April 27, 2014 (<http://www.lavanguardia.com/economia/20130205/54366388955/Caprabo-despedir-400-personas-reducir-sueldos-20.html>).

- Venteo Meléndrez, Daniel. 2009. *Caprabo, 1959-2009*. Caprabo. edited by Departamento de Comunicación Corporativa y Relaciones Institucionales de Caprabo. L'Hospitalet de Llobregat (Barcelona). Retrieved (http://www.Caprabo.com/revistas/50anys/Libro_CAPRABO_50_castellano.pdf).
- Wierzbicka, Anna. 1998. "German 'Cultural Scripts': Public Signs as a Key to Social Attitudes and Cultural Values." *Discourse & Society* 9(2):241–82. Retrieved April 5, 2014 (<http://das.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0957926598009002006>).
- Wilson, Fiona, and Donald MacLean. 2012. "The Big Society, Values and Co-Operation." *Work, Employment & Society* 26(3):531–41. Retrieved April 23, 2014 (<http://wes.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0950017012438572>).
- Wright, E. O. 2010. "Cooperativas de Trabajo: ¿un Nicho En El Capitalismo O Un Cambio Más Allá?" vol. Barcelona. Retrieved (http://www.nexe.coop/nexe/index.php?option=com_content&view=article&id=29).
- Wright, Erik Olin. 2009. "Real Utopias II: Social Empowerment and the Economy." Pp. 135–91 in *Envisioning Real Utopias*, vol. <http://www>. On line. Retrieved (http://www.ssc.wisc.edu/~wright/ERU_files/ERU-full-manuscript.pdf).
- Ye, Jingzhong, Yihuan Wang, and Norman Long. 2009. "Farmer Initiatives and Livelihood Diversification: From the Collective to a Market Economy in Rural China." *Journal of Agrarian Change* 9(2):175–203. Retrieved April 23, 2014 (<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1471-0366.2009.00191.x>).
- Zahn-Waxler, Carolyn, Marian Radke-Yarrow, Elizabeth Wagner, and Michael Chapman. 1992. "Development of Concern for Others." *Developmental Psychology* 28(1):126–36. Retrieved April 5, 2014 (<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0012-1649.28.1.126>).

Anexos

I. Guión entrevista trabajadores Caprabo

BLOQUE 1. PERFIL DE LA PERSONA ENTREVISTADA

- Perfil de la persona entrevistada
 - o Relación que tiene con Caprabo
 - Si trabaja o no a Caprabo
 - Cargo y lugar de trabajo
 - Antigüedad
 - o Trayectoria profesional de la persona
 - Dentro de Caprabo
 - o Pertenencia o no a un sindicato
 - Sindicato al que pertenece
 - Motivos por los que está en el sindicato
 - Papel que juegan los sindicatos dentro de la empresa

BLOQUE 2. CONDICIONES LABORALES

- Cambios producidos a raíz de la compra de Eroski por parte de Caprabo
- Percepción de las condiciones laborales dentro de la empresa
 - o Estas condiciones han mejorado o empeorado
 - o Opinión sobre si los cambios están producidos por la crisis o por la compra de Eroski

BLOQUE 3. PROCESO DE COOPERATIVIZACIÓN DE CAPRABO

<p>Nota: La asamblea extraordinaria de Eroski, en el año 2009 aprobó la puesta en marcha para que todas sus sociedades se transformaran en cooperativas, entre ellas Caprabo. ¿Os ha ofrecido la empresa alguna información?</p>
--

- Información que tienen sobre el proceso de cooperativización de Caprabo
 - o Qué información les ha dado la empresa
 - o De donde han sacado el resto de la información
- Si están de acuerdo con la cooperativización de la empresa
 - o Motivos por los que está a favor o en contra
- Cambios que conllevará la cooperativización de Caprabo
- Opinión sobre la posible decisión dentro de una cooperativa: “Bajar el sueldo o echar a gente”
- Nueva estructura de la empresa
 - o Si les han hablado de las cooperativas mixtas
 - o Si las cooperativas nuevas que se han creado hay gente de Caprabo

II. Guión entrevista trabajadores Eroski

BLOQUE 1. VALORES COOPERATIVOS

Autoayuda	Auto-responsabilidad	Democracia	Igualdad	Equidad
Solidaridad	Honestidad	Transparencia	Responsabilidad social	Preocupación por los demás

- Presencia de los valores en la empresa a través de las prácticas de la empresa y de los propios integrantes. Importancia que tienen
- Creencia de que para ser socio de la cooperativa hay que tener unas características (valores) concretos
- Valores de la empresa son los mismos (o no) que los valores de las personas

BLOQUE 2. CAMBIOS ORGANIZACIONALES

- Cambios producidos para adaptarse a la compra de Caprabo.
- Percepción de que los cambios producidos son a causa de la crisis o a causa de la compra de Caprabo

BLOQUE 3. COOPERATIVIZACIÓN

- Como se produce la cooperativización de las empresas (formación de las personas, participación en actividades cooperativa...)
- Valoración del proceso de cooperativización por parte de los trabajadores.

BLOQUE 4. ENTORNO

- Influencia del entorno por ejemplo en la decisión de hacerse cooperativista

III. Cuestionario trabajadores Eroski y Caprabo

Valores promovidos por Caprabo/Eroski y Condiciones laborales

Este cuestionario pretende analizar por un lado los valores –tanto de las personas trabajadoras como los que promueve la empresa– y por otro lado su satisfacción con las condiciones laborales actuales.

La información recogida se utilizará para la tesis doctoral: Transferibilidad de valores cooperativos: El caso Eroski –Caprabo realizada por Ana Burgués en la Universidad de Barcelona.

Al final del cuestionario encontrará el correo electrónico de contacto

Confidencialidad

Todos los datos obtenidos de los participantes serán confidenciales y sólo se presentarán en un formato agregado (informando sólo los resultados combinados y sin informar sobre los individuos). Todos los cuestionarios son ocultos, y el objetivo es recolectar información aunque siempre con objetivos de investigación

Le agradeceríamos que pudiera contestar a las preguntas que se detallan a continuación.

Situación profesional

Empezaremos con unas preguntas sobre su situación laboral actual

Indique donde trabaja actualmente*

- Caprabo
- Eroski
- No trabaja actualmente pero ha trabajado en Caprabo
- No trabaja actualmente pero ha trabajado en Eroski

Categoría profesional actual dentro de Caprabo/Eroski

Escriba su categoría profesional

Eres socio cooperativista*

- Si
- No, pero si me lo ofrecieran aceptaría
- No, pero si me lo ofrecieran no aceptaría

* Pregunta obligatoria

Argumenta de manera breve el motivo por el que te gustaría o no te gustaría ser socio cooperativista de la empresa

--

Año de en el que empezó a trabajar en Caprabo/Eroski

--

Indique si pertenece a algún sindicato

- No pertenezco a ningún sindicato
- UGT
- CCOO
- CGT
- Otro: _____

Satisfacción laboral

A continuación le realizaremos una serie de preguntas sobre la satisfacción en el trabajo y las condiciones laborales.

¿En qué medida está Vd. de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes frases?

Marque con una cruz el grado de acuerdo

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Se necesita tener un trabajo para desarrollar al completo las capacidades personales					
Es humillante recibir dinero sin haber tenido que trabajar para ello					
La gente que no trabaja pierde la salud mental					
El trabajo es un deber que se tiene para con la sociedad					
El trabajo es siempre lo primero aun cuando ello signifique menos tiempo libre					

Aspectos importantes del trabajo

Aquí hay algunos aspectos del trabajo, de los que la gente ha dicho que son importantes. Véalos y dígame cuáles piensa que son importantes en un trabajo

	Es importante en un trabajo	No es importante en un trabajo
Buenos ingresos		
Agradables compañeros/as de trabajo		
Sin demasiado agobio o presión		
Buena seguridad de empleo		
Buena jornada de trabajo		
Hay lugar a utilizar la iniciativa		
Un trabajo útil para la sociedad		
Amplias vacaciones		
Tratar con gente		
Un trabajo donde piensas que puedes lograr algo		
Un trabajo con responsabilidades		
Un trabajo que es interesante		
Un trabajo que se ajusta a las capacidades que uno tiene		
Aprender nuevas capacidades		
Tener voz en decisiones importantes		
Que la gente sea tratada adecuadamente en el lugar de trabajo		
Buenas condiciones ambientales y físicas de trabajo		

Ahora véalos y dígame cuáles piensa que cumple su puesto de trabajo en Caprabo/Eroski

	Mi puesto de trabajo lo cumple	Mi puesto de trabajo no lo cumple
Buenos ingresos		
Agradables compañeros/as de trabajo		
Sin demasiado agobio o presión		
Buena seguridad de empleo		
Buena jornada de trabajo		
Hay lugar a utilizar la iniciativa		
Un trabajo útil para la sociedad		
Amplias vacaciones		
Tratar con gente		
Un trabajo donde piensas que puedes lograr algo		
Un trabajo con responsabilidades		
Un trabajo que es interesante		
Un trabajo que se ajusta a las capacidades que uno tiene		
Aprender nuevas capacidades		
Tener voz en decisiones importantes		
Que la gente sea tratada adecuadamente en el lugar de trabajo		
Buenas condiciones ambientales y físicas de trabajo		

¿Cómo situaría Ud. sus opiniones en las siguientes escalas?

Selecciona un valor en el intervalo de 1 (los ingresos deberían ser más equitativos) a 10 (debería haber mayores incentivos para el esfuerzo individual)

Pensando en la sociedad en general...

Los ingresos deberían ser más equitativos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Debería haber mayores incentivos para el esfuerzo individual
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

En la empresa donde trabajo...

Los ingresos deberían ser más equitativos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Debería haber mayores incentivos para el esfuerzo individual
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

Satisfacción en el trabajo

En conjunto, ¿hasta qué punto está Vd. satisfecho o insatisfecho con el trabajo que tiene?

Selecciona un valor en el intervalo de 1, Insatisfecho, a 10, Satisfecho

Insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Satisfecho
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------

Valores

A continuación le haremos una serie de preguntas sobre sus valores personales y los valores que promueve la empresa

Instrucciones de un superior

La gente tiene ideas diferentes acerca de seguir las instrucciones que se dan en el trabajo. Unos dicen que se deben seguir las instrucciones de los superiores de uno, incluso aun cuando no se esté totalmente de acuerdo con ellas. Otros dicen que se deben seguir las instrucciones del superior únicamente cuando uno se ha convencido de que están justificadas. ¿Con cuál de estas dos opiniones está Vd. más de acuerdo?

- Siempre se deben seguir las instrucciones sin cuestionar
- Antes de seguir unas instrucciones se debe convencer primero

Auto-responsabilidad en la vida

Algunas personas piensan que tienen completa libertad de elección y control sobre la manera en que se desarrolla su vida, otras piensan que lo que hacen por sí mismas no produce ningún efecto real sobre lo que les sucede. Utilice, por favor, esta escala para indicar cuánta libertad de elección y control piensa Vd. que tiene sobre la manera en que se desarrolla su vida

Selecciona un valor en el intervalo de 1, ninguna, a 10, muchísima

Ninguna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muchísima
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

Democracia

¿En qué medida es Vd. libre de tomar decisiones en su trabajo? Indique cuánta libertad de tomar decisiones piensa Vd. que tiene

Selecciona un valor en el intervalo de 1, ninguna, a 10, muchísima

Ninguna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muchísima
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

Le voy a leer algunas cosas que algunas veces dice la gente acerca de un sistema político democrático. ¿Podría decirme para cada una, por favor, si Vd. está muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo o muy en desacuerdo?

	Muy de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	muy en desacuerdo
La democracia puede tener problemas pero es mejor que cualquier otra forma de gobierno.				
En democracia el sistema económico funciona más bien mal.				
Las democracias comportan indecisión y disputas				
Las democracias no son buenas para mantener el orden.				

Igualdad

¿Está Vd. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases?

	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
Cuando los puestos de trabajo escasean, los patronos deberían admitir antes a los españoles que a los inmigrantes extranjeros			
Cuando los puestos de trabajo escasean, los hombres deben tener más derecho a un trabajo que las mujeres			

Libertad e igualdad

¿Cuál de estas dos frases está más cerca de su opinión personal?

Para mí la libertad y la igualdad son igualmente importantes. Pero, si tuviera que decidirme por una o por otra, consideraría la libertad personal como lo más importante, esto es, el que cada cual pueda vivir en libertad y desarrollarse sin obstáculos.

Cierto que la libertad y la igualdad son las dos importantes. Pero, si tuviera que decidirme por una de las dos, consideraría la igualdad como la más importante, esto es, el que nadie se vea desfavorecido y el que las diferencias de clase social no sean tan fuertes.

Preocupación por los demás

¿Hasta qué punto siente Vd. que le atañen las condiciones de vida de ..?

	Totalmente	Mucho	Hasta cierto punto	No demasiado	Nada en absoluto
Su familia próxima					
La gente de su barrio.					
La gente de la región en la que Vd. vive					
Sus compatriotas					
Europeos					
Todos los seres humanos del mundo					

Valores individuales

Identifique del 1 al 10 el grado en que se siente identificado por los siguientes valores, donde 1 sea poco identificado y 10 muy identificado

AUTOAYUDA – Cree que la unión con los demás permite superar las limitaciones individuales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AUTO-RESPONSABILIDAD – Está cómodo haciéndose responsable de sus decisiones (en la empresa y el resto de los ámbitos)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DEMOCRACIA – Considera que todas las personas tendríamos que poder participar en la toma de decisiones en la empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IGUALDAD – Considera que es necesario que todos los trabajadores tengan las mismas posibilidades en la promoción, en el acceso a la información...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EQUIDAD – Considera que los diferentes puestos de trabajo tendrían que tener retribuciones muy similares	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOLIDARIDAD – Honestamente, las decisiones que tomaría en la empresa beneficiarían al colectivo en lugar de lo "personal"	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HONESTIDAD – Le gusta decir la verdad siempre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TRANSPARENCIA – Cree que es necesaria una comunicación semanal por parte de la empresa en la que se informe de los diferentes aspectos (volumen de ventas, beneficios, necesidad de despidos, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RESPONSABILIDAD SOCIAL – Estoy comprometido con el desarrollo de mi entorno social y medio ambiental	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PREOCUPACIÓN POR LOS DEMÁS – Cree que todas las personas deben tener buenas condiciones laborales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Valores de la empresa

Enumere del 1 al 10 el grado en que la empresa promueve los siguientes valores, donde 1 sea que no promueve y 10 que promueve en su totalidad

AUTOAYUDA – La unión con los demás permite superar las limitaciones individuales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AUTO-RESPONSABILIDAD – Todas las personas que trabajan en el empresa son responsables del funcionamiento de la misma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DEMOCRACIA – Promueve que todos los trabajadores participen en la toma de decisiones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IGUALDAD – Todos los trabajadores tienen las mismas necesidades en la promoción, en el acceso a la información...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EQUIDAD – Los diferentes puestos de trabajo tienen retribuciones muy similares	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOLIDARIDAD – Las decisiones que se toman en la empresa benefician a la totalidad del colectivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HONESTIDAD – Existe la voluntad de encontrar unos precios justos y una calidad alta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TRANSPARENCIA – Existe una comunicación semanal por parte de la empresa en la que se informa de los diferentes aspectos (volumen de ventas, beneficios, necesidad de despidos, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RESPONSABILIDAD SOCIAL – La empresa está comprometida con el desarrollo del entorno social y medio ambiental	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PREOCUPACIÓN POR LOS DEMÁS – La empresa promueve unas buenas condiciones laborales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Para acabar...le haremos unas preguntas personales.

Año de nacimiento

Indique el género al que pertenece

Hombre Mujer

Comunidad Autónoma de residencia

Gracias por su participación en el estudio

Si necesita cualquier información adicional, no dude en ponerse en contacto a través del correo electrónico ana.burgues@ub.edu

Si lo desea puede añadir algún comentario

Cuestionario también disponible online:

https://docs.google.com/forms/d/1M-Ge6t24rEnTyV6xKEHOgreLNdhxOEMof80_9CtegPk/viewform

IV. Transcripción de las entrevistas utilizadas

EV1	270
EV2	285
EV3	294
EV4	308
EV5	316
EV6	321
EV7	330
EV8	340
EV9	357
EV10	369
UM1	385
EC1 y EC2	393
C3	413
C4	421
C5	430
C6	436
C7	444
C8	452

Código	EV1
Empresa	Eroski
Relación contractual	Socia
Sexo	Mujer
Puesto de trabajo	Área Comercial

Pues a ver yo llevo nueve años trabajando en Eroski. No conozco otra empresa. Porque salí de la Universidad... yo estudie empresariales en Deusto, en la Comercial. Y mi alternativa para trabajar en marketing era o irme a Barcelona, o irme a Madrid, o quedarme en Bilbao en una empresa como Eroski. Porque aquí tampoco hay muchas empresas con un departamento fuerte de marketing. Entonces mi apuesta fue Eroski. Y pues bueno, resultó que me cogieron.

O sea tú querías trabajar en Eroski.

Si.

¿Por ser una cooperativa?

Si. Si, si, si. Que yo creo que eso es lo principal. Yo creo que al final, es más que tú elijas a la empresa, que la empresa te elija a ti. A ver, mi entrevista de trabajo ¿cómo fue? Un poco para que veas como es el trabajador de una cooperativa. O sea a mí me dijeron, mi entrevista de trabajo todos los de mi clase fueron en traje. Y yo no fui en traje. Porque yo ya sabía que no había que ir en traje. En una cooperativa no se trabaja en traje. Bueno, en una cooperativa como Eroski. También es que mi cuñado, en concreto, es del pueblo donde está la sede central de Eroski que es Elorrio. Entonces yo ya tenía más datos. Y bueno ya conoces un poco más. Entonces bueno, no fui en traje. Es una anécdota, pero bueno... mi jefe la verdad es que cómo era para marketing, pues basta que sea de marketing para que sea un jefe un poco así especial. Y bueno me cogieron... y muy bien la verdad. Entonces llevo nueve años trabajando.

(...)

Lo de la alerta [de Google] también es un poco porque me entero de muchas más cosas también por Google que por mi propia empresa. Eso a veces pasa ¿no? Que a veces conoce más la gente de fuera que de dentro. Porque aquí hay tanta información que no te puede llegar todo. Pero bueno, yo soy un poco así *freaky* y me gusta enterarme de estas cosas. Y nada, pues llevo nueve años en este departamento. He pasado por otro departamento. Te voy a contar un poco mi experiencia. Y es que hace dos años me propusieron un ascenso y lo acepté. Y era pasar a compras. Y me fue fatal. Me fue fatal personalmente, porque no me gustaba el puesto. Yo soy una persona muy... marketing es trabajar todo el día cerca del producto y del cliente y estar como creando. Y compras es de pelearse con el hijo de vecino. Compras es así en todas partes, no en Eroski. Al final pues acepté el ascenso porque me lo propusieron, pero no era el camino que yo quería tomar. Pero bueno, ya llevaba años, lo típico, te lo proponen y aceptas. Porque dices ¿sí no acepto que pasa? Pues en realidad no pasa nada. En Eroski no

pasa nada. Pero bueno, acepté. Y lo pasé mal porque no me gusto. Entonces estaba a disgusto y tal y decidí volver a mi puesto anterior. Y como es una cooperativa, pues nada, en tres meses volví a mi puesto anterior. Y muy bien. Esto en otra empresa no te deja hacerlo. Por ejemplo, en una cooperativa al final del ascenso, estás en período de prueba, no sólo es el jefe el que tiene en prueba a ti, sino que tú estás a prueba en el puesto. Si estás a gusto en el puesto o no. Entonces yo les dije que no, que quería volver a mi puesto anterior, donde tenía mi sitio, y volví a lo anterior.

Claro que tampoco era por desavenencias con los compañeros ni nada...

No, no. Era un tema... sí, bueno era por mucha presión también. Y yo no soy una persona que conviva muy bien con la tensión. No, no me gusta. Te amargas, vamos. Pero bueno, eso es compras en Eroski, en El Corte Inglés, en el Carrefour, y en cualquier lado. Es así.

(...)

Y cuando lo planteas no tienes un poco de miedo, de ver si es como en las otras empresas que no van a ver bien...

Pues sí. Si tienes el miedo. Porque además es como retroceder. Es como un fracaso personal. Es lógico. Pero por otra parte, yo hablé con mi jefe, hablé con personal... es que no... No.

Y a nivel del sueldo.

A nivel de sueldo pues mal [en el caso de los ascensos]. Porque hay un sistema retributivo que no compensa el ascenso ahora mismo.

Claro tú subías...

Pero ganaba 30 € más. Entonces bueno, pues estar todo el día amargada por 30 €. Que a ver, ni por 300, ¿eh? o sea yo ni por 300. En mi caso personal. Entiendo que en otros casos 300 [€] son 300[€]. Pero vamos por 30€...

¿Y entonces por qué aceptaste el puesto [superior a pesar de que sólo cobrabas 30€ más]? ¿Por cambiar...?

Sí, un poco pues sí. Por ir a más. Un poco lo que te enseñan en la Universidad. Bueno en la Universidad y en los valores de la vida diaria. Que tienes que ir a más. Pero en realidad no tienes por qué ir a más. Puedes ir a más sin...

¿Pero a más de qué...?

Ir a más en el sentido de ascender. De más responsabilidad. Ascender, vamos. El mundo capitalista es así.

El mundo capitalista, lo que dice es que vayas a más pero también es porque va compensado con el dinero. Pero en cambio en este caso...

Efectivamente, eso es una de las cosas... por eso te lo cuento, en las que... eso no está bien. Esto es en concreto un tema de retribución en Eroski. Es un problema que tiene Eroski.

¿Es un problema?

Sí, sí. Tiene un problema. Sí, sí. Pues porque no fomenta realmente... bueno es verdad que independientemente que exista este problema luego la gente cambia de puesto. O sea que sí. Pues por qué la gente se aburre y pues va a otro puesto si se lo ofrecen. Y más si es un ascenso social. Al final todo el mundo... no es sólo el dinero los ascensos. Es algo también personal y social. Pero, bueno, a mí me parece un problema. Y esto ¿por qué lo hicieron? Esto lo hicieron porque la gente cobraba mucho dinero. Entonces cambiaron el sistema de retribución. Pusieron otro sistema de retribución. Llegó la crisis y ese otro sistema nuevo no funcionaba. Porque estaba pensado para un modelo de crecimiento. De que en equis años esa gente iba a crecer en sueldo más que los de al lado para poder llegar a ese nivel en equis años. Es que en Eroski no hay antigüedad. Entonces al no haber antigüedad es una forma de diferenciar al que acaba de llegar a un puesto con el que lleva 10 años.

No lo estoy entendiendo

Si yo por ejemplo, que ascendí, a mí sólo me subieron el sueldo 30 €, no 300. Si me hubieran subido 300 cobraría lo mismo que mi compañero de al lado que lleva 10 años. Entonces el sistema es, te subo 30 € y a lo largo de los años te subo... te compensó más que al de al lado, te subo un porcentaje mayor, de forma que en equis años tú llegues a los 300. Pero ¿qué pasa? que ese "te subo más", ese porcentaje de manera exponencial está pensado para cuando la empresa tiene beneficios y no pérdidas. Qué es lo que tiene ahora Eroski.

Entonces lo que habéis dicho, es ya no se sube los sueldos.

En Eroski ya no se sube ningún sueldo. De hecho se bajan. Qué es lo que hemos hecho. Bajar. Entonces hay gente que está cobrando en un puesto menos que otra gente en un puesto inferior. Cosa que no es lógico. Eso es un tema.

Has dicho en un momento que también es un ascenso social. El hecho de subir ¿crees que la gente...? o sea me explico. Algunos teóricos dicen que precisamente hay como varias maneras de prestigio social, una de ellas es recibir dinero y otra de ellas es simplemente si se te reconoce el hecho...

Tu valía y eso.

Exacto. Entonces si tus amigos y su entorno, y la familia reconocen que estas siendo un jefe de no sé qué...

(...)

Yo creo que nadie sólo valora el dinero. Pero en ningún entorno. Ni en un entorno capitalista, de una sociedad anónima, en ningún entorno... o sea para mí las personas, en el sentido social... no veo diferencia entre una sociedad anónima y una cooperativa en el sentido del prestigio social. Porque las personas somos personas, da igual donde trabaje. Tú te mueves por tus valores. Da igual que seas trabajador en El Corte Inglés, que de Eroski. Tú quieres ascender y ganar más dinero. Que para eso trabajamos. Y luego por supuesto estar más a gusto en el trabajo... ¿no? Pero tú trabajas para ganar

dinero. En el momento en el que dinero no te compensa no vas a trabajar por amor al arte. Porque entonces vas a una ONG. O sea los cooperativistas no somos de una ONG. Somos trabajadores. A ver es por cuenta propia. Porque somos socios. Pero en realidad es por cuenta ajena. O sea, la mentalidad es por cuenta ajena. A ver... y es así porque es una empresa muy grande. Si fuese una cooperativa de una tienda o dos tiendas la mentalidad sería mucho más de por cuenta propia. Pero en una cooperativa... nosotros somos 8000 y pico socios... de la sociedad de Eroski S.Coop. que es la que está aquí: 8000 y pico personas... es que ese ya es un número... bueno, si luego sumas otros socios que están por otro tipo de gestiones para que se unan a la cooperativa, ya son 13.000, y 50 y pico mil trabajadores en total. Es que eso es un monstruo. No son tres tiendas.... "tú eres el gerente de tu tienda. No, si las tiendas son vuestras". Sí, sí. Pues no. (11.05)

Y de quienes entonces. O sea como trabajadores ¿de quién creéis que es?

Hombre, a ver. Por una parte tiene su sentimiento cooperativista. Hay gente que tiene más que otra. De hecho tenemos reuniones societarias, que no son reuniones organizativas sino sólo societarias y hay gente que no va a esas reuniones. No es obligatorio. O sea tú tienes derechos, pero no tienes obligaciones. Tu obligación es el trabajo. No es la implicación. Eso a mí no me parece bien. Pero eso ya va dependiendo de la personalidad. Yo creo que es como todo. Para mí también votar es una obligación. No es un derecho. Pero hay mucha gente que no va. Hay un absentismo importante en esas reuniones. Porque la gente sólo va cuando hay una movida. ¿Cuándo van? A la de la paga extra, a hablar de la retribución flexible. Cuando no hablan de... voy a ir esta reunión porque... no. Lo que pasa también es que el día a día del trabajador también te impide ir a reuniones que son en tus horas de trabajo. A ver, es que también hay que... no es fácil ser socio de verdad. Porque al final, la realidad es que tú eres un trabajador como otro cualquiera. Lo que pasa es que aparte te tienes que sentir... bueno a ver, eres socio pero no eres socio... ahora mismo sólo para lo malo. Pero esa gente que ahora es para lo malo... pues yo antes sí que he cobrado. Porque yo he entrado hace nueve años y entre cuando Eroski tenía el récord de ventas. Y yo he cobrado dinero como socia. Yo a mis amigos les he dicho que he tenido equis pagas extras por ser socia. Ósea que superbién. Pero claro ahora vienen las malas. Ahora es cuando tienes que poner pasta. Entonces hay mucha gente que lleva... que nunca había conocido lo de poner pasta. Sólo el recibir, recibir y recibir. Y aquí, lo que pasa es que hay gente con sueldos bajos por ejemplo una cajera, que cobra 1000 €, pero claro su variable era enorme. Era casi como el oficinista de otra empresa. Porque recibía los beneficios y los intereses del capital. Tú recibías el 31 enero que es cuando Eroski cierra el año fiscal, tú recibías en tu cuenta un dineral. Tú recibes en cuenta de capital lo que es el dinero, pero en cuenta corriente el interés sobre ese dinero. Sólo el interés era un dineral. O sea que el dinero que tienen en la cuenta es mucho dineral.

(...)

A mí me han bajado el sueldo un 6% y llevo con el sueldo congelado... es que me hacen gracia los funcionarios. Que es que claro, les han congelado el sueldo el año pasado. Yo llevo con el sueldo

congelado cuatro años. Sin intereses por supuesto. Porque no hay, no nos van a dar cuando no hay. Eso ya ni lo cuento.

Pero bueno no nos han echado

Efectivamente. Tienes lo mejor que es tener un trabajo fijo. Claro, claro. Yo tengo una seguridad, que puedo tener otro hijo ahora en plena crisis. Es que mi marido es cooperativista también. Yo soy un poco especial. Y mi hermana trabaja en Eroski. Entonces somos un poco cooperativistas. Muchos huevos en la misma cesta. Que es malo, ¿eh?

Bueno y malo. Bueno porque en época de crisis estamos los dos, sin contar a mi hermana, mi marido y yo. Estamos los dos arropados por la cooperativa y no vamos a ir mañana a la calle. Pero es malo porque nunca se sabe lo que va a pasar con esto. No va bien. Son empresas muy potentes, pues si el modelo de gestión igual no es el mejor, por ser una cooperativa también.

¿Por qué?

Primero, se depura muy pocas responsabilidades. La gente trabaja, yo entiendo que lo hacen lo mejor posible, pero todo mundo se equivoca. Y las equivocaciones... tú cuando te pones a hacer algo, depende del riesgo que asumas, haces una cosa o no la haces. Creo que los que están arriba, no creo que hagan las cosas gratis, que tampoco creo que hagan lo que les da la gana, porque además es su dinero... cosa que al final todos pensamos en la cooperativa como nuestro dinero... y su futuro y el de sus hijos. Entiendo que no harán cualquier cosa. Pero claro, tampoco hay muchas consecuencias. Si ha habido movimientos de gente que dicen "a este lo han quitado del puesto y le han puesto en otro más bajo". Pero luego te enteras que hay gente que le quitan del puesto y le siguen pagando lo mismo. Es que no es oro todo lo que reduce, a nivel gestión. A nivel gestión empresarial, el modelo capitalista es mucho más eficiente. El que no funciona: a la calle. Estructura ¿demasiada?, a la calle. Entonces el ratio de estructuras de ventas inmediatamente lo puedes acoplar. Eso lo hacen todos. Mercadona, Carrefour, todos. En Carrefour han echado a gente, y de la central, de gente de oficinas porque el mayor ratio es ventas de estructura. Cuántas ventas consigues por cuanto estructura del gente que tienes. Porque al final nos dedicamos a distribuir. Cuantas más ventas consigas con menos estructura, mejor.

Por ejemplo, en Mercadona, que está Roig, que es el presidente. Ese tío se carga a quien le da la gana. Todos los días además. (...) Ese tío va con los compradores a la tienda, y como el comprador no sepa defender bien lo que está vendiendo, se va a la calle. Porque es el dueño dueñísimo de la empresa. Es el puño en la mesa. Y eso no vale en una cooperativa. Todos opinan. No todos los indios que estamos abajo, que también opinamos y nos quejamos y todo. Arriba hay mucho jefe, que lleva muchos años y todos... entonces se está intentando verticalizar un poco. Porque la verticalidad a mí... a ver yo he estudiado empresariales, yo creo que hay un punto intermedio entre lo bueno y lo malo, es decir, no tiene por qué ser una empresa vertical un modelo malo. Se puede combinar. A mí me parece que lo bueno sería combinar una empresa vertical con un modelo de valores. A ver no te digo que a la primera

de cambio que hagas algo más que vayas a la calle, pero te tendrán que decir algo. Y de alguna manera si no vales para un puesto, al día siguiente te tienen que quitar. Alguien te tiene que valorar a ti.

¿Crees que como valor está, pero Eroski no ha sabido gestionar la alta responsabilidad?

No es que como valor esté. Es que hay gente que lleva tantos años que le pesa. Les pesan los años. Por una parte es una empresa gigante, pero por otra parte hay mucha gente... ahora se están jubilando los que empezaron en la cooperativa. Ahora es el relevo generacional. Ahora hay gente que lleva toda la vida en la cooperativa. Entonces a esa gente, ¿las vas a echar? A ver, no echar, ¿Cómo vas a tratar a esa gente que lleva desde el principio? Bueno, yo creo que debería haber más verticalidad. Las decisiones más firmes. Que las decisiones cayeran en cascada, más firmes. Y que la gente no opinara tanto. Yo es que estoy harta de decirlo. No todo el mundo quiere saber de todo.

¿No crees que las decisiones, por el hecho de que se tome entre mucha gente, son más eficientes?

Sí y no. No. No. Yo creo que no. No creo que por haber más gente en una decisión sea mejor la decisión. Yo creo que tiene que estar tomando la decisión de la gente adecuada. Que igual son dos. O igual es uno. No creo que tenga que ser todo un sufragio universal y democracia. A ver, efectivamente los totalitarismos no son buenos. Tiene que ser una persona adecuada, no hay un Dios y punto. Los consejos de dirección nunca son una persona. En Mercadona pasa eso. En Mercadona ese tío hace lo que le da la gana. Claro por qué es el dueño y señor. Es que es lo que dice el punto y tendrá un consejo de dirección de gente muy cercana a él en cuanto esto, o se los carga. Hay algún familiar suyo algún cuñado y tal. Esto compara dos formas. Porque al final la suya es una forma de éxito, y la nuestra ara mismo no es de éxito.

¿Tú crees que no?

Ahora mismo no. Qué va. Ha sido un éxito un poco artificial. Porque todo iba bien. Se gastaba muchísimo dinero, daba igual donde.

Precisamente hay una estructura muy grande en la central y de mandos y de tal, y que igual se necesitaría más en tiendas. Y ¿dónde se recorta primero? De las tiendas. Porque hay mayor porcentaje de eventuales a los que se les puede echar de un día para otro. En la central para que la gente se comprometa nunca ha habido eventuales. Hasta hace dos años. Yo por ejemplo entré, estuve un año y medio de prácticas, bueno no de prácticas... yo cobraba bien, de hecho cobraba muy bien. Yo cuando entre ya cobraba 1200 € y acababa de salir de la Universidad. A mí me parecía una pasta. Hoy en día cobró 2000 €, que es también una pasta. Hoy en día está muy bien pagado. O sea que se cobra bien. Hasta hace tres o cuatro años el ratio de eventuales era muy poco. Había algún becario, algún eventual que luego con el tiempo se le hacía socio. Luego llegó el momento de la crisis y se dijo que cero socios más. Se cerró el cupo. Es que un socio es para siempre. Es que es un sueldo para siempre. Entonces se cerró el cupo y en ese momento de cerrarse el cupo, no se contrataba a nadie. Eran los que estábamos. Y faltaban por cubrir puestos. Entonces había un caos... mal repartido el trabajo. Entonces luego empezaron a entrar eventuales. Y entonces ahora tenemos dos tipos de eventuales en la estructura. Los

eventuales puros que tienen un contrato de seis meses. Y luego tenemos otra figura, que es lo que han querido hacer, que es el socio de duración determinada. Que es un socio para tres años.

¿Y después de los tres años?

Ese es el tema. Que ahora se acaban los tres años. Éstos han puesto un dinero, como si fuesen socios. Mucho menos de lo que he puesto yo. Yo puse 1 millón y medio de pesetas. Ellos pusieron, no sé si 300.000 pesetas, bueno no sé. Te hablo en pesetas porque yo todavía estos números los hago en pesetas. Y esto es un ambiente un poco extraño. Porque convivimos los socios que estamos todo el día quejándonos, con los eventuales que están todo el día acojonados, y con los socios de duración determinada que son los que están en las reuniones de los socios pero siendo eventuales, acojonados también. Entonces es una situación muy rara. Y ahora es cuando se va a decir qué pasa con esa gente.

¿Y no se sabe?

Bueno, yo creo que muchos van a la calle. Porque no tenemos dinero para incrementar la estructura. Y son gente... a ver al de todo, pero la mayoría es gente que se ha integrado. Y te dicen "no, es que yo me quiero quedar en Eroski. Ya sé que esto no es la panacea, porque tampoco cobramos tanto -porque claro cobran menos que nosotros- pero claro hay muy buen ambiente". Y es que eso... es que tenemos muy buen ambiente como empresa Como no es una sociedad anónima en la que la peña está en plan trepa. Bueno, hay de todo, también hay gente así. Pero el ambiente es muy bueno. A ver, también en sociedades anónimas en las que el ambiente es muy bueno. Pero es verdad que aquí hay mucha gente joven, de menos de 40 años y entonces hay un ambiente muy bueno. Entonces ellos te dicen "es que yo me quiero quedar"

Yo cuando era T, de temporal, que fue año y medio, sentí la discriminación. No era discriminación. Pero te sentías diferente. Tú querías la S de socia. Y te dan tu S de socia con tu número. Tú mail es una S o una T con tu número de trabajador. Y luego hay una tarjeta

Es un poco distinción...

Claro, porque la tarjeta es roja para los socios, azul para los eventuales y verde para los socios temporales... pero bueno, siempre se tratan muy bien a la gente que viene de fuera y le intentas... sí, en un punto porque también es cierto que oyes comentarios de socios delante de eventuales, que dices "a ver tío, no me jodas". Haz el comentario cuando no esté esta persona. "Buah! Va fatal todo, porque van a ir todos a la calle..." pero bueno eso ya... hay personas y personas. Independientemente de si es cooperativista o no lo es, o primer ministro. Pero bueno... hay cosas buenas y malas.

Mis cuñados dicen que siempre estoy defendiendo a Eroski. Es lógico. Además, te vienen con Mercadona. Mercadona, que si el otro y tal... Y yo el otro día le dije a mi suegro, yo estoy defendiendo a Eroski porque realmente creo que es mi empresa y estoy muy orgullosa de trabajar allí. No sólo porque me pagan el dinero, sino porque creo que es una empresa. Porque creo que hacen muchas cosas mal... pero como tu padre, que dices que hace cosas mal, pero es tu padre. Pero, por otra parte, hace muchas

cosas buenas. Y si quieres te cuento algunas cosas buenas. Por ejemplo, el sistema de seguro médico. Pagamos más los que más ganamos, y menos los que menos ganan, y tenemos las mismas coberturas sanitarias.

¿Y lo vivís bien esto?

Sí. A ver, nos han quitado cobertura, y eso lo vivimos mal. Yo por ejemplo, el parto no lo cubre. Cosa que me parece fatal. Nos bajaron coberturas. Pero a todos. Entonces la cajera paga menos que yo de seguro pero tiene las mismas coberturas que yo. Eso, por ejemplo, es uno de los distintivos de la cooperativa. Hay gente que no sabe esto, se lo tienen que decir. “Es que Lagun Aro es muy caro”. Ya, es que es un sistema solidario; por eso pagas tanto. Porque claro ven los precios de los seguros médicos y dicen “es que si me voy a tal seguro...” pero es obligatorio, no puedes decidir. Puedes tenerlos, pero no puedes quitarte de Lagun Aro. Claro porque si no todo el mundo se iría... todo el mundo se iría al sistema no solidario.

Es que la empresa, como empresa, ¿garantiza que exista este valor solidario y otros valores, por la estructura que tiene?

Claro. Porque es obligatorio. Luego por ejemplo también yo estoy muy orgullosa de tener mi dinero en la Laboral. Yo sé que van a utilizarlo siempre bien, que va a estar seguro. ¿Qué clientes de un banco pueden saber dónde están invirtiendo su dinero? Yo sí sé que están invirtiendo bien. Sí, efectivamente, les pillo algo en Lenman Brothers, pero ¿a quién no le pillan en esas cosas? Es que a todos los bancos. Pero yo sé que es un buen banco. Y en Eroski pues se cagan mucho la Laboral, porque como somos clientes cautivos, porque tenemos la nómina en la laboral pues parece como que te obligan. Bueno, tú lo firmas, es obligatorio tener la nómina. Y claro la gente se quiere ir a ING, que le da más interés, el otro, el otro. Pero luego yo tengo una hipoteca que no tiene nadie en el mercado. Nadie. Nadie. Tengo un hipotecón de la hostia de buena, a nivel de condiciones. Y es condiciones de socio cooperativista, y no pago transferencias, no pago cosas... lo que pasa es que la gente luego se pelean un poco en la Laboral. Se cagan un poco en que tienes que ir “oye, quítame lo de la transferencia porque soy socio” “Ah, vale, sí”.

Yo trabajo en calidad. Yo creo que esto es muy importante. Uno de los valores más importantes de la cooperativa es que no podemos mentir al consumidor. A ver, mentir, mentirijillas de *marketing* siempre hay. Lo típico. Pero por ejemplo en la comunicación que hacemos los productos somos más papistas que el Papa. Y esta frase todos los días. No podemos decir algo que no sea verdad. Es demasiado. Yo que trabajo en *marketing* y a mí me j*** eso. Porque claro a mí no me dejan muchas veces... explicar todas las herramientas en *marketing*. Luego, ¿que nos pueden pasar cosas que el proveedor nos la mete doblada? Como todo el mundo. Sí, nos puede pasar. ¿Las hamburguesas tenían caballo? No, no. No tenían caballo, eran trazas de ADN de caballo que se dieron en el matadero. (...)

Es una empresa que no compramos a nadie. Qué mal, mal. Yo no creo que sea una cosa positiva. Creo que hoy en día hay que contar con alguien. No compramos con dinero a ningún mediol, ni a ninguna

organización. No pagamos dinero para que hablen bien de nosotros. Yo creo que eso es malo. Pero el mundo es así, se pagan los medios y tal. Y aquí nos meten caña todos. Los de izquierdas, los de derechas, los del medio y los de atrás. Todos. O sea nosotros no nos quiere nadie y es así. Mucha empresa vasca... pero los de izquierda abertzale nos meten una caña de la hostia, los del PP nos meten una caña de la hostia, los del PSOE también... o sea que tampoco estamos casados políticamente con nadie. Ni Eroski es ETA ni lo ha sido nunca. A ver, en la vida. Es que es un desconocimiento total. Que luego haya gente que individualmente lo piense... Me parece absurdo. Yo no he necesitado saber euskera para trabajar en Eroski. Me lo han preguntado "ay, ¿sin saber euskera trabajando en Eroski?". Pues sí porque yo uso el francés y el inglés. Como en todas las empresas del mundo mundial. Otra cosa es que dentro de Eroski sí que se fomenta un poco que la gente hable euskera, se hacen grupos, que dan clases... Luego tenemos lo de los cuatro idiomas en los productos y en toda la comunicación. Los cuatro idiomas oficiales. También parece que como empresa nos cuesta muchísimo dinero y esfuerzo mantener cuatro idiomas. Porque tenemos que pagar traductores, que todo esté bien. Eso también me parece un valor: apoyar a los idiomas. Ahora estamos con el tema de apoyar a la salud, y los valores regionales: la compra regional.

Pero eso es una forma de marketing.

Bueno, es marketing total. Pero es marketing con valores. Ahora mismo el posicionamiento de Eroski es ese. Es "Eroski contigo". Es salud y valor país que le llaman. Y luego por supuesto precios y no sé qué.

(...) *[Hablando de la compra de Caprabo]* El que tomó esa decisión tenía que estar en la calle.

¿Lo vivís así?

La mayoría. En su día cuando se compró no. Porque era como, ¡buah! Somos los mejores. A ver la compra... yo creo que los de Caprabo querían que les compráramos nosotros porque les asegurábamos puestos de trabajo, sueldos y no íbamos a desintegrar la empresa como iba a hacer Carrefour por ejemplo. El Carrefour quería comprar una parte, y otro otra parte... y entonces por esa parte, que así nos explicaron también un poco, como que éramos la apuesta también de las familias de Caprabo, las dueñas. Éramos una buena empresa para comprar. Entonces también cuando compramos decíamos "hemos ganado cuota". Súper bien porque no las ha ganado otro, las has ganado tú. Todavía no había llegado la crisis. Era justo ahí. Y también piensas pues muy bien por esa gente. También es cierto que había gente que se estaba yendo ya. Lógicamente dos estructuras no se pueden mantener. Por mucho que no echas a la gente, la gente se va ir porque les va a tener que poner de yo que sé, de reponedora. A ver, la gente se fue y tal. Entonces dices, pues que bien por ellos. No sé, nos alegramos por ellos. Por el hecho de que creíamos que les había comprado una buena empresa. Además estamos todo el tema de la cooperativización. Entonces bueno, pues bien. Pero hoy en día... no tiene ningún sentido haber comprado Caprabo. Ningún sentido económico, de gestión. Quien tomó esa decisión, ¿cómo no sabían a qué venía? Si lo decía todo el mundo. A ver, es verdad que no tanto como pasó, que fue complicado. Que fue como súper repentino. Vale eso igual no. (...) Pero es que a nuestro balance le han dado la vuelta. Nosotros teníamos una empresa saneada hasta que compramos Caprabo. Y lo que nos está

cayendo es Caprabo Es muchísimo dinero. Encima había tiendas que no iban bien. No las de Barcelona, que esas sí. No, no, todo lo que compramos en Navarra y el Madrid de Caprabo. O sea Caprabo compró una empresa que iba de culo, Caprabo la compró pensando que... muy ingenuos, porque era en una zona en Madrid donde la media económica es bajísima, una renta per cápita baja y en la Caprabo con sus precios ¿pero dónde vas? si eres como Corte Inglés. Imagínate un Corte Inglés en Vallecas. Y luego los cogemos nosotros... bueno piensas como Eroski somos baratos, nuestro posicionamiento es barato. Bueno, compramos Caprabo. Y decimos, en Madrid lo convertimos en Eroski, porque claro Caprabo no funcionaba. Entonces lo convertimos en Eroski. Pero tampoco funcionó. Porque tampoco Eroski es súper súper barato. No puede competir en zonas tan deprimidas. En el sentido de una renta per cápita tan baja porque tampoco somos Día ni Lidl. Entonces en Barcelona tampoco va muy bien. No va por los precios, y por Mercadona. Pero bueno, Barcelona iba bien. Navarra, Navarra ahora que ha entrado Mercadona, fatal. Pero lo de Madrid y todo eso fue la ruina.

(...)

Nosotros somos un conglomerado de empresas. Tenemos diferentes empresas. O sea el grupo Eroski... son diferentes sociedades (...) Antes de que llegara Caprabo ya se quería trasladar el modelo cooperativista. Como insignia de poderío a todas las empresas del grupo. No por comprar Caprabo. Caprabo era una cosa más. Pero ya había muchas empresas del grupo... querían hacer la cooperativa más grande del mundo. Pero ¿quién quiere ser socio de una empresa en pérdidas? Nadie.

¿Crees que éste es el problema a la hora de hacerse cooperativista?

Se ha parado. Lógico. Tú no vas a tener dinero en una empresa que pierde. Es poner, poner, poner sin recibir. Vale, es un puesto para toda la vida. Que yo también lo valoro. Que dices, hostia, pero por lo menos gana su sueldo. Sí, pero ¿hasta cuándo? Y ¿cuándo me van a pedir poner más? Eso se ha parado... ese cooperativismo es muy bonito en ganancias. Cuando todos ganamos lo repartimos. ¡Qué bonito! Participar en la gestión, participar de los beneficios... Claro, pero cuando participa de las pérdidas... en las sociedades anónimas el que se jode es el empresario. Porque los trabajadores siguen cobrando. Hasta que hacen el ERE y todo... pero las pérdidas se las come el empresario. Claro, son muy malos los empresarios. Qué malos son. Todo mundo les pone a caer de un burro. Pero quien ha arriesgado, quien ha invertido... Nadie quiere ser empresario de la empresa en pérdidas.

¿Crees que se ha parado solamente por esto?

Sí. Es que si esas personas no quieren formar parte de una empresa. Es que no hay razón de ser. No sé, y eso que cuando empezó la crisis... yo creo que todavía había gente que sí que quería ser socio. Es que claro es un trabajo para toda la vida. Es que claro, para toda la vida... nada es infinito. Para toda la vida hasta que se acaba. Al final es como el amor, te casas para siempre, pero hasta que se acaba. Para toda la vida pero hasta que te divorcias.

¿Crees que los valores cooperativistas tienen que venir de base?

Lo que pasa es que eso no te lo preguntan en la entrevista de trabajo. Cosa que yo lo valoro negativamente. Creo que sí debería venir de base.

¿Crees que debería preguntarse? Y si no tienes estos valores pues...

Efectivamente. Eso es. Sí, porque es como si eres comunista y no quieres compartir. Y va mucho con la política. Al final los valores se reflejan en la política. Hombre, no todos, hay valores comunes en diferentes ideologías políticas. Que no por ser de equis vas a ser insolidario. Puede ser solidario en cualquier partido político. Pero quitando la política, que al final es otra cosa... yo creo que sí se debería... y si no preguntar... porque luego todo el mundo pone que somos muy buenos. ¿Tú que responderías? "Yo sí, soy muy solidario. Si me gusta la paz del mundo". Pero al final... Si no, hacer una criba haciéndole preguntas a la persona. A mí mi jefe si me las hizo.

A la hora de ser socios no sé... a lo mejor no cuando entras... pero si cuando vas a ser socio

Sí. De hecho el período de prueba de año y medio no sólo será... pero ya depende de la gente lo que valora tampoco es una obligación que te valoren en ese sentido. Igual se da cuenta que has pegado al de al lado. Ha sacado su trabajo superbién y no se da cuenta. Yo por ejemplo, en mi jefe era súper cooperativista... mi jefe se jubiló el año pasado y le echo mogollón de menos. Porque me lo enseñó todo. Era súper cooperativista. Al final, haber tenido un mentor, o una persona que también te influye a ti... claro, eso es un poco lo que se va a perder. Porque los verdaderos cooperativistas son los que iniciaron la cooperativa. Los que tiran de la cooperativa de "cuando éramos cuatro y sacábamos la cooperativa adelante".

¿Tú no lo harás?

Yo sí. Pero es que soy un bicho raro. En el sentido de que yo sí que lo hago. Pero yo creo que mucha gente que no. Yo pienso mis compañeros y hay gente que parece que trabaje en una Sociedad Anónima y ya está. Hay gente que no... no. Sinceramente, creo que la mayoría no. Creo que cada vez más en aparecer a una sociedad anónima. Me da pena decir esto. De hecho es que ha habido tantas cosas malas en gestión que se te quitan las ganas de la parte societaria. Claro, al final, no se... sí, pero puedes querer mucho a tu padre, pero con todas las palizas que te da... pues se deja de querer. Aunque sea tu padre. Te está dando todavía palizas, no te está dando nada bueno. La gente está bastante quemada. La crisis es en todo el mundo, al final en cualquier empresa. Me acuerdo que el año que más ganamos, todo el mundo se fue a desayunar por ahí huevos con chorizo... en plan... bueno, en plan una fiesta. Pero también, cada uno tiene que pensar que tiene un trabajo fijo. Que no estás en el mercado laboral buscándote la vida. Eso para mí, antes que el sueldo. Poder pagar el mínimo de hipoteca sin problema, o sea con la de... ¿pero sabes lo que pasa? Es como comer, tú cuándo comes siempre, no valoras que comes. El día que te falta la comida es el día que dices, joder, no puedo comer carne o comer huevos, porque no me llega. Entonces esto es como los socios, no valoran lo que tienen. Porque yo oigo mogollón de quejas, y pienso hostia, tú tendrías que salir, porque yo tengo una amiga ingeniera que le

ha costado ocho años la carrera y lleva nueve meses en el paro, deprimida en casa. Y una tía de dieces....
Pues no sé, cada uno valora...

(...)

Yo creo que con él ejemplo de los demás sí [se pueden adquirir los valores cooperativos]. Yo creo que sí, porque de hecho los eventuales que no son socios a veces hablan más como cooperativistas que los mismos socios. Porque tienen tantas ganas de serlo y ven a la gente también implicada. No te digo que no haya implicación, ¿eh? Si hubiera un ambiente... pero lo higiénico tiene que estar resuelto. Los sueldos, las desigualdades... si. Lo higiénico tiene que estar resuelto para que puedas...

¿Y como hacerlo en las empresas como Caprabo donde no hay ejemplo?

Pues sólo cuando reciban intereses. Por el dinero. Bueno... eso en plan muy en bruto. Que si fuese en época de bonanza, sería fácil. Porque ellos estarían viendo que están recibiendo algo. Te sientes parte de una empresa cuando recibes algo de la empresa. También el día que te dan la tarjeta roja y dices "hostias tengo trabajo para toda la vida". Sólo eso ya también tiene que... les tiene que cambiar la mente. Pero bueno, es mucho trabajo de fondo, de los valores. Los valores se enseñan. A los niños y a los mayores. Pero los valores a los mayores, bueno y a los niños, es con el ejemplo. Por mucho que te pongan tres power points. ¡Uy! Somos socios. "¿Qué es ser socio?" ¿No?

(...)

Sería lento [que las personas adquieran los valores cooperativos]. De un día para el otro no cambian su mentalidad. Hoy soy azul, mañana será rojo. No. Hoy soy rojo, ganó dinero, tengo un puesto de trabajo fijo... también un poco lo que más te hace ser socio es participar de las decisiones importantes. Votar. Es que el voto es la palabra. ¿Qué pasa? Que hay muchas cosas que no nos han dejado votar. Pero porque es imposible. No podemos votar todo. No podemos votar si compramos Caprabo.

¿No pudisteis votar esto?

No, de hecho fue secreto. Nos enteramos el mismo día de la compra. Se cerró por la noche y nos enteramos por la mañana. Lo de Caprabo no se votó

¿Y lo llevasteis bien?

Pues hay gente que no. Hay gente que veía venir esto. Y decía, "¡buaah, que afán imperialista!", en el sentido de crecer y crecer. No, hay gente que no estaba contenta ese día. Y la verdad es que yo ahora entiendo porque. En cambio ese día lo decían por megafonía "Hemos comprado Caprabo. Hoy es un gran día"

Pero si la empresa es tuya cómo no pueden decidir...

Porque ahí está el tema. Es tuya pero no es tuya. No todas las decisiones se votan. El tema de la retribución este que te he dicho que cambiaron, no lo votamos. Y era nuestro propio anticipo de consumo. Nuestro propio sueldo la forma en la que íbamos a cobrar. De hecho luego hicimos una

votación creo recordar... que era como ficticia, no servía para nada. Y votamos que no. Y luego otra votación, para que veas un poco

(...)

¿Qué más hemos votado así importante? Ah sí, la bajada de sueldos. Nos hemos bajado... un seis... bueno, los de sueldo más bajo cero, no se han bajado el sueldo. El sueldo base, que es reponedores y cajeras, un cero. Y luego un 3, 4, 5 y 6 [%] ... dependiendo de tu sueldo base. A mí me han bajado seis por ejemplo. 3,4, y 5 [%] son técnicos menores en el nivel por ejemplo. Y los mandos, que ya son mandos, que tienen ya el nivel de mandos sólo por tener el nivel de mandos, ya se les bajaba un 7-8 [%]. O sea no se ha hecho como los funcionarios, de "bajamos todos un cinco [por ciento]". No, no, aquí sea hecho esto. Es que me parece como definiciones de la cooperativa, esto no lo sabe nadie, pero es que esto me parece que es ser una cooperativa: Es que la de 1000 € no se le ha bajado el sueldo. Bastante que a la de 1000 €, con lo mal acostumbrada estaba, a recibir dinero por todas partes... a ver, mal acostumbrada en el sentido de que vivían un poco por encima de sus posibilidades reales, de ser cajera. No se le sube el IPC, no tiene intereses, la paga extra también se recorta, y encima le baja su sueldo. Es que esa gente no vive. Y tienen que pagar... no es lo mismo vivir con 1000 que con 2000. O sea con 1000 casi no te llega con todos los gastos normales. Pues bueno... esto es lo mismo que LagunAro. Estos pagan así más. Yo veo lo que pago yo al seguro de... y digo ¡la madre del cordero! puedo pagar tres partes de la privada con esto. Pero bueno... y esto, no existe en Caprabo. En Caprabo tienen sus sueldos, tienen su jornada reducida en verano, cosa que nosotros no tenemos. Tenían sus cestas de Navidad, cosa que nos jodía porque nosotros no tenemos ni un producto gratis. Y Caprabo tenía su cesta de Navidad... entonces sí, hay un poco pique.

¿Esto lo habéis ido hablando?

Sí. Sí, hay pique. Sí. Porque además... sí, sí hay pique.

Ahora lo que se intenta es un poco igualar las estructuras de Eroski con las de Caprabo.

Sí. Yo creo que lo vive mucha gente de Caprabo. Y se intenta un poco acoplar la estructura. Que se asemejen un poco a nuestras condiciones.

¿Y esto lo ves positivo?

Lo que no es normal es que a nosotros se nos congela el sueldo y a ellos no. A ver, no es normal, pero si es normal. Porque yo soy dueña y ellos no. O sea ellos son mis empleados, por así decirlo. Yo soy la que tengo que pagar el sueldo. Porque claro ellos tienen un convenio regulado por los sindicatos. Que claro, yo no tengo. Entonces yo también, cuando hablan [mis compañeros de Eroski], digo "bueno, pero es que ellos son por cuenta ajena. Es que es así". Entonces el convenio es el que se tiene que modificar. Y hasta que se ha modificado el convenio que ha sido hace poco... cobraban una pasta, con su jornada intensiva... imagínate en verano, los piques que habían. Nosotros currando hasta las seis de la tarde en verano y ellos con jornada reducida. Que en Eroski no ha habido nunca jornada continua, que es una

cosa que nos hubiera gustado. Nosotros lo que tenemos es horario flexible. Puedes estar trabajando de 10 a cuatro. O sea un día puedes hacer por ejemplo sólo de diez a cuatro. Tienes que cumplir tus horas mensuales, y anuales. Pero puedes hacer un día de diez a cuatro, de diez a seis...

Porque... ¿tú estás en la central?

Sí. En la central en concreto, claro de diez a cuatro mínimo, para que te llamen los proveedores. Y reuniones y demás. Pero bueno, esto es un horario flexible, está muy bien. Yo por ejemplo entro a las 9:30. Porque así dejó la niña la guardería. Era un poco para que le diera tiempo a la gente a recoger a los niños del colegio... pues esto también es muy cooperativista. Esto no lo tienen muchas empresas. Yo me he quedado hasta las seis y ha sido un suplicio. Y en otras empresas se quedan hasta las nueve. Nosotros cumplimos el horario...

Y el hecho de las maternales...

Yo puedo hacer el horario que me dé la gana. Eso es buenísimo en Eroski. Luego puedo coger de excedencias de lo que quiera, el tiempo que quiera. Una jornada reducida desde cuatro horas, por el tiempo que quiera hasta los ocho años del niño.

Y en tiendas es igual

Sí. En tienda es igual. Si.

Es que en Caprabo está viendo un poco...

Sí en tienda en Eroski es igual porque tú eres socio.

Ah, entonces para los eventuales es diferente

Emmm... pues no lo sé. Yo creo que irá por convenio. Porque todo eso está regulado. Nosotros tenemos más derechos sociales. Claro, depende del convenio. La maternidad es legal, quiere decir que el convenio legal, está muy regulado. Pero bueno, yo he dicho que estoy embarazada y ya está. Y luego se quiero coger la excedencia, una jornada reducida, nadie me puede decir que no. Que en determinados puestos y que ha habido... si eres jefe pues igual no puede cogerte una jornada de cuatro horas. El puesto requiere una dedicación. Te puedes coger por ejemplo un mes sin sueldo. Hay gente que en verano no trabaja. Se cogen tres meses de excedencia. Tres meses de excedencia es que te quitas de la cooperativa y luego te vuelves a poner. Luego hay gente que se va a trabajar por ahí y coge excedencias también. De hecho ahora, tenemos hasta el 2015, una normativa que fomenta las excedencias para aligerar un poco la estructura. O sea que a nivel trabajadores que creo que tenemos todos los derechos. Buen horario, buen tal...

(...)

Lo de Caprabo yo lo veo un poco difícil. Está muy lejos. Lo de trasladar... bueno, a ver, el modelo si se quiere trasladar, se traslada. Porque en el momento en el que un trabajador de todas estas ventajas. No sólo el dinero que hemos dicho antes, es que hay muchas ventajas por detrás. Que a una madre le

puedas decir que puede venir a las 9:30 tranquilamente... es que le dices a una que trabaja en el BBV y le dicen, "oye, aquí a las ocho o te piras". También hay otras condiciones que te hacen sentir que la empresa es diferente. De hecho, te voy a contar de un compañero que lleva trabajando muchos años en Eroski. Se acaba de ir a vivir a Madrid. Ha pedido una excedencia y ahora trabaja en Pepsico. Le cuesta muchísimo quitarse la camiseta de Eroski, pero muchísimo. Es como un forofu del Barça que se vaya a Madrid. Mentalmente estás allí. Estas todavía pensando en su empresa. Es que es tu empresa. Y le está costando un montón adaptarse a una sociedad anónima. No ser socio, eres como un número. Por ejemplo a mí me dices, sí te viniese Mercadona a ofrecer... yo no me iría a Mercadona. A ver luego habría que ver económicamente como estoy y si lo necesito, porque al final... pero es como ser del Atleti de Bilbao y irte a... pues Llorente. No sé si conoces la historia de Llorente. En el Atleti se supone que todo el mundo tiene que quedarse en el Atleti hasta que se jubile. Y luego hay veces desertores que se van, que además son todos vascos. Éste es vasco, y se tiene que quedar en el Atleti. Pues un poco en Eroski es lo mismo. Ser de Eroski es un poco como ser del Atleti. Sí, porque además es una empresa de aquí. También un poco el sentimiento regionalista, o nacionalista, pues sí. Pues es de aquí, de toda la vida. Y luego, explotando los proveedores en cierto modo, porque explotables porque es así el trabajo, pero yo creo que como empresa... los valores, también a nivel del trato con los proveedores, yo creo que es bastante... no somos unos cabrones. Respetamos mucho los negocios que cerramos con los proveedores. Cosa que Carrefour uno hace por ejemplo. Muchas cosas de ofertas, de precios... nosotros somos muy papistas en todos los sentidos. Y eso también te hace sentir un poco más a gusto. Sí, se han cerrado empresas porque les hemos quitado el volumen de compras. Ya, pero así es la vida. Si no es competitivo tienes que cerrar. Y ha habido movidas. Pero eso ha pasado en todos los lados. "He tenido que cerrar empresa de 300 trabajadores". Pues sé competitivo en precio. Y luego ya hablaremos. No por ser una cooperativa es una ONG. Y eso que íbamos montón a los proveedores. Les hacemos auditorías gratis a los proveedores, para la calidad. Y luego ¿sabes qué pasa? Que van otras empresas y cogen a nuestros proveedores porque ya saben que están obligados. Que ¿tienes de cliente a Eroski? Ah, pues perfecto. Y eso el Árbol por ejemplo. Porque nosotros saben que lo hacemos bien. Yo creo que a Roig hasta le damos pena. Al de Mercadona. Seguro que le damos un poco de ternura. Éstos de Eroski pobres. Pues yo a saco ahí. ¡Plaf! [Risas] A joderles el negocio... (...)

[Respecto a las relaciones con Caprabo] ¿Yo sabes lo que creo? Es que como somos un poco el jefe. Les quitamos todo el poder de... no podías mantener dos estructuras de compras. Era imposible. De todas formas luego ellos hacen lo que les da la gana. Van por libre. Quiero decir que yo oigo muchas cosas, mi hermana es compradora también, y es que hay cosas que hace Caprabo que dices... nosotros aquí en plan superausteridad y luego ellos y van a una fiesta en Ibiza, que les monta el proveedor en Ibiza. Claro, lo nuestro es superausteridad. No vamos a cosas de proveedores. No vamos a las islas que montan. No comemos con ellos. Lo invitamos a nadie. Somos de Chapela, como dicen. [Fin de la grabación]

Código	EV2
Empresa	Eroski
Relación contractual	Socia
Sexo	Mujer
Puesto de trabajo	Área Comercial

Hubo muchas diferencias dentro de Eroski. A ver, quiero que te traspongas a antes de la crisis. Donde todo el mundo nos compramos una casa mejor, donde todo el mundo nos compramos además una casa de verano, si puedes una casa de esquí, o sea que comprabas cosas. En ese contexto la empresa, o sea las economías de escala, donde no fabricamos nada no producimos nada, lo que tú puedes... la mejor gestión es cuando más volumen de compras tengas más capacidad de negociación tienes. Pero además es que, por economías de escala, puedes minimizar relativamente los gastos fijos como son los gastos de distribución. Me refiero plataformas de distribución, las centrales, los gastos de gestión central. Entonces tú lo que haces es que dices... ¡Jo! en un momento en el Mercadona estaba creciendo mucho, donde Carrefour también estaba creciendo mucho, y sigue creciendo, donde Carrefour estaba venga a abrir centros... Porque tienes una empresa francesa con mucha capacidad de dinero, se mueve a nivel mundial. Entonces nosotros siempre hemos crecido, por un lado abriendo centros comerciales y por otro lado comprando sociedades. Y además salimos del País Vasco y hacemos un poco nivel nacional. Con lo cual no es el corta pega... entonces tienes por ejemplo, tenemos centros, supermercados de 150m con una psicología completamente diferente a otros supermercados. Está en Galicia o en Cataluña, que son cada uno de una madre. Esto lo complejiza. Pero bueno, hemos aprendido a hacerlo. En el momento este, Caprabo se llevaba vendiendo hacía tiempo porque tenía una situación muy mala. Estaba a perder ventas. Ellos también habían perdido capacidad de negocio, habían pedido ya varias veces ayuda a los proveedores. Los proveedores de allí se la habían dado, en fin. Eroski se pensó, y repensó la inversión. Porque lógicamente, estaba pidiendo mucho dinero para expandirse. Estaba haciendo supermercados, y encima también hipermercados. Entonces, en un momento determinado sin consulta popular... Eso es muy importante, porque en cooperativa si tú hablas del grado cooperativo lo que es a nivel de... lo que es de las personas, la dirección decidió que era la mejor manera de crecer. De hecho cuando asumimos Caprabo representaba del total del volumen un 30% de la actividad. Crecer un 30% es muy importante. Y desde la negociación todavía más, porque estamos invirtiendo en hipermercados, para que sean realmente... para que cojan realmente el umbral de ventas, el umbral de rentabilidad, como mínimo para que tú atraigas al cliente, pues tarda igual 4 o 5 años. Con lo cual la inversión... con Caprabo. O sea es como cuando te compras el piso. Pues eso, tú haces la cuenta de la vieja y dices: si yo ofrezco y soy capaz de transformar Caprabo de la misma manera que yo estoy creciendo, pues podríamos... en ese momento desde ese punto de vista. Te voy a decir que en la central hay mucha gente que no piensa así. O sea, hay un grupo de personas que pensamos así y otro grupo de personas que no pensamos así. Entonces, desde el punto de vista de compras y desde el punto de vista

de la actividad central de la empresa es esto. Lo que sucede es eso, que el paso justamente lo das a contrapié. Y lógicamente lo que tú pensabas ir recuperando, justamente se contrae, explota la burbuja inmobiliaria. Tenemos que empezar a vender centros. En lugar de conquistar más volumen de compras, se hizo de una manera muy dificultosa. También es verdad que no compramos el 100% y no tenemos regencia de lo que allí hacen. De manera que allí hace una cosa y nosotros aquí hacemos otra cosa.

Ahora ya sí. Ahora el resto del capital...

Ahora, el 100% ya es de Eroski. Sin embargo, la gestión sigue siendo de la estructura de allí. Eso es como lo vemos los de aquí, digo esto porque estoy segura para ellos... han perdido mucha capacidad de negociación con proveedores. Y ya te digo que es la actividad nuclear. ¿Qué es lo que sucede? Por ejemplo la gama, la marca Eroski la tienen allí. Ya no tienen marca Caprabo con lo cual la imagen de marca la estás avalando desde el grupo Eroski. Con el tiempo también... o sea lo que es la imagen exterior, la pone Caprabo pero también pone "con Eroski". Con el tiempo si hubiésemos tenido dinero, en este ejercicio ya hubiera sido Eroski y a bajo Caprabo. Para luego descolgarse. Porque entendemos que un cliente que su casa ha sido Caprabo. "Yo voy a Caprabo". Es así. Mi madre, ¿cómo funciona? Entonces el cliente es importante. Es lo más importante. Hay que hacerlo de una manera suave. Pero bueno, esto de la gama, la implantación en el punto de venta la hacen ellos como les da la gana. Y digo entre comillas, lo que dices, ya la gama ya está predeterminando algo... pero no es lo mismo que un proveedor nacional, que lo pongas a la altura de los ojos o que lo pongas escondido. Las ventas y la rentabilidad van a ir de otra manera.

¿Y no lo planificáis es desde aquí?

Hoy no. La gama digamos se negocia desde la central. La gama nacional. Pero ellos eligen de la gama nacional, lo que quieren trabajar. Primer punto. Y segundo punto. Lo principal seguro que lo tienen, porque lo necesitas para cada categoría, sino, no vendes. Quiero decir, en pastas tienes que tener pastas Gallo. No sé cómo decirte. Otra cosa es que tengas todo el recorrido de la gama o no. Pero seguro que tienes un montón de referencias de marcas locales. Porque yo sí soy compradora de allí, lógicamente, mi entidad como trabajo la voy a reforzar con proveedores locales. De manera que la representación de la gama de un cliente que viene aquí en Eroski a comprar, de la que entra en un Caprabo, es muy diferente. Si bien un súper aquí es muy diferente. Es diferente. En cuanto a la concentración de gama, en la penetración de marca Eroski respecto a la marca fabricante... (...)

Es que hay un tema muy importante. Mira, hay una cierta distancia entre lo que es el modelo cooperativo de Fagor, por ejemplo, o el modelo cooperativo de Eroski. A distancia. Quiero decir, los órganos rectores y los órganos sociales son diferentes. Quiero decir que tienen un poder mucho más fuerte en lo que son las cooperativas de Fagor por ejemplo, que en lo que es las cooperativas de Eroski. Sí, tú les los estatutos no dirías eso. Lo que pasa en la realidad, pues sí. Porque el Consejo social está formado por las personas de Eroski, pero claro ahí está el director de Recursos Humanos y gente que está, digamos reconduciendo todo. Hay una fuerza, digamos muy fuerte, que es la de Recursos

Humanos, que está dirigiendo. Porque somos una empresa sucursalista. Entonces, el controlar un poco qué información tiene que llegar y qué información no tiene que llegar eso se manipula mogollón. A nivel del Consejo rector el 50% es socio consumidor y el otro 50% son personas trabajadoras. Y el presidente del Consejo rector es un consumidor. El secretario es el presidente de Eroski. A ver, lo que te estoy diciendo es que de alguna manera, si el presidente de Eroski es un poco el que está enseñando las cartas a las personas de consumo es porque lógicamente es un poco la otra cara que tiene que mirar. Yo creo que ha hecho cosas con muchos aciertos en la dirección de Eroski. Lo que estoy diciendo es que, la sensación que tiene el socio trabajador de Eroski es que no participa de una forma... está muy lejos. De hecho es que no tiene la participación de una persona un voto como sí la tiene por ejemplo en otras cooperativas. No, porque también está la parte consumidora. El 50% de la parte consumidora también es participe. Entonces dices ¡jo!, ¿este modelo es extensible allí? Bueno, es que no es nada fácil. Lo que sí es verdad, que... bueno, yo sé que desde Eroski estos valores se han trabajado. Desde el punto de vista del sentido de pertenencia. Este sentido se ha trabajado. Entiendes que si el negocio es tuyo, lo vas a cuidar desde la mejor percepción laboral e interés... entonces en ese sentido sí. Pero insisto, yo creo que lo básico de las cooperativas es la solidaridad ¿qué quiere decir? Pues eso, que internamente la distancia entre la persona que está en cajas o reponiendo, al gerente, pues hay una distancia de... ¿cómo decir? Pues como cuatro veces el suelo. Eso no es nada. Igual es algo más... Pero luego después entre cooperativas, con la que está cayendo, que Fagor lo está pasando fatal, el principio de solidaridad que es, la intercooperación, es un poco complicado. Porque, a ver, yo que me he estado apretando el cinturón, mi percepción puede ser que tú has estado tocándote las narices, que has hecho una mala gestión. A ver, por lo que veo yo.

Esto está costando...

Sí. Sí. Sí. Se está cuestionando muchas cosas. En estos momentos se está cuestionando desde los propios estatutos que, a ver... Consejo rector, por ejemplo en Eroski ya te digo que de alguna manera está bastante dirigido, desde la dirección de Eroski. Dicho así de directo, pues suena un poco mal. Pero de alguna manera está muy diluido y muy dirigido. Pero por ejemplo a nivel cooperativo, en general pues el Consejo rector puede estar formado por personas, que de hecho es lo que ha pasado en muchos casos, ha estado formado por personas que no tienen una cualificación o una formación industrial o económica, con conocimientos. De manera que inciden mucho en la gestión, cuestiona mucho el Consejo de dirección de manera que han hecho saltar en muchos casos al gerente y al Consejo de dirección. Porque son medidas impopulares. Entonces, es igual en algún momento tienen que ser medidas impopulares. Y si no lo haces, con el tiempo, al final es algo que se convierte en algo más grave. Éste es el caso que ha pasado por ejemplo ahora mismo en Fagor, qué está pasando. El Consejo de dirección no sería la más brillante, yo no digo que no, pero seguro que también, digo también el Consejo rector tampoco estaba lo suficientemente preparado para cuestionarse todo. Creo que hay que afinar mucho. No puede estar dirigido por un Consejo rector en una empresa que no está... yo creo que todo

eso, en estos momentos hay una pequeña crisis de los valores cooperativos y se está rehaciendo. Se está rehaciendo desde Mondragón.

(...)

De alguna manera hay que actualizarlos [los valores]. El sentimentalismo de... pues eso de los años 1940, 1950, ese sentimentalismo no se puede trasladar al día de hoy donde tenemos todos los derechos y además es que es algo que todavía queremos más.

Yo hablo más allá quizá de Eroski, yo creo que... por ejemplo una carencia muy importante es que una vez que llegas a un puesto en una cooperativa es muy difícil que te quiten el puesto. Eso no es bueno. Porque, primero, si no has llegado a tus objetivos lo lógico es que dejes el paso a otra persona. Porque tienes una responsabilidad muy grande respecto al sentido de pertenencia del resto de las personas. Cuestiona todo dios lo que haces. Aparte de que nos cuestionamos siempre todo lo de todos. Yo creo que tendría que estar un poco más regulado todo eso. Parece que uno ha llegado a director y tiene que ser director toda la vida. Habrá éxitos y habrá aciertos. Otra de las cosas que es, a nivel por ejemplo del Consejo rector, tiene que ser gente formada y si es una persona, con una capacidad dialéctica o con una capacidad de liderazgo importante, pues eso es un valor importantísimo. Pero si le faltan conocimientos, pues dárselos. Y que la empresa se preocupe de dárselo. Para que pueda tener una mirada hacia la empresa. Hacia el diagnóstico financiero en este caso o lo que sea, lo más profesional. Que no sea un capricho o algo que tenga... pues eso, es que no puedes echar este tío a la calle o no podemos vender esta línea de producción, porque luego toda esa gente ¿dónde se va? Primero, hay que hacerlo. Y otra cosa es como se hace de una manera socialmente aceptable. Pero hay que hacerlo. Entonces yo creo que a este tipo de cosas hay que darle un poco vuelta. Hay que profesionalizar los valores y los principios cooperativos. Desde mi punto de vista.

¿Y existen mecanismos para actualizar este tema?

Sí. Yo creo que se está trabajando. Sé que es una preocupación. O sea, el presidente de Eroski, participa en la parte social dentro de la Corporación Mondragón y sé que éste es uno de los temas importantes que se está tratando. Quizás en Eroski, ha estado mucho más centralizado. En otras cooperativas el poder de decisión y la toma de decisiones, el peso del Consejo rector y el Consejo social tiene mucho más poder y ha invalidado ciertas tomas de decisión del Consejo directivo. Y a veces igual con acierto pero otras veces con mucho desacierto. Y entonces quizás es ni tanto ni tan calvo, pero si hay que profesionalizar y actualizar los valores cooperativos. Con el sentimentalismo no se llega a ningún lado. Puede pasar lo que nos puede pasar, que igual estamos perdiendo la marca Fagor, que no la vamos a perder pero... líneas de producción tan importantes como es un producto con el frigorífico... o sea eso es muy grave. Las personas que trabajan en esa empresa hablan de que la dirección no da salida, pero es que si hablas con los directores, es que las medidas que presentaban hace seis años eran impopulares. Entonces han hecho saltar al Consejo de dirección, pero vamos de quitarles de allí varias veces. Dos o tres veces que yo sepa. El gerente a la calle. De buscarse entre otras cooperativas un hueco. Igual ni

tanta fuerza ni tan poca. Bueno, y si tiene que ser, que sea con gente profesional. Ayudando y mirando todos para adelante, en la misma dirección. A mí me gusta la cooperativa como modo de trabajo. Yo soy cooperativista hace muchos años. Mi marido es cooperativista hace muchos años.

¿Crees es que de alguna manera influye que gente de tu entorno sea también cooperativista? Por lo que hablamos antes de la solidaridad, hay gente que está cobrando mucho menos de lo que...

Sí. Sí. Si. Yo misma.

El entorno ¿qué es lo que valora entonces?

¿Sabes qué pasa? Que la mirada que tú tienes cuando... Yo tengo amigos que trabajan en empresas, pues eso, Sociedad Anónima o multinacionales, y que desde luego... o sea... vamos... multiplican por seis mi sueldo. Así te digo. Pero, digamos que otro de los sentimientos que tienes dentro, te he dicho ya el de la solidaridad, el sentido de pertenencia, pero hay otro que tiene que ver con la seguridad. Te sientes segura dentro de su empresa. Mañana nadie te va a despedir. Eso tiene un doble filo. Porque dices, bueno si nadie me va a despedir, pues me toco las narices, y "funcionaria número uno". Bueno, hasta cierto punto podría ser. Yo no digo que no haya un porcentaje de gente entre comillas funcionaria dentro de las cooperativas. Esto pasa. En una empresa Sociedad anónima: oye mira, a la calle. Pero este "oye mira, a la calle" te lo pueden hacer ofreciendo tu misma el logro de unos objetivos impresionantes. Yo lo estoy viendo a la orden del día. Esta misma mañana me ha comunicado un proveedor que lleva tres años haciendo una penetración con una empresa dentro de España que...: "lo hemos conseguido, pero como, bueno, pertenece a un grupo de empresas pues ha cogido este grupo de empresas, lo absorbe definitivamente... yo pensé que como éstos encargaban de salsas y demás pues que yo la parte de pastas pues lo iba a llevar yo, pero me han comunicado que el martes... que hoy es el último día". Esto en una empresa cooperativa es imposible.

¿Por qué estás en un puesto estás cobrando menos de lo que podría estar cobrando? ¿El valor añadido que no es monetario?

Es verdad. Yo he tenido posibilidades de cambio. Pero en general los cambios siempre me han sido menos estables. Entonces, o más inseguros. Yo creo que tiene que ver con eso. Entonces, a mí me ha gustado eso, saber en qué terreno pisas. En ese sentido me siento más segura. Siempre me he sentido más segura. Es transparencia, accesibilidad... Yo esta mañana salía del coche y me he encontrado con el directísimo: "Hombre J., te encuentro mejor". "¡Jo! Pues a ti te encuentro estupenda". "Calla si tengo una cara de m***** porque estoy agotada...". Quiero decir: "¿Hoy que tal estas?" "Pues mira... Estuve un mes de baja..." "Pues mira que estoy bien". Y yo le trato de tú... Éste es en plan "oye, a ver si enderezas esto. Si te parece..." pues con la discreción que él tiene, porque hay cosas de dirección que lógicamente no puede hablar... pues lógicamente tienes una conversación normalizada. Esto en una empresa Sociedad anónima... Yo he visto cosas... y fíjate que yo estoy hablando con multinacionales. Pero es que yo he visto gente que cobra seis veces más que yo, con los que yo estoy hablando, porque me toca negociar con estas personas, y de repente venía el jefe y decir "oye, ya me acertarás con el

coche a no sé dónde". O sea, no se con un punto de servilismo, que... A mí, siempre me levanta la antena. Y dices bueno no es cuestión de orgullo, pero no, porque a mí me importa tres. Es una forma de ser. Pero es no tener este tipo de trato de cercanía... No sé, te puedes cuestionar muchas cosas, las puedes decir, siempre de respeto.

Yo trabajé durante un año y pico en una empresa de seguros, que era muy cercana a una empresa financiera, que luego de hechos la absorbió la empresa financiera. Y yo no te digo que igual el *dedimetro* [colocar a dedo] en una empresa Sociedad Cooperativa no funcione. También. Pero en una empresa de estas es impresionante. Todavía más exagerado. Entonces yo no cuestiono que qué no se valga, la valía de las personas, porque lo doy por supuesto. Pero la oportunidad de demostrar lo que vales, el dedo tiene mucho peso.

¿Para ser cooperativista tienes que tener unos valores concretos? ¿Puede ser cualquier persona cooperativista?

Yo creo que no. Porque lo he visto alrededor mío en el tiempo. Lo que sucede es que en estos momentos, dada la coyuntura económica que estamos pasando hay muchas cosas que se ven de otra forma. Entonces la mirada que se le echa a la cooperativa, personas que hasta ahora... o sea, yo trabajo por dinero. Yo también trabajo por dinero. Perdona, yo trabajo por dinero. Pero bueno. ¿En qué posición pongo ese dinero? Esa es la clave, entre qué valor lo pones. Si lo pones por encima de todo. Pues las relaciones, el tipo de empresa, el tipo de relaciones profesionales dentro de la empresa es más importante o hasta dónde lo pones, ¿no? Yo creo que no todo el mundo vale [para ser cooperativista] Creo que la crisis está acercando mucho más a este tipo de modelo de trabajo, de forma de trabajar. Lo que quiero decir es que en este momento de crisis se generan empresas con modelo cooperativista, no se como de un lado o en otro, se propicia más. Entonces yo creo que es una oportunidad para el modelo cooperativo de expandirse en estos momentos. Por lo que te digo, que hay gente que antes no pensaba pero en estos momentos es casi una necesidad. O sea, porque dices... "yo sólo no voy a poder, pero si tú me ayudas, si nos ayudamos, pues oye, somos socios". Ese es el principio de la cooperativa. Hoy por ti mañana por mí. Todo esto se propicia mucho más. Ésa oportunidad yo creo que se debería aprovechar.

Tú crees es que el modelo es exportable, ¿pero crees que no todo el mundo vale? ¿Tú crees que se puede crear un contexto, para que todo mundo valga?

Hombre, yo creo que sí. Ya te digo, yo creo que sí. Pero bueno, el contexto es este. Ahora mismo la crisis, es lo mismo que la gran depresión que hubo en su momento, que es donde surgió en sus momentos la cooperativa, es que es donde surgió. Éste es otro momento, que yo creo que es una oportunidad para poderlo revivir. Pero que se tiene que profesionalizar desde el punto de vista que te decía antes. No vale que cualquiera se ponga en el Consejo rector aquí a decidir lo que hay que hacer. Eso pone en peligro la competitividad de la empresa, o sea... no. De acuerdo que haya alguien que tiene que defender los valores sociales, por si acaso algún día se te va la olla y solamente es la parte económica. Tienes que buscar el equilibrio. Desde ese punto de vista.

(...)

Lo que ha sucedido en Eroski es esto. Está la cooperativa, los 8000 socios trabajadores y hasta 40.000 trabajadores de otras empresas. Claro, puedes decir aquí los vip, y el otro pelotón. No es así. No se ve así. Lo que sucede es que hasta ahora, los 8000, a nivel de Grupo Eroski, el hecho de tener más capacidad de gestión de compras, nos ha permitido tener unos rendimientos muy importantes. Pero en definitiva, estas sociedades han sido deficitarias. ¿Cómo sea cubierto? Con los 8000. Entonces en estos momentos, que estamos siendo deficitarios. Hasta hace poco, hasta que no compramos el 100% de Caprabo lo estaba sufragando los 8000. Y las personas cooperativistas, pues se estaban enfadando. Entonces dices... yo entiendo que soy socio y que tengo que pagar mis deudas. Pero a ver, si somos 40.000 personas, no es lo mismo repartir entre 40.000, cuando además sabes que en muchos casos hasta muchos sueldos son hasta superiores. A la hora de cobrar ellos cobran más, a la hora de repartir las pérdidas soy yo también. A ver ¿cómo es esto? Entonces ha habido bastante... Entonces, hubo una necesidad de movilización del modelo. Tú quieres trabajar en Eroski, mira yo te hago socia para intentar captarte como parte integrante de la cooperativa. Tienes que poner... no sé si eran 500.000 pesetas, no era mucho. Pero de alguna manera tienes como una participación, y entonces en función de tu sueldo pues tienen unos beneficios. En el tiempo de ahora son pérdidas. Un poco para poder extender el modelo. Pero bueno, en el tiempo yo creo que ha tenido muy poco éxito. Algo se ha hecho sí. Y bueno, en el tiempo, lógicamente, no se han subido los sueldos a Caprabo. Pero desde la central se mira con recelo a la estructura de Caprabo. No se entiende. Ahora mismo no lo entendemos. Yo como compradora te puedes imaginar, es que me enciendo. Y fíjate que me cae bien la gente de Caprabo. Yo seré de las pocas personas que estuve la semana pasada con las personas y les dije, "oye, a ver si vamos a conciliar la gama porque yo estoy acordando cosas con los proveedores donde encima tienen un peso importante allí, y encima no lo tienes extendido tú" y están pagando por el total de la cifra. Vamos a intentar armonizar un poco. Entonces claro, ¿y qué hacen dos gallos en el mismo gallinero?

Yo entiendo que una estructura pequeña, más reducida en zonas como Caprabo me parece que es importante, es necesaria. En empresas tan grandes, pues no. Si eso sucediera habría que tener criterios de dirección muy claros de cómo trabajar. Quiero decir, si desde arriba, desde la dirección no se ha establecido que la gama es la nacional, más la complementaria local que necesita Caprabo, por ejemplo. O a nivel de implantación, localización, o el modelo de tienda, a nivel de formato, como todo eso no está decidido desde el punto de vista de dirección, difícilmente... yo puedo ser una influencia, que pueda tener yo con las personas de allí, porque yo me llevo bien a la hora de hacer mi trabajo, de la mejor manera. Raya más en la buena voluntad que en la propia gestión, o dirección de la empresa. Y eso es una carencia. Llevamos cinco años. No te extraña que la gente no la mire con agrado. Pero es el resultado de la dirección desde aquí.

(...)

Yo cuando llegue la verdad es que no tuve formación cooperativista. Si tuve formación de experiencia laboral y tuve recorrido en tiendas pequeñas, en tiendas grandes, de conocimiento de tiendas. Trabajé

desde frutera... yo pasé de trabajar en una empresa con chaqueta, traje, no sé... a qué de repente... pues eso, pasé por la frutería, pescadería...

¿Y tú habías entrado directamente para compras? ¿No?

Yo era una opción, tuve la suerte de elegir y elegí. Yo soy licenciada. Y decía "no puede ser". Estoy hablando de hace muchos años. Pero yo pensaba "cómo puede ser que yo esté para esto". Yo no entendí que era un aprendizaje para enseñar desde abajo, para conocer la empresa. Entonces, te digo tuve una formación muy importante desde el punto de vista laboral y de las personas. No tuve una formación específica de lo que tiene que ver los valores cooperativos. Entonces yo entré en el xxxx, había una crisis del carajo. Había 25% de paro. Y entonces las mujeres nos apuntaban a trabajar, nos apuntaban a las listas del paro. Quiero decir que era superior, entonces, el hecho de trabajar... Yo no vengo de aquí. Vengo de Vizcaya y los valores cooperativos no se viven de la misma manera. Yo sí es verdad que vine aquí, y bueno te vas integrando, vas entendiendo y vas viendo, y te vas impregnando. El día de hoy sí es necesario hacer una pequeña formación del modelo cooperativo. Pero si esa formación no tiene que ver con tu actuación, de cómo devienen la empresa... pues es un poco complicado que cale. Y eso es lo que ha pasado por ejemplo en Eroski. Se ha perdido mucho entre los 8000 [socios de Eroski] el modelo cooperativo. Al ser socio, tienes más gente al mismo alrededor de Mondragón que es donde está la cuna del cooperativismo, que yo qué sé... en Navarra. O Burgos. O Santander. Donde son tiendas pequeñas que tienen desde 20 personas, aisladas. Y alrededor tiene todo de sociedades anónimas...

Entonces ¿el entorno es importante en este caso?

Y yo creo que el modelo sucursalista te distancia mucho de tu valor, de tus valores. O sea eres distinto porque sabes que no cobras lo mismo que la entidad bancaria al lado, por ejemplo, que también es sucursalista. Te sientes más segura en tu puesto de trabajo, te sientes más cercano a la hora de relaciones y tienes otro tipo de ventajas. Pero el sentimiento yo creo que se hace cuando realmente las personas hacemos lo que dice el modelo. Y eso no sucede. O sea, me explico. Si te digo que en Eroski hay cierta... nosotros lo vivimos así... cierta, digamos... manipulación de los órganos societarios. Pues lógicamente no te sientes tan socio, si tu voto sabes que no vale como un voto, pues no te sientes lo mismo. Entonces en esas pequeñas cosas son en las que te hacen decir soy cooperativista para algunas cosas pero para otras cosas no. Tiene sus ventajas y sus desventajas como todo. En la zona histórica tiene mucho más sentimiento de cooperativa, se tiene menos los valores cooperativos, en tanto en cuanto te distancias. Lógicamente. Es normal.

Y ¿lo podemos hacer en Caprabo?, estando tan lejos...

Yo creo que sí. O sea... bueno, a ver, para empezar. Yo creo que es cuestión de formación, de reforzar el sentimiento de tenerse en cuenta, de que su opinión vale y cuenta. Ese tipo de cosas van calando. Si tu opinión cuenta, lógicamente el sentido de pertenencia empieza a calar un poco. Estoy hablando desde el punto de vista profesional. Quien mejor que una persona que está dentro de la tienda, que conoce como mejor hacer sus cosas, dentro de unas directrices, o parámetros de directrices que puede marcar

desde arriba. Ahí el 1 + 1 son, vamos, 25. Ese tipo de cosas son las que van calando. No él "oye yo entro a las ocho, me voy a las dos y..." o sea el conciliar la vida laboral con la personal, el tratar de cuidarlo o por lo menos buscarlo. Todo ese tipo de elementos que les importan las personas, hacen un poco diferente del estilo de la empresa. Yo creo que ahí, se puede trabajar mucho. Son los valores personales los que hacen distinguir a las empresas. Se les llena la boca diciendo que las empresas son las personas. Vale, si. Pues a ver como lo evidenciamos. [Fin de la grabación]

Código	EV3
Empresa	Eroski
Relación contractual	Socia
Sexo	Mujer
Puesto de trabajo	Área Comercial

Yo llevo en Eroski trabajando desde el 2006. Va a hacer siete años ya. Antes trabajaba en una multinacional de las gordas. Con lo cual las diferencias entre trabajar en una multinacional y trabajar en una cooperativa... es muy distinta. En Eroski somos muchos los que venimos, en el área de compras alimentación, somos muchos los que venimos de multinacionales. Yo no tenía de una multinacional de alimentación, pero venía de una multinacional gorda. La manera de trabajar y la manera de gestionar el día a día es completamente distinta. A ver, en Eroski también depende mucho de donde caigas y con quien caigas. Es decir, independientemente de que sea una cooperativa el nivel de mando te influye mucho dependiendo del responsable que tengas por encima tuyo. Dependiendo de cómo sea. A ver, esto también pasa en una multinacional, lo que pasa es que en la multinacional digamos que los objetivos son muchísimo más a corto plazo. Y el seguimiento de los objetivos y de las consecuciones es muchísimo más a corto plazo. Se mide mucho más. En la multinacional son mucho más estrictos. Hay mucha más burocracia, y aquí hay mucho más de protocolos. Burocracia contra protocolo. Que suena como muy bonito, pero bueno tiene sus cosas buenas y sus cosas malas ambos tipos de empresa. En Eroski te digo que depende mucho del mando que tengas porque las cargas de trabajo, el estrés, la gestión, lo que vayas a hacer no tiene nada que ver ni por diferentes áreas ni dependiendo del mando que tengas.

Es mucho más personalista...

Sí. Mucho. A mí por ejemplo, en la multinacional, esto no me ha tocado. ¿Por qué? Porque si tú por ejemplo tenías un mando en el que confía mucho el equipo pero no da los resultados, al mando le cortan la cabeza. Esto en la multinacional. Por muy empático que sea, por muy gestión de equipos que sepa hacer... en Eroski es distinto, son más flexibles y hay más lazos que el nivel de consecución del objetivo. A nivel de cooperativa más bien que de Eroski.

¿Y eso no le hace perder efectividad?

No. Porque tenemos muy claro... a ver, también depende de en qué área estés. Yo estoy en un área muy ágil, muy dinámica, con mucho estrés, con muchas cargas de trabajo... claro, no es lo mismo estar donde estoy yo que lo que puede ser por ejemplo en Desarrollo, o en áreas de marketing del producto, donde los cronogramas son muy a largo plazo. Medió-largo plazo. Nosotros, en compras, estamos en continua negociación con todos los proveedores, con todas las multinacionales. Sabemos que ahora por la situación que tenemos, tenemos que conseguir los objetivos muy fuertes, con dos niveles de estrés

muy potentes. Entonces tenemos claro dónde está el objetivo. Digamos que es como una familia. Si tú estás relajado, todos están relajados. Pero si sabes que hay un proyecto gordo y tienes que apostar por todo, independientemente del jefe que tengas, tú tienes claro los objetivos y lo que tienes que hacer en favor de la empresa. Porque ya no piensas tanto en ti. Es como si la empresa fuera tuya. No es sólo tu trabajo, porque lo tienes que hacer porque vas a cobrar. No. Ya no es por cobrar sólo mes a mes. Es porque sabes que lo que tú intentas conseguir es para ti, para que empresa... Y la jerarquía nuestra marcada como una multinacional. En épocas de relajación, digamos que es más relax. Pero en épocas duras, como las que nos ha tocado vivir en estos últimos años tenemos muy claro que lo que nos estamos jugando es nuestro anticipo laboral. Porque no tenemos nómina. Eso es muy importante. Nosotros no cobramos nómina. Es anticipo laboral. Y el anticipo laboral es un anticipo a los beneficios de la empresa. Eso es muy importante. Es una diferencia con la multinacional. Tú en una multinacional, o en cualquier empresa cobras tu salario. Le metes tus horas. Aquí no. Aquí son anticipos laborales, y eso es muy importante, que es lo primero que te dicen cuando entras en una cooperativa. Tú lo que vas a ganar es esto, pero esto es laboral. Significa que te están adelantando los beneficios de la empresa para que tú lo cobres en 12 o 14 pagas. Eso no es solamente una frase que te ponen en el T10 o en la nómina. Eso es una filosofía. Eso es que tú te debes por y para la empresa cuando la empresa te necesita. Tiene unas cosas que te exigen y otras cosas que te da a cambio. Lo que te quería decir con lo de los jefes, o donde caigas... es que dependiendo de tu responsabilidad propia, muchas veces dependiendo del mando que tengas, tienes que pensar más en la responsabilidad que tú tienes que en la responsabilidad que tiene tu mando. Porque hay muchos cargos intermedios que son puestos, en muchos casos se podrían amortizar. Porque los equipos son muy fuertes sobre todo en zonas importantes, que nosotros llamamos de generación de valor, que son las que traen pasta directa. Porque luego hay otras que son servicios, que se encargan de dar servicios a los generadores de valor. Pero los que generamos valor tenemos muy claro los objetivos que tenemos que tener. Y si nosotros no conseguimos eso, va directamente en contra de la cuenta de explotación de la empresa. Si yo no consigo mi objetivo, puede que haya alguien en cualquier parte de la cadena de valor, o en cualquier parte de los generadores de servicios que no puedan cobrar su anticipo laboral. Entonces somos muy conscientes de los objetivos que tenemos. De lo que tenemos que conseguir y porque lo tenemos que conseguir. Esto por ejemplo es una manera de trabajar que no se trabaja en otros sitios. Esto es mucho más involucrado. La pirámide jerárquica también no se nota en tanto que no tienes al gerifalte que viene con la corbata y te dice... No, aquí somos todos "el socio número tal tal tal". Sí que es verdad que al señor Agustín Markaide todo el mundo le mira... es el Señor Presidente... pero se sientan a comer contigo al lado y te dan conversación como uno más. Y hay muchas decisiones que se toman en conjunto, que se votan, y que son decisiones de todos y hay decisiones que obviamente no vas a pedir a toda la cadena para tomar una decisión. Como es el caso de Caprabo.

Puedes explicar un poco...

A ver yo el tema de Caprabo no lo viví mucho, porque yo justo acaba de entrar cuando se compró Caprabo. Yo creo que esto es como el monopoli. Llegas un momento en el que no sabes con qué fichas vas a jugar en un futuro. Tú tienes la posibilidad de comprar cuatro hoteles porque tienes dinero. Y si no los compras tú los va a comprar la competencia. Y en distribución jugamos con porcentajes de cuota de mercado. Eso es muy importante. Entonces si no hubiésemos comprado nosotros pues igual lo hubiese comprado Carrefour o lo hubiese comprado el Árbol, o lo hubiese comprado Consum. Yo no sé si la compra... la decisión yo creo que fue buena, lo que no sé es si fue buena la manera de comprarlo. Pero claro es como cuando te compras una casa. Te compras una casa a un precio altísimo y luego resulta que cae. Y les mira el pasado a un montón y ahora están los precios a la mitad. La bola de cristal no la tenemos. Yo quiero creer que la gente que está en la parte alta de la pirámide tomó unas decisiones que en ese momento con todas las herramientas que ellos tenían podrían tomar para el bien de una empresa que estaba en continua expansión, que llevaba muchos años con beneficios. Nadie sabía que la crisis iba a pegar tan fuerte.

[Llamada de teléfono]

Entonces el tema de la compra de Caprabo...

¿Crees que se hubiera tomado de manera diferente si se hubiera consultado...?

No. No. No. Muchas cosas no se pueden consultar. A pesar de ser una cooperativa, el sufragio universal no existe para todos los temas. Es imposible. Tú no puedes preguntarle a una cajera de Eroski, que tiene de socia lo mismo que yo, si vamos a comprar Caprabo o no. Porque le falta herramientas. Con todos mis respetos a las cajeras. Le digo que yo tengo dos masters, dos licenciaturas, hablo cuatro idiomas y te puedo asegurar que con los datos que yo tenía en ese momento tampoco hubiese podido decir si la compra de Caprabo era buena o mala. Si me llegan a preguntar a mí hubiese dicho: "pues mira, no sé". Es una decisión muy gorda. Cada uno tiene que tener su responsabilidad. Eso es muchas veces falta en Eroski: responsabilidad de los actos que se toman. En una cooperativa hay cosas buenas y cosas malas. Lo malo es la falta de responsabilidad en las decisiones que se toman. Parece que se toma una decisión mala y en una multinacional ruedan cabezas. Aquí no, aquí no pasa nada. Nunca pasa nada porque como somos todos funcionarios, no te pueden echar. A no ser que mates a alguien o robes. Si robas en un supermercado te echan, pero si robas una gominola. Ahora, si tomas una decisión que cuesta a la empresa muchos millones de euros, y te has equivocado, no pasa nada. Borrón y cuenta nueva. Eso es lo único que yo le echó en cara a la cooperativa. A mí eso, es lo único que yo cambiaría. La responsabilidad. Que cada uno se responsabilice de las decisiones que toma. Puesto que no son decisiones tomadas por sufragio universal. Lo que votan todos, todos como socios si sale mal, "palmamos" todos. Pero si tú tomas una decisión de este calado y nos damos cuenta de que algo ha ido mal, algo debería de pasar. Y no te estoy hablando de la compra de Caprabo, que es una decisión muy drástica, y muy gorda. Estoy hablando de decisiones que no creas tú son tan importantes, pero que afectan mucho a nivel económico. Y no pasa nada. Es más, hay gente que a veces hace las cosas mal y se le premia subiéndoles el índice, dándole un mejor puesto, y manteniéndolo un poquito hacia la esquina, para que haga el menor daño

posible. Como somos como funcionarios... y hay mucha gente que lleva muchos años en Eroski viviendo muchas vacas gordas y que no sabe tampoco lo que tiene. Se piensa que la cooperativa es exigir, exigir y exigir. Y no, no, no. Aquí hay que exigir y hay responsabilidades. Pero no, yo exijo, estoy aquí meto mis horitas, hago lo que puedo y me voy a casa. Y yo creo que la gente lo está empezando a entender. Piden que te bajes el sueldo, siempre hemos sido muy solidarios. Antes que echar a nadie, nos bajamos el sueldo. Antes que echar a nadie o ver peligrar los negocios nos hemos incrementado el 10% de tiempo de trabajo. Nos hemos congelado las pagas extras. Hemos hecho un montón de renunciaciones y seguiremos haciéndolas. No serán las últimas. Porque tal como estamos con la situación que tenemos, tendremos que hacer algo. No te puedo decir que porque todavía no nos lo han dicho. Pero hay un plan B.

Cuando dices que lo estáis hablando, ¿es que lo estáis comentando vosotros...?

A ver, nosotros sabemos. Desde la posición que tenemos, tenemos acceso a muchos datos, a muchos datos que entendemos. Porque los datos en realidad los tenemos todos lo que pasa es que a mucha gente le hablas de términos y no saben lo que son. Le hablas un balance, le hablas de cuentas de explotación, le hablas de los ingresos que tenemos que tener contra los gastos y, hombre, saben hacer restas, como en una economía de casa. Pero claro, a grandes números ponte a mirar lo que eso implica. Lo que implica la refinanciación de la deuda, la línea de crédito para la financiación y confirme de los proveedores. Eso es nuestro día a día... Que no hay que olvidar que somos una empresa de distribución. Compramos, almacenamos y vendemos. Es que no hay vuelta de hoja. Tal y como tenemos los números, donde estamos manteniendo los gastos, estamos incluso bajando los gastos de personal, y todos los gastos fijos no los podemos bajar: inmovilizado... pero claro el problema es la venta. La venta no se ha recuperado. Entonces claro, si lo que es la base de tu negocio no puedes recuperar lo de años anteriores, hay algo que no cuadra. Entonces por mucho que tú reduzcas salarios, si la base de tu empresa no funciona algo vas a tener que hacer. Soltar lastre o hacer algo drástico para que las ventas se incrementen o... igual puede haber muchas tiendas que están teniendo cuentas de explotación negativas que no podemos mantener. Pero es que también cerrar tiendas cuesta mucho dinero. Y ya no es cuestión de no ganar es cuestión de que se pierde. Entonces claro, ¿qué haces? Vendes y pierdes todo lo que no tienen amortizado... pues igual hay que cortar de tajo la cabeza y volver a resurgir. Financieramente desde luego algo tenemos que hacer. Se rumorea mucho. Que si vamos a vender Caprabo, que si vamos a vender hipermercados. Porque los supermercados lo cumplieron. Es la enseña que más crece. Lo que no funciona desde hace mucho, incluso antes de la crisis es el formato híper. Los hipermercados grandes, todos los centros comerciales eso está de capa caída desde hace ya muchos años. Lo que funciona es el supermercado de proximidad, la tienda de al lado de la esquina. Donde vas donde conoces al carnicero, al pescadero. Que igual en un hipermercado también lo conoces, pero ya no haces tanta compra en comparación. Tú ya no vas como antes con la alegría a llenar el carrito hasta arriba. Y 40 carritos. No, ahora vas a comprar lo que necesitas. Entonces claro, el supermercado está funcionando muy bien. Bueno, excepto Caprabo. Que no sabemos qué le pasa a Caprabo a nivel de ventas. Caprabo iba muy bien, en cuanto lo cogimos empezó a funcionar muy bien. Hubo errores que

cometimos, porque hubo tiendas... Caprabo y Eroski no tiene nada que ver ni como filosofía de empresa, nada, ni como tienda. Es como si tú de repente estás acostumbrado a comprar en El Corte Inglés, que es tipo Caprabo el de antes y de repente, te ponen un Eroski. No tiene nada que ver con... el perfil de cliente no es el mismo. Y nos empeñamos en ciertos centros, que tenía que ser Eroski. Y no esperamos la leche. Hay muchos centros de hecho que han vuelto a cambiar a Caprabo. Porque no tiene nada que ver, ni la amplitud de la gama. En Caprabo teníais una gama muy selecta. De tienda de precio medio-alto. Y Eroski es de precio, no te diría que de precio medio-bajo, pero medio-medio. Entonces claro, hacemos mucho hincapié en esta marca propia, que es muy buena. No es como Mercadona que solamente tienes marca propia y la marca líder. No, tenemos mucho surtido de marcas fabricantes y segundas marcas, y terceras marcas. Pero no llegábamos a la línea de gourmet de Caprabo. Entonces es un cliente muy específico. Y más en la zona de Cataluña, donde digamos que los estamentos están muy marcados. Yo he estado mucho tiempo en Barcelona. Yo sé el perfil de cliente y las zonas donde están los Caprabo que funciona. En Caprabo La Illa, Caprabo depende de en que zonas... se ve enseguida el perfil de cliente de Caprabo, no es el mismo que se te va a un Árbol o un Mercadona. No tiene nada que ver. Esto ya es cosa mía, pero ha tenido que abrir allí una guerra de poderes... bueno, impresionante. Además, nosotros muchas veces somos muy aldeanos, en el sentido de que somos muy vascos. Y aquí, entre tú y yo, los vascos... el perfil vasco, éste sigue vasco, de caserío. El perfil de catalán nacionalista es nacionalista clase alta. Se nota mucho. Y no tiene nada que ver. Tú coges a los vascos de la boina enroscada, siempre con cariño, y a Caprabo, que era... "la familia". Entonces... claro... como juntas a uno de un caserío con uno de... es uno de los puntos de verdad. ¡Eh! Que no les quitaba nada a ninguno, pero... Y eso nosotros lo notamos porque nosotros hemos tenido mucho roce con la gente de Caprabo. Claro, nota que nosotros éramos gestores de compras y teníamos puestos duplicados. Nosotros estamos comprando a nivel nacional para supermercados el hipermercados de Galicia, nacionales, de Canarias, y de repente ¿por qué Caprabo tenía la potestad de elegir su propia gama o de seguir haciendo la gestión manteniendo unos sueldos que nosotros teníamos? Claro, ahí ha habido mucho... y a día de hoy, mucho... mucha gente de Caprabo se marchó al principio. Yo creo que les dio miedo. Al final cuando te absorbe una empresa no sabes cómo vas a estar. Y dijeron "voy a saltar del barco antes de que se hunda". Luego hubo mucha gente que se quedó, que renegoció sueldos. Con índices muy por encima del que nosotros... porque nosotros trabajamos con índices. Dependiendo del tipo de puesto que tengas tú puedes cobrar de aquí a aquí. Pero eso es muy social. Las franjas están muy marcadas. Para todos es lo mismo. Luego a medida que va subiendo dentro de su franja, puede subir. Pero claro, hay un tope.

[Visita]

Esto no es una S.L., donde tú vas negocias tu sueldo y da igual lo que gane el de al lado. Tú puedes estar ganando tres veces más. Allí somos muy solidarios. Si entras en una franja, te puedes mover dentro de esa cierta franja pero luego ya... tienes un tope, a no ser que cambiés de índice. Dependiendo de los índices y donde estés, estás en una franja. Para que no haya diferencias. No hay ni tan siquiera antigüedades.

Entonces en Caprabo tenían sueldos muy superiores...

Efectivamente. Porque no era una cooperativa. Yo cuando trabajaba en una multinacional yo ganaba más dinero. Pero por unas cosas por otras yo opté por ir a trabajar al Eroski

¿Por qué hiciste el cambio? Ganabas más dinero antes, y porque lo dejas...

Pues porque... la proyección que hay en Eroski es muy amplia. Tienes muchos... entonces, yo hice un ejercicio de renuncia en una empresa donde ya no podía subir más. Es verdad que yo ganaba dinero, pero también metía más horas. Ahora también meto muchas horas, pero eso es distinto.

¿Porque es distinto?

Porque ahora lo hago con ganas.

¿Pero porque?

¡Bah! Por todo. Yo estoy muy contenta en Eroski, a pesar de todo. Los compañeros que tengo, el ambiente de trabajo es espectacular. Somos todos una piña. Mi jefe lo cambiaba por nada del mundo. Y he tenido muchos. Pero la verdad es que vas con ganas.

A mí lo que me impresiona mucho el porqué renunciar es sabiendo que en el mismo puesto en otra empresa ganarías el triple

Yo no sé la situación de cada uno. Yo te digo la mía. Yo pasé de departamento financiero luego pasé a llevar el departamento comercial, luego acabe llevando importación y exportación y luego el puesto que tenía arriba mío era gerente. Claro, el gerente tenía tres años más que yo. A no ser que se fuera, yo no iba a poder llegar. Entonces, al final, mi hermana también estaba trabajando en Eroski, y hablaba maravillas de Eroski. Porque tú entras y te cooperativizas totalmente. Es como una secta digamos. Es la secta de Eroski como le digo yo. Nunca hay que perder la perspectiva desde fuera, pero sí que es verdad que te dejas meter un poco... luego mi cuñado también está dentro de caja laboral. El colegio donde van las niñas también es [una] cooperativa. Mi marido también es cooperativista. Aquí está muy asentado. Entonces, bueno, yo lo veía como un reto. Porque a pesar de que tenía que perder mucho tiempo en desplazarme, pero sí era una señora empresa, donde había muchos retos. [Explicación del currículum, suprimido para mantener el anonimato]. Si es verdad que si tienes en casa unos sueldos medios que te dan como para vivir tranquilamente ya como que el dinero no es tan... pues piensas en otras cosas. Esto es un poco egoísta, obviamente si tienes un sueldo bajo lo que quieres es ganar más dinero para cubrir las necesidades mínimas. Nosotros vivimos una vida muy sencilla. No aspiramos a grandes lujos. A vivir felices y bien. Y eso Eroski me lo daba. En cambio en la multinacional, ganaba mucho dinero pero era una infeliz total. Porque era un sin vivir y la jerarquía es distinta, la manera de trabajar es distinta, la manera de dar órdenes. Nosotros recibíamos órdenes de Sudáfrica, de Holanda, y de Londres. Bueno, también te tengo que decir que yo he vivido nueve años en Estados Unidos y estoy acostumbrada a trabajar con el equipo. Lo de la multinacional tampoco me sonaba tan raro. Pero aún así sabía que no me llenaba. Por mucho dinero que ganara. Era mucho navajazo por la espalda. Y yo no quería eso. Luego

a mí me llegó el momento, tuve mi primera hija, tuve la posibilidad de cambiar a Eroski y no lo dude. Porque ser mujer y trabajar en Eroski es una maravilla. Con las bajas maternales, es seguro que tiene... no se es como muy buena. No sé si el 65% de Eroski somos mujeres. Sí que es verdad que a medida que subes en la pirámide jerárquica al menos mujeres.

Bueno, la sociedad es la que es...

Nosotras trabajamos en una empresa donde hay muchas cajeras, muchas reponedoras, muchas jefas de tienda, muchas jefas regionales, muchas en... fuera. Pero si la central ya, a medida que subes, hay menos mujeres y más hombres. En las multinacionales también pasa. Se les tratara de una manera distinta y... no sé que más.

Creer que el entorno de aquí acompaña también... el hecho de que tu marido, tu hermana... estén en la cooperativa... ¿crees que el hecho de los valores del entorno influye?

Yo es que tampoco soy de una familia tipo. Porque en mi caso yo siempre he dicho que el papel de madre lo hace mi marido. Tiene la suerte de trabajar de siete a tres. Va a recoger a las niñas, está con ellas todas las tardes, yo llego... yo antes estaba muchas más horas y llegaba a las nueve de la noche. Ahora como ya domino el trabajo ya no tengo que meterle tantas horas porque ya es mucho más fácil, puedes llegar pues a las cinco, y vamos a gimnasia. Con eso quiere decir que no tengo el marido tipo que llega a las 11, que no llega a ver a los niños ni para bañarles. Entonces claro, tampoco te puedo decir mucho. Nosotros tenemos muy claro que queríamos estar en una empresa donde pudiéramos rendir, donde pudiéramos tener incentivos. Y que también fuese compatible con la vida familiar, porque, y quien diga lo contrario... no sé qué tipo de vida lleva, pero lo importante es poder trabajar para vivir. Lo teníamos muy claro. Y 1000 € más o 1000 € menos... nos da lo mismo que los de vacaciones al Aredo, que a Cádiz, que ir más de vacaciones... nos da exactamente igual. Son decisiones que tomas. Yo tenía muy claro que la vida de la multinacional no era la mía. Yo estoy muy contenta y desde luego ahora mismo con la situación que tenemos hoy, con mis compañeros, no cambiaba. Igual si tuviese otro tipo de jefe, igual que diría pues no sé... A mucha gente en Eroski que quiere cambiar de área, de jefe.

¿Y puedes cambiar de área?

Hay opciones. Es como un flujo. Hay momentos en los que es más fácil, otros más difícil. Ahora, bueno pues con toda la reestructuración dentro de Eroski ha habido muchas áreas que se han quedado obsoletas, que no se ha necesitado, por ejemplo desarrollo. Ahora no abres supermercados. Con lo cual, esa área que antes había sido tan potente, ahora se han quedado a cero.

¿Pero los reubicáis?

Claro. Pero es que esa gente se le reubica. Porque no le puedes echar. Y ahora, pues veremos, porque si tu ahora quieres cambiar... tenemos que ver cómo nos afecta el tema de lo de Fagor. Toda la gente que va a entrar en las cooperativas...

¿Ya lo estáis hablando este tema...?

Sí. Sí. Eso lo tenemos muy claro. Nosotros cuando nos preguntan la primera vez, que había que poner dinero para a Fagor no tuvimos... nadie tuvo ningún problema. Si había que poner pasta se ponía... y si había que poner pasta otra vez, la hubiéramos puesto. Lo que pasa es que claro... ahora, si los de arriba dicen que poner pasta en un saco roto y sin fondo que no nos lleva a ningún lado... hay que pensar que es la mejor decisión que han tomado. Lo que no puedes hacer es meter dinero meter dinero de empresas que tampoco están muy boyantes en una empresa que no tiene, ni corto plazo. Entonces habrá que ver cómo nos afecta, para que esa gente no sufra, las ubicaciones. El año que viene, seguramente nos tocará en el índice de LagunAro. ¿Ya sabes un poco como funciona? A ver, nosotros no tenemos seguridad social. Nosotros tenemos LagunAro. Que no es lo mismo que LagunAro seguros de toda la gente, esto es solamente para la gente cooperativista. Nosotros un... y IRPF y la parte de la seguridad social va a LagunAro. Entonces ellos hacen una especie de pack donde tenemos el dinero metido. Entonces claro en función... ese índice como sube o baja. Si hay por ejemplo mucha gente que falta trabajo por enfermedades largas, para cooperativa... y tú por ejemplo te estás pasando de los índices porque de repente tienes mucha gente que coge la baja, por las razones que sean pues entonces eso a ti te va a penalizar, ¿Por qué? Porque esa bolsa está sacando más dinero para dártelo a ti en lugar de al resto de las cooperativas. Y eso no es solidario. Entonces ¿qué hacen? Pues lo suben. Cuando tuvimos que trabajar un 10% más, mucha gente, sobre todo gente de tienda, que un 10% más pesa mucho en su jornada laboral, y en tu acumulación de meses, y al final pues la gente físicamente no podía, y hubo un incremento de unos índices que manejamos atroz. Se notó muchísimo.

¿La gente pedía más la baja?

Claro. Por estrés, por cargas de trabajo, por físico, porque estás más cansado y de repente te cae una caja a la cabeza y tienes que coger la baja. Yo que sé. Por muchas razones. Y a nosotros también todo y que no manejamos cajas se nos incrementó mucho las cargas de trabajo. Entonces bueno, todo eso al final te penaliza. Entonces, ¿ahora qué pasa? Que toda esta gente de Fagor electrodomésticos va a tener que cobrar el paro. Hay mucha gente que no puede ser la calle. Tiene que cobrar hasta la jubilación, hasta que se les reubique... puedes hacerlo de dos opciones. Una intenta reubicar el mayor número de gente para que cobren un salario, en lugar de tener que pagarles el paro. Pero la gente que tiene que cobrar el paro... a los demás nos van a tener que subir el índice para que esa bolsa no se quede a cero. Eso nos va a repercutir a todos. Lo tenemos muy asumido. Nosotros el año pasado, aparte de trabajar un 10% más, ya nos han quitado una paga. Como digo yo, desde que he enterado en Eroski cada vez cobro menos. Pero bueno son cosas que decides, pues mira... mientras pueda seguir pagando el colegio de mis hijas y pueda seguir pagando la luz, el gas... y me dé igual para tomarme alguna cerveza el fin de semana...

Además tú entraste en el 2007, justo cuando empezó la crisis...

Sí. Y se ha ganado en Eroski mucho dinero, mucho dinero. Se ha llegado ganar más de 25 pagas en beneficios. Tú tenías tus 12, o 14 pagas y hasta 25 en beneficios. Y solamente cobrabas los intereses. Era un pastizal. El día ese le llamaban el día San Eroski, porque es el día que cobraban el pastizal. Y la gente

se iba a comer por ahí. Claro, ahora ya... y cobras la paga extra, pues bueno... pero esto es muy cíclico, ya llegará. Si ha empezado hace tantos años y ha funcionado, porque va a dejar de funcionar. Tenemos que ver que la crisis nos deje de dar por el saco a todos, que se reactive la economía, que la gente deje... por miedo, porque hay gente que no le ha afectado la crisis, pero como le afecta a la vecina, o a la otra, entonces... pues bueno, ya por concesión dices "pues no me voy a gastar... yo que sé". La gente ha dejado de comprar yogures, y galletas y leche. Cómo no va a dejar de comprar el resto.

¿Crees que para ser socio cooperativista hay que tener unos valores concretos?

A ver, yo creo que para ser cooperativista no tienes que tenerlos [los valores], tienes que adoptarlos. Es decir, vine de una multinacional y entré en una cooperativa. Obviamente la decisión la tomé sin tener ni p***** idea de lo que era una cooperativa, más allá de lo que me habían contado. Pero el proceso de cooperativización... aquí te dan un curso de lo que es una cooperativa cuando entras. Te explican los estatutos, el Consejo rector, el Consejo Social, cómo está formada, las comisiones delegadas, como se vota, los estatutos... todo. Claro, cuando llegas no sabes. Tú sólo sabes que es "poner pasta". Porque para entrar tienes que pagar. Entonces claro, yo creo que es una decisión lo suficientemente importante el poner 10.000 o 12.000 € de pasta... para decir... Y eso en Eroski, si vas a Caja laboral tienes que poner 25.000.

¿Cómo haces la decisión si ni siquiera sabes que es una cooperativa?

Pues hombre, te informas. Sabes que caes en una buena empresa. Has hecho entrevistas, ya que han explicado. En principio es trabajo fijo. Y bueno, aquí en España lo que significa la cooperativa Mondragón dentro del Producto interior bruto del País vasco es muy importante. Te da mucha experiencia, en muchos campos. Decir que has trabajado en Eroski... ahora porque las cosas nos van mal a todos, pero sigue siendo una muy buena empresa. Qué duda cabe que la experiencia la van a adquirir. En mi caso poder que manejar en negociaciones muy fuertes con las mayores multinacionales del mundo no te lo da cualquier sitio. Igual si te vas a trabajar a Iberdrola, o te vas a trabajar a... yo que sé. Son muchas cosas las que te hacen decidir si te metes no. Yo tenía muy claro que quería entrar en Eroski. Por lo que significaba. Luego tienes muchas entrevistas.

¿Y las formaciones que ellos hacen como son?

Pues son varias charlas con jefes de personal y luego tienes charlas con muchas áreas de Eroski. Pues nada logística, luego estas en tienda. Es una formación muy amplia. Obviamente ahora con el tema de la crisis, si se ha cogido a gente... las formaciones son cada vez más cortas porque necesitas ser más ágil y ya no puedes dedicarte a andar... pero sí, sí. Tienes una parte de cooperativización donde te dan un tocho que tienes que leer, luego tienes preguntas o tienes que preguntar tú... luego es más, nosotros tenemos que asistir al mes a tres comisiones delegadas y que cuentan los resultados de la empresa, cómo vamos, a dónde vamos, es decir todas las quejas que tengas tienen que subir a través de las comisiones delegadas. Y el hecho de asistir a estas comisiones delegadas es opcional, pero que cuenta dentro de la evaluación de trabajo. Y si no vas tú responsable tiene la obligación de decirte que porque

no has sido. Decirte que vayas. Hay muchos que no predicán con el ejemplo porque la verdad es que dependiendo de las cargas de trabajo que tengas... pues nunca sabes. Pero bueno, tienes que ir. Luego tienes una vez al año... hacemos una reunión en el Euskalduna donde nos juntan a todos diferentes días y que presentan el ejercicio pasado y todo. Es como muy... como si fueses a un congreso de accionistas de una empresa grande. Luego hay gente que es más o menos cooperativa. Hay gente que lo tiene más metido y hay gente que lo tiene menos. Hay gente que se piensa que la cooperativa es solamente para exigir y criticar. En la cooperativa también tiene sus responsabilidades. Y el saber que en las épocas de vacas flacas hay que arrimar el hombro. Y si tienes que votar que requieren una paga o lo que sea pues... antes ganaba mucho dinero. Hay que estar aquí a las duras y a las maduras. Luego hay gente que, a nivel de la dirección no entienden muchas veces las decisiones que toman. Con el tema de Caprabo. Cuando la cosa empezó a ir mal... pues claro que estamos aquí, nosotros con nuestro sueldo y con nuestra estructura recortando los sueldos... y hasta el año pasado no les han tocado suelo a ellos. Y nosotros sí. Llevamos cinco años con el suelo congelado metiendo más horas y cobrando menos. Y ellos hasta el año pasado, nada.

¿Cómo es que algunas decisiones se toman entre todos y otras no?

No te lo puedo decir. Deberías subir un poco más arriba. (...) Yo lo que quiero pensar es que cada uno tiene que hacer su trabajo. Por mucho que queramos las decisiones, muchas cosas no se pueden preguntar a todo el mundo. Es imposible.

¿Tú estás de acuerdo con que no te pregunten?

Sí. Sí. Es que es imposible, nos volvemos locos. A veces dices mira, me da rabia. Porque somos una cooperativa y porque no me preguntan si quiero no sé que ellos me preguntan esto. Pero es que no, es que pierdes el norte. Hay decisiones que tienen que tomar la gente que tiene que tomarlas. Por ejemplo, yo tomo decisiones en el día a día de muchos millones de euros. Y yo no le pregunto a Nadie. Es mi trabajo. No me puedo parar a preguntar al de la tienda "oye, te parece bien que dé de alta esta referencia que nos va a facturar no sé cuánto y qué va a tener... y una rotación... y vamos a vender un montón". Me vuelvo loca. De hecho, cuando muchas veces nos dejamos la opción y abrimos un poco la mano para aquellos puedan tomar decisiones de tienda es el desastre. Y perdemos pasta. Porque perdemos el valor de la decisión global. Es decir de negocio a nivel nacional, porque sé que voy a tener más fuerza que por ejemplo el Eroski de Artea habla con PepsiCo y le dice "oye, dame estas cajas y te pongo aquí el espacio" porque ese espacio seguramente vale muchísimo más que cuatro cajas de mercancía sin cargo. La decisión la has tomado tú, pero si la tomo yo a nivel nacional, igual que saco 100.000 €. En 100.000 € contra los 250 se puede sacar por tres cajas de mercancía sin cargo. No se puede. Ahora, tiene que hacer su trabajo con responsabilidad. Si yo meto la pata y la cago, y resulta que negoció mal una gama, pierdo pasta, me va el margen a hacer puñetas, no funciona, encima no he negociado bien las plantillas con los proveedores, estoy perdiendo pasta desde el año anterior... a mí alguien me tiene que llamar la atención. Me llaman la atención. Y si se tienen que tomar medidas para que yo el año siguiente... igual no doy el perfil para estar en este puesto. O igual resulta que necesito un

curso de refuerzo... yo que sé... no lo puedo decir. Pero es que esto nunca pasa. Yo te puedo decir que hay gente que no vale para hacer el trabajo que hace. Y aún así está ahí. Pero como están ahí y no se les puede tocar, porque llevan muchos años. O por la razón que sea. No. Si no vale, no vale. No te digo que los echés a la calle, cambiarle de puesto. Y que se haga cargo. Es que es no sé, responsabilidad. Yo creo que no hay responsabilidad en las decisiones. No te hablo de las cooperativas, igual que estoy hablando un poco más de Eroski a nivel de decisiones hacia arriba. Es un poco lo que se le echa en cara ahora mismo. Pero siempre hay que tener fe y pensar que lo que se ha decidido es porque la persona que estaba ahí es la que tenía que estar. Que tenía todas las herramientas que tenía para decidir. Porque es que si no... No puedes empezar a cuestionar la jerarquía. Ni pensar que todo se decide. Hombre, decisiones que te van a afectar a ti como bajarte el sueldo, como quitarte una paga extra, como incrementarte el 10%, explica que la situación no está bien y que tenemos que hacer una actuación de renuncia y a qué renunciamos... eso yo entiendo que se tiene que preguntar. Pero claro... decisiones más fuertes... Es imposible. Nos volveríamos locos. Es una utopía.

Cuando nos dicen por ejemplo que la situación está mal y que hay que hacer algunas concesiones ¿plantean diferentes opciones?

Sí. Primero hay un brainstorming de lo que se puede hacer. Y luego entre eso... Hay la opción a, b y c. o a y b. Entonces se vota. Es en plan hacer 10 horas más o quedarnos tal como estamos. Sabiendo que como estamos no podemos estar. Pero a ver, siempre te dan la opción. A ver, tú eres consciente... o sea que te dicen que las cosas van mal y dan la opción de o bajarte el sueldo o mantenerte como estas. ¿Cómo vas a votar mantenerte cómo estás? Bueno, hay gente que lo hace. Y tiene su derecho. Y de hecho nunca ha salido el voto 100%. De todo ¿eh? pero bueno, por las razones que sean. Nosotros somos la flexibilidad horaria. Nosotros trabajábamos de 8:30 a 5:30 de la tarde. Fuimos por áreas votando y ahora tenemos un horario donde podemos entrar a partir de las 10 hasta las cuatro. Tres a cuatro siempre tenemos que estar en central. A no ser que tengas una visita o lo que sea justificada. Pero yo por ejemplo un día puedo trabajar 10 a cuatro toda la semana. Y luego la semana siguiente por la razón que sea por entrar a las siete y trabajar hasta las seis. Es decir que puede hacer el horario como a mí me dé la gana. Eso lo votamos cada uno. Y eso a mí me cambió la vida... teniendo niños o lo que sea. Pues bueno... lo de que todos tenemos que saber de todo y votar. Es imposible. Una cajera no puede tener el mismo conocimiento que la directora financiera. Cada uno tiene que hacer su trabajo. Responsabilizarse por el que las decisiones que tenemos que votar todos. Exponen el mayor número de datos para que la gente pueda tomar una buena opción consientes siempre de la situación en la que estamos. Que eso se comunica siempre. Porque para eso están las comisiones delegadas, las reuniones de centro, en los centros también... la información es total. No te puedo decir que sepamos todo al 100%, porque hay muchas cosas que no se puede saber. Pero si tú no entiendes algo pues te lo explican (...) y te llama incluso la directora financiera y te lo explica. Tú puedes pedir una cita con la directora financiera, le dices porque quieres ir a verla y te hace un hueco. A mí me llaman las tiendas. A mí me llaman desde Caprabo. Para mí todos son compañeros. Desde abajo hasta de arriba y cuando

respondemos a los correos: mi compañero de tienda, mi compañero de Caprabo... nadie es más porque yo tenga un índice mayor, o que yo decida más o que sea director de lo que sea...

¿Crees que todo el mundo vale para ser cooperativista?

¡Buf! Yo no tengo ni idea. Yo te puedo decir que los socios que están... de las últimas promociones de socios como tal, de duración indefinida... pues yo creo que fue hace... si yo llevo siete años pues igual hace seis años. Sí. Y luego el tema de la cooperativización se paralizó por el tema de la crisis y porque suponía mucho dinero. Pero que la idea es que todo el que trabaje, porque tú ya sabes que cooperativistas son sólo los de la zona norte Navarra, Rioja... pero yo veo bien que todo el mundo... si es verdad que los beneficios se repartirían entre más gente, pero es que todos tenemos el mismo derecho. Y todos deberíamos ser cooperativistas. Todos los que trabajamos en una cooperativa deberíamos ser cooperativistas. Y si no es cooperativista, pues señor, váyase a una S.A. que hay a millones.

¿Tú estás a favor de que se cooperativice...?

Sí. Totalmente. Yo creo que en cuanto salgamos de este bache yo creo que es el proyecto gordo que hay que acometer. Con lo que nos quedemos, no sé con qué. Porque eso te hace sentir parte de tu empresa. Y mejora el rendimiento laboral. Pero está visto ¿eh? es un poco como el lavado de cerebro que hace Mercadona, pero sin ser cooperativistas. Que lo hace muy bien, porque no son cooperativistas y aun así se sienten todos parte de la familia Mercadona. Nada, tenemos que ponerle una medalla al Roig. Pero bueno.

¿Hay alguna cosa más que quieras destacar?

Yo es que no sé mucho del tema de Caprabo. Yo tengo mi relación con mis compañeras. Claro, y además dependiendo de la relación que tengas con el sector de Caprabo tienes una visión u otra de Caprabo. Entonces claro, yo por ejemplo tengo a mi gestora de las categorías que yo llevo de Caprabo, y me llevo muy bien con ella. Pero claro los equipos los hacen las personas. Porque muchos te dejan ahí a la buena de Dios y te dicen "entiéndete" y claro si te entiendes fenomenal, pero si no entiendes... (...) Por parte de los de... hay mucha gente que no quiere compartir la información con Caprabo. Y por parte de Caprabo hay muchos sectores que no quieren tener ni puñetera idea de lo que se hace en Eroski. O sea que te puedo decir que hay de los dos lados.

Pero, eso es ineficiente.

Totalmente. En el clima laboral respecto a Caprabo... nunca se han preocupado de promoverlo. Porque yo creo... a ver... yo creo que Eroski tenía que haber sido mucho más estricto con Caprabo. No haber permitido cosas que han permitido y que han sido totalmente ineficaces. Es decir, yo no digo que Caprabo no mantuviera su enseña, ni la posibilidad de tener su gama. Pero se le ha dejado mucha manga ancha. En mi caso muchos proveedores se han aprovechado para ir por la puerta de atrás y tanto Caprabo como Eroski hemos perdido. Y ha ganado el proveedor. Y eso es ineficacia en la distribución. Estoy hablando a nivel, a nivel de más arriba ha dicho muchas veces, muchas cosas que tenía que hacer

por parte de Eroski... parecía que Caprabo había comprado a Eroski, en lugar de Eroski a Caprabo. Ésa es la cuestión. Porque nos dictaban... y ellos tenían potestad en cosas que nosotros no. Por ejemplo en decisiones de gama, en negociación con proveedores. A nosotros de repente nos falló todo lo que es la negociación pura y dura, que es el trabajo difícil y los mantenían el mismo índice con muchísima menos responsabilidad y ni siquiera compartían lo que hacían para nosotros tener más poder de negociación. Eso tenía que haber hecho dar un puñetazo en la mesa y haber dicho: "mira, lo sentimos mucho, pero mandamos nosotros". Al que no le guste que se vaya. Somos así. Queremos aprender lo bueno de Caprabo, porque en Caprabo se han hecho muchas cosas bien. Antes de que se comprara Caprabo era una empresa que tenía, a nivel de marketing segmentado, tenía un poder de la leche. Era el que más de España, con la segmentación de clientes. Y luego nos dio muchas cosas de que podíamos aprender. Pero por no herir sensibilidades dentro de Caprabo, algunas cosas se dejaron muy laxas y muy de al libre albedrío de cada uno. Y yo creo que eso no se hizo bien. Y hasta el año pasado por ejemplo no se les ha implicado dentro del esfuerzo que estamos haciendo todos por mantener. Sin que ellos tuviesen en cuenta que mucho de ese esfuerzo, la refinanciación de la deuda que teníamos por la compra de Caprabo, es decir todo el problema que nosotros arrastramos ahora, las negociaciones con los bancos, es por la deuda financiera. Ni siquiera es por la pérdida de ventas. Entonces claro, eso yo creo que ni tan siquiera son conscientes al día de hoy. Y nosotros nos hemos bajado los sueldos, hemos subido horas... y de repente tenías a una jefa de Caprabo que venía a hacerte una visita y que decía "¡uf! ¿Qué os habéis subido las horas? yo eso no lo permitiría" y digo, hostia tía. Nosotros aquí estamos pasando p**** y encima vienes aquí y me dices que sigues cobrando dos veces más que yo y te vas a tu casita sin ningún tipo de problema, porque como la empresa no es tuya, tu mientras sigas cobrando... Y desgraciadamente eso pasa mucho. Pero porque yo creo que hemos sido... para no herir sensibilidades dentro de Caprabo... falta mucho también de comunicar nuestros valores y nuestros esfuerzos. Ha habido falta por parte de los dos. Y bueno, esa es mi percepción, que luego igual hablas con otro... pero eso es mi día a día. Luego hay muchas áreas que no tiene ningún contacto con Caprabo y no se pueden decir nada más allá de que hemos comprado. Igual subes un poco más a nivel de dirección... (...) Y a partir que el año pasado yo creo que lo están pasando muy mal, porque se está echando a mucha gente, les ha tocado... yo no te puedo explicar. Pero luego tienen una inseguridad que yo creo que se va a acrecentar. Porque es de cajón de madera. Si tenemos que soltar lastre no sé de qué manera lo haremos. Pero desde luego la duplicidad de puestos no se va a mantener. Y si nosotros a nivel central de compras somos capaces de negociar a nivel nacional quien les dice a ellos que no podemos negociar también la gama de Caprabo, total es lo mismo. Entonces yo creo que hay mucha inseguridad. Y ahora están viendo las orejas al lobo. Y no sé lo que pasará. Si quieres hablamos en diciembre cuando tendremos más datos y nos habrán comunicado que vamos a hacer, porque en noviembre es la fecha clave. El 14 noviembre tienen una reunión todos los directivos que luego la información nos llegará el día 15. Y a partir de ahí veremos cuál va a ser el futuro. Sí, el mes que viene va a ser muy importante. No sabemos qué decisiones se tomarán pero desde luego... vamos a ser lo drásticos que no hemos podido ser hasta ahora. Pero porque nosotros también hemos visto las orejas al lobo. Y Eroski no puede palmar como ha

hecho Fagor electrodomésticos. Que somos más de 60.000 empleados, no somos 1300. Y somos el 50% de MCC. El 50%. Hay cooperativas muy fuertes, como ULMA y todas estas, pero es que Eroski es de 50%. Y por ahora no vamos bien así que hay que hacer algo. No te puedo decir el qué. [Fin de la grabación]

Código	EV4
Empresa	Eroski
Relación contractual	Socia
Sexo	Mujer
Puesto de trabajo	Área Comercial

¿Hay que tener unos valores concretos por el hecho de ser cooperativista?

Yo creo que sí. Yo siempre, en mi entorno siempre digo que yo nací cooperativista pero no me di cuenta hasta que entré en Eroski. Yo siempre he trabajado en sociedades anónimas o Sociedades Limitadas antes de entrar en Eroski. Pero yo siempre he tenido ese sentimiento de que había algo que a mí no gustaba el funcionamiento de las otras empresas. Ojo, que esto tiene muchos defectos también. Pero creo que tiene ciertas virtudes que encajan perfectamente con mi forma de ser. Creo que hay que pensar de una determinada manera para aceptar estas reglas del juego y... porque hay que aceptarlas. Además es una opción totalmente voluntaria. Pero sí, yo creo que... a ver, aquí puede trabajar cualquiera. Pero es verdad que tienes que estar dispuesto a asumir ciertas reglas del juego. Pero bueno, lo mismo que en cualquier otra empresa, que tiene otras reglas y quién quiere las acepta y quién no pues se marcha. Si las quieres aceptar bien, y si no pues te vas.

¿Y qué reglas crees que son estas?

Para mí hay una cosa que es muy importante dentro del espíritu cooperativista, que es... hay varios principios, y yo no me sé de memoria ni los estatutos ni las normas ni nada. Yo te hablo del día a día y de la vivencia del día a día. Igual me los debería de saber. Pero no me lo sé. Yo creo que es el principio de igualdad. Para mí el hecho de que todos... es cierto que todos somos iguales, porque todos somos socios, todos somos propietarios de un cachito de la empresa. Lo que pasa es que cada uno es propietario de un cachito más grande o más pequeño en función de tu puesto y responsabilidad. Y efectivamente, no todos tenemos la misma responsabilidad dentro del nuestro papel es socio. Hay quien tiene más responsabilidad, por eso está en puestos de mayor responsabilidad. Y hay quien tiene menos responsabilidad. Pero todos tenemos responsabilidad, porque somos dueños de una parte. Y a mí me parece que es el principio de igualdad es algo que en otras empresas no veo pero que aquí hay un nivel... a veces consideramos que es insuficiente. Cierto. Pero creo que hay un nivel de transparencia mayor que en otras empresas. Y para mí eso es muy importante. El hecho de trabajar en una empresa en la que sabes que no hay chorizos que se llevan la pasta, o injusticias salariales o laborales. Y luego todo se puede mejorar, todo se puede hacer mejor. Por supuesto. Además, somos muy muy críticos internamente con nosotros mismos y siempre se busca es mejorar todo aquello que sabemos que no funciona bien. Pero vamos, a mí me parece que el principio de igualdad es lo mejor que tiene la empresa cooperativa. Y luego como concepto cooperativo: el principio de solidaridad, que está ahí, existe y se practica. Siempre que se pueda. Quiero decir, en los últimos días hemos visto el caso de Fagor. Pues

siempre que se pueda, porque al final no somos una ONG tampoco. No quiero con esto decir nada. Pero está claro que en una empresa se tiene un fin lucrativo. Si no, no hacemos una empresa. Aunque tengamos un modelo cooperativo.

(...)

Yo una de las cosas que siempre he criticado a las otras empresas en las que el estado es eso, falta de transparencia, las injusticias laborales, sociales, el desamparo que algunas veces tienen los trabajadores porque no saben cómo se dice. A ver, que las sociedades anónimas hay muchas y de muchísimo éxito, pero a nivel interno en función de donde estés, estás más protegida o menos. Y en una cooperativa se alinean muchísimos... Yo creo que es un sistema más justo.

¿Me puedes explicar los motivos por los que te quedas en la cooperativa cobrando menos de lo que podrías cobrar en otra empresa?

Buah! Si eso lo preguntas a los 8000 que están aquí, los 8000 pedirán una cosa diferente. A mí... yo estoy aquí porque quiero. Podrías decirme que ahora tal y como está el mercado no tienes otras opciones. Mmmm... bueno, yo no doy eso por hecho. Para mi estar aquí es una elección. Y para mí tiene ventajas independientemente de que el esquema retributivo no sea acorde con lo que presupone en mi posición en el mercado. Para mí trabajar en una empresa de aquí, y fomentar el trabajo local, que tiene unos compromisos sociales muy importantes, que al margen de la coyuntura económica es una empresa que siempre ha dado muchas oportunidades. Para mí... yo estoy donde quiero estar. No querría estar en otro lado. Lo mismo te digo, encontrarás de todo. Y luego, cuando hablemos de los peros también tengo 800. Pero bueno yo estoy aquí porque creo que tiene muchísimas ventajas personales. Pero el tema retributivo en una cooperativa... hay gente que lleva muchos años aquí, y el hecho de llevar muchos años y de haber vivido épocas mucho mejores, incluso también peores, pues la experiencia también es un grado. Pero yo no lo miro todo por el aspecto económico. Tiene que haber algo más. Y no me quejo para nada de mi situación pero sí creo que yo necesito algo más en el trabajo de la parte retributiva. Me da exactamente igual que en Madrid me pagasen más por hacer lo mismo porque no me iría a Madrid ni de coña.

¿Qué es ese algo más que te aporta?

El saber que soy igual que el que está al lado, el saber que cuento no sólo como un número de la seguridad social, el saber que se cuenta conmigo para decisiones, algunas considero que pues que es lógico que se cuente conmigo y en otras creo que no es necesario... todo en su justa medida. No voy a pedir que me pregunten ciertas decisiones. Hay ciertas decisiones que yo no tengo por qué entrar ni no entrar, ya hay gente que se encarga de tomar esas decisiones. Por lo tanto yo no pretendo que se me pregunté por todo. Tenemos instrumentos, los trabajadores, los socios cooperativistas, para hacer prevalecer nuestra opinión en un momento dado. Existen foros donde puedes elevar tus preguntas, tus quejas y además existe la obligación de recibir una respuesta. Y en caso de que no te satisfaga, volver a insistir. No sé, los mandos normalmente son muy accesibles a cualquier... no sé, es un ambiente. Yo creo

que es un ambiente... al margen de la coyuntura económica que estamos viviendo, que el ambiente es más tenso, pero entiendo que como en cualquier sitio. Pero creo que es un ambiente que permite a la gente, no preocuparse por ciertos aspectos que no van a dar un rendimiento directo y centrarse por lo que realmente hace que las cosas rindan. Si tú estás ocupado por "no me dicen, no me cuentan, me va a pasar esto, no me va a pasar esto". Es que no... Hay ciertas cosas en las que si gastas tus energías no las gastas en otra cosa. Aquí por lo menos sé que hay una parte... que no significa que no me preocupe, pero me preocupo como una dueña más con lo cual me preocupo al mismo nivel que cualquier empresario de su empresa. Pero no como cualquier trabajador por cuenta ajena que trabaja en una empresa en la que no tiene ciertas herramientas.

(...)

Yo creo que aquí [en el entorno de Mondragón] la gente no tiene muy claro tampoco... al final hasta que no te toca algo de cerca normalmente no sueles informarte o preocuparte demasiado de los detalles. Es verdad que en el País Vasco hay una cultura cooperativista fuerte, por el pasar de los años y el volumen de empresas cooperativas que tiene, no sólo dentro de Mondragón sino también otras cooperativas, pues la gente conoce lo que es el sistema, pero hay mucha gente que no. Supongo que en Cataluña también habrá, porque cooperativas ahí a nivel nacional en todos lados. Igual al volumen vuestro, no es tan grande como aquí, yo no tengo los datos pero entiendo que igual no. Pero aquí también hay gente que no sabe lo que es una cooperativa o lo que significa. En mi entorno de iguales, de familiares y amigos siempre tienes preguntas. No es que haya una cultura cooperativista entendida compartida. No, no. Supongo que en Cataluña pasará lo mismo. Sí, creo que cuando propones a alguien un proyecto de cooperativización hay que explicar muy bien en qué consiste la cooperativa. Desconozco si se está haciendo o como se está haciendo. Yo presupongo que se está haciendo bien pero creo que efectivamente tiene que haber una explicación detrás. Porque una cooperativa cambia mucho respecto a una sociedad anónima. Requiere de un compromiso personal mayor y tiene una serie de ventajas pero también tiene una serie de inconvenientes. Y hay que explicar las ventajas y los inconvenientes. Las reglas del juego tienen que estar claras para que nadie luego se sienta engañado. Porque además no es el espíritu cooperativista, la idea no es engañar a nadie para que sea socio. Se supone que tú eres socio porque quieres. Si quieres es porque tienes claras todas las variables. En Cataluña no sé cómo se están llevando el proceso de cooperativización. Pero entiendo que la gente tenga muchas preguntas y espero que las hagan todas. Que no se queden con ninguna duda. Y además es un acto voluntario. Es una opción más. Si no te gusta este tipo de empresa... existen muchas otras, o existirán otras posibilidades. Que tampoco sé cómo se está planteando. No sé si es o todo o nada, no sé si es o A o B... lo que digo es que es una opción voluntaria. Mientras que expliquen las cosas claras. Y también entiendo que haya gente, yo tengo gente en mi entorno, que no ve el sistema cooperativo, no lo comparte. Lo entiendo perfectamente, tiene que haber de todo.

¿Y no ocurre que a veces el entorno cuestiona que estés en una cooperativa? Por el hecho retributivo, por ejemplo, que decíamos antes.

Sí. Y eso pasa. A mí me ha costado mucho hacerle entender a mi marido que hay cosas que no tienen por qué compartirlas ni entenderlas. Que no le afectan a él directamente y que es una opción personal. Pero no es malo. Estas cosas pasan. Igual que se puede discutir de política con tu padre o puedes hablar de... es que es algo que está ahí y puede ser un tema de debate. Sí que es cierto que puede haber en el entorno gente que te diga "podrías estar en..." pero es que no quiero. No sé cómo decirlo... ese discurso yo sí que lo he oído. Incluso a compañeros que dicen que también lo han oído en su entorno. Pero bueno... tiene que haber opiniones de todo tipo. Si, se da pero ¿y qué? Cada uno y de su opción. También te digo, que es muy fácil decir "tú podrías estar en otro lado". A ver, toda decisión tiene una consecuencia. Te dicen "podrías estar en otro lado igual cobrando más", ya, pero igual tendrías que sacrificar otras cosas. Y tú lo pones todo en una balanza. Y hay a quien le compensa salir de la cooperativa e irse a una SA y hay quien le compensa salir de la cooperativa para montar su propio negocio, hay quien le compensa salir de la cooperativa para cuidar a sus niños y hay quien decide no salir de la cooperativa para que no le compense algo. Al final tú tienes que ver lo que sacrificas y lo que ganas. Y eso depende mucho de las expectativas de cada uno. Pues bueno hay quien decide quedarse, pero siempre vas a sacrificar algo. En una SA podrás cobrar más, pero también tienes más presiones. No digo que aquí no haya presiones, al revés, nos auto-presionamos mucho. Pero igual son presiones del tipo... no es lo mismo marcharse de una cooperativa como Eroski que marcharse a trabajar a la herrería Pedro S.L... supongo que no tiene nada que ver, luego cada uno valora. ¿Que alguien cree que estamos haciendo el primo? Pues mira...

(...)

Eroski no es "tú entras y aquí te mueres", es una empresa en la que puedes llegar a ser socio de la empresa, pero en el momento en el que decide si te quedas, aquí no te anclas a la pata de la mesa- Si un día te quieres ir, te piras y punto. Como ha hecho mucha gente, y otra gente ha entrado. Hay gente que ha entrado hace 30 años y se ha quedado aquí. Habrá de todo pero...

(...)

No digo que eso sea lo bueno de la cooperativa, dijo que eso es lo bueno del sentimiento cooperativista. Existen muchas más ventajas que la económica o por lo menos que la no directamente económica. Yo prefiero una sociedad más igualitaria, más libre y más solidaria aunque yo tenga que sacrificar un poco. Hoy en día como eres tonto si no ganas más... en general, porque el dinero es lo más importante... pero es que eso. Creo precisamente que el sentimiento cooperativista es él pensar en el beneficio común de un colectivo de gente de una sociedad, de una comunidad, de un municipio, de un colectivo, que normalmente siempre suele estar geográficamente cerca... por ejemplo si se llega a realizar la cooperativización en Caprabo pues sería ese colectivo allí. Quiero decir pueden estar separados pero sigue habiendo un colectivo allí que va a defender valores comunes a todos para tener más beneficios comunes a todos y que estén mejor repartidos. Yo creo que ese es el sentimiento cooperativista. ¿Quién quiere pertenecer a una cooperativa si sólo quieres el enriquecimiento económico personal y te importa un pimiento pasar por encima de cualquiera? No digo que se haga o que se viva así fueran de la

cooperativa. Pero creo que ese es el fundamento del sentimiento cooperativista. O yo lo vivo así. ¿Cobro menos? Sí. Pero ganamos todos más y al final creo que eso es lo que mueve. En una sociedad en la que la diferencia entre los ricos y los pobres cada vez es mayor, creo que la cooperativa es una buena organización social. Porque permite que la riqueza se reparta más justamente. Ojo, tiene muchos peros, pero estoy contando ahora lo bueno. Tiene sus peros, pero son peros que yo creo que son salvables, es cuestión de que los propios socios nos vayamos adaptando a la coyuntura del momento. No es lo mismo una cooperativa de cinco que una cooperativa de 5000. Eso es algo que hay que adaptarse pero el sentimiento siempre va a ser el mismo.

¿Crees que este sentimiento se puede aprender?

Yo creo que sí. Si lo sabes explicar bien creo que la información es indispensable para tomar una buena decisión o para criticar. La información es indispensable. Yo creo que se puede aprender si se explican bien las cosas. Yo creo que sí. Hombre, aunque también tiene que haber de todo. También tiene que haber gente que no comparta y que incluso con toda la información y con todo lo que le cuentes y por muy bien que se lo explique te diga "que sí, que vale, pero que no compro, que no me convence. Hay algo que no me cuadra y no me convence. Y no estoy acostumbrado a trabajar así. O yo no he vivido nunca en un entorno así. No creo que esto funcione..." pues perfecto. Habrá quien se lo crea y quien aprenda y habrá quien no quiera o no le interese, o decida quién no le gusta. Pero se puede aprender. Todo se aprende.

Y creo que esa es otra de las patas buenas de la cooperativa. La información está al alcance de todos. Luego cada uno la interpreta. Aquí solemos decir que los datos son muy manipulables. Datos, datos. Pero aquí ocho personas hacen ocho informes sobre lo mismo y salen ocho cosas diferentes. El dato al final... pero bueno hay dato. Tienes acceso al dato y el simple hecho de tener acceso a la información ya es una ventaja. Luego cada uno hace uso de esa información en función de lo que considera, lo que le interesa o de lo que conviene al conjunto... pero existe la información.

(...)

¿Si los ingresos en la sociedad deberían ser más equitativos? Claro, porque yo creo que la sociedad hoy en día no es lo suficientemente equitativa. Ahora, para mí la justicia o la equidad no son gratuitas. No hablo del sistema público ni nada, hablé de gratuitas en el sentido de que hay que ser iguales... por eso creo que la cooperativa es buena. La cooperativa fomenta la igualdad pero a cambio de un esfuerzo, no de tu vida personal, pero un esfuerzo. Tú tienes que poner algo. Nadie te va a regalar nada. ¿Si en la empresa en la que trabajo podrían ser más equitativos? Yo creo que sí, podríamos ser incluso más equitativos. No digo en todas las cooperativas, pero en Eroski el salario va en función a la responsabilidad y el problema está en que no valoramos lo suficiente los sectores más técnicos, que creo que son muy, muy importantes. En cualquier estructura se necesitan pensadores y ejecutores. No sirven las grandes ideas y no hay buenos ejecutores y no sirven buenos ejecutores si no hay grandes ideas. Yo creo que en Eroski hay ciertos puestos técnicos a los que no se les valora como yo creo que

debería. Siempre pongo el ejemplo: encontrar buen pescadero es tremendamente complicado. Yo me pongo a limpiar pescado mañana en la pescadería y la lio petarda. No tengo ni idea de cómo se limpia un pez... y para mí los carniceros, pescaderos, charcuteros... la gente que está de cara al público, que es el último... que es el contacto directo con el cliente, las cajeras... yo creo que hay ciertos puestos que se considera que no tienen responsabilidad pero que deberían de estar muchísimo más tenidos en cuenta.

¿Instrucciones sin cuestionar [de un superior]? No, nunca. Ahora... también hay que saber obedecer. La jerarquía está por algo, las responsabilidades están por algo y quien tiene la responsabilidad y asume la responsabilidad tiene que ser consecuente. Si tú me dices que haga algo porque eres mi mando yo te puedo decir que no estoy de acuerdo y que te equivocas. Pero si es tu decisión, tú asumes la responsabilidad y yo ejecuto, o sea hay que saber obedecer. Eso es algo que aquí también... cuando eres dueño... eso cuesta. Además hace que las cosas se ralenticen. Todo el mundo quiere dar su punto de vista. Todo el mundo tiene un punto de vista. Y además todos los puntos de vista son válidos porque desde su prisma... pero tiene que haber alguien que vea todos y diga: "tú, tú y tú teníais razón y esta vez no es para ti". Y el resto ejecuta, y yo me responsabilizo. Y eso nos cuesta un poco.

(...) Cuesta mucho depurar responsabilidades. Pero no creo que sea un problema de la cooperativa. No creo que sea un problema del sistema cooperativista sino que es más bien un problema de la dimensión de la cooperativa. Cuantos más eslabones o más departamentos, más procesos, más intervinientes en la cadena... más diluidas están las responsabilidades. Más difícil es depurarlas. No creo que dependan del sentimiento cooperativista creo que simplemente es un tema de dimensionamiento. En una empresa cooperativa más pequeña es mucho más claro saber que hay un jefe que es el que tiene... aquí hay unos cuantos y a veces es complicado pero creo que es un caso más del tamaño.

(...) Una persona un voto, con matices porque también tenemos nuestra ley particular. Pero bueno, en definitiva es un sistema que para mí es mucho mejor que simplemente decidan ocho en un despacho. Al final las herramientas de representación societaria son muy mejorables también. Al final nosotros tenemos un representante societario por cada equis trabajadores pero también es cierto que algunos delegados societarios que representan a un volumen mayor de socios y sin embargo su voto es el mismo. Quiero decir que todo es mejorable. No es una mala praxis. A veces es más por la coyuntura. Pues porque al final en el híper de no sé donde hay un delegado para un híper y en el otro hay un delegado... y no representan al mismo número de gente. Pero es que hacer mezclas de centros es muy complicado. Quiero decir que no es un tema premeditado pero es cierto que en algunos casos es mejorable pero en líneas generales el sistema es el ideal. Pensamos que donde todo el mundo mete la mano y donde todo el mundo tiene voto no puede ser rentable no puede funcionar. Sí. Lo único que hace falta es que haya buenos pensadores y buenos ejecutores. Aparte que somos socios. Yo no pretendo que me pregunten si tenemos que contratar a... que no, que para eso ya hay gente. Yo no digo que todas las decisiones se tendrán que consultar a los socios. Dijo que aquellas decisiones que afectan a los socios... pero ahí decisiones empresariales que yo no tengo ninguna intención de que me pregunte. Porque no es mi

formación porque no es mi campo, y hay gente que lo puede hacer mejor y más rápida. Y porque confías en quien tienes encima. Porque no me queda otra. Es que si no, no tendría sentido.

(...) Esto tiene un poco que ver con el sentimiento cooperativista. ¿[Hasta qué punto siento que me atañen las condiciones de vida de] mi familia próxima? Totalmente. ¿La gente de mi barrio? Sí. ¿La gente de mi región? También. En la medida en la que me alejo de mi núcleo más cercano, mi área de preocupación se diluye. Pero en la medida en la que la sociedad, un núcleo, un conjunto de gente esté bien, y todos estén bien, mejor irá. Y cuanto más podamos extender esa onda expansiva mejor. Pero cada uno tiene un núcleo que lo defenderá.

(...) Decisiones que me afecten como socia, no a nivel empresarial. Comprar Caprabo, no. Es algo que ni se le preguntó ni se tenía que preguntar. Luego podemos hablar de lo que nos puede parecer pero no es una decisión que tengamos que tomar todos porque todos tenemos la información que tenemos que tener. Toma de decisiones sí. Pero hay límites.

[Si se cree que la empresa promueve los valores cooperativos, después de enseñar la lista] todo puede ser mejorado pero creo que si en comparación con otro tipo de empresa o organización que luego habrá sociedades anónimas que funcionan muy bien, cuyos jefes son muy transparentes, que realmente comparte que son legales, que son sanos, tiene que haber. Estoy segura de que la mayor parte del tejido empresarial que no sea cooperativo a nivel nacional tiene unos estándares de decencia muy altos. Lo digo con esto no es que el resto es una m****. Pero yo creo que en términos generales la cooperativa, no es sólo que los haga porque somos así es que los hace porque son sus valores. Hacerlo forma parte de su función. ¿Todo es mejorable? Pues sí.

Cuanto más tiempo llevas en la cooperativa más te olvidas de lo que hay fuera y menos perspectiva tienes. Yo procuro siempre compararme con lo que hay en el entorno. Yo me considero tremendamente afortunada de trabajar en una cooperativa, que puedo hablar, puedo discutir con naturalidad sin excesivos miedos. No puedo ir al despacho del director general a llamarle hijo puta, siempre desde el respeto... pero bueno pero yo oigo por ahí que hay miedito. Tampoco hay que volverse muy loco para ver que tienes suerte.

Hay que pensar que los marrones que tenemos aquí son nuestros, los hemos generado nosotros y los tenemos que resolver nosotros y es para nosotros. Y creo que eso... no es para otros o para aquel, o para qué le compre el Mercedes a su niño o para qué le pague los estudios al otro. Trabajamos para nosotros. Y me parece algo muy importante.

(...) Luego las cajas pedirán que los de central somos un desastre y que les complicamos la vida. Y tienen razón. Estamos alejados de la realidad. Echo de menos estar más cerca del final de la cadena a veces. Pero aún con todo creo que una cajera socia trabajadora en Eroski tiene más motivos para estar... no digo igual satisfecha con su propio trabajo, pero por lo menos con el papel de su empresa, de lo que desempeña, los valores que supone. Mucho más que en otro lado, creo yo.

El trabajo en la cooperativa tampoco hay que pensarlo como tengo trabajo para siempre. Trabajo para siempre no, trabajo mientras sigas siendo rentable. No somos una ONG. Si mañana... un autónomo que ve que no tiene ingresos para cubrir sus gastos cierra la empresa. Pues esto es igual pero en macro. Aquí no podemos asumir que tenemos el trabajo para el resto de nuestros días y para nuestros nietos. Que no, que no, que no. Lo tenemos asegurado en la medida en la que seamos rentables. Como toda empresa, yo no tengo ningún interés en seguir manteniendo una empresa que lo único que hace es chuparme la sangre. Entonces hago como cientos de miles de empresas que en los últimos tiempos han cerrado la persiana. Porque él suma resta no le da. Pero es cierto que existe en ese aspecto una cierta tranquilidad prudente pero tranquilidad y te permite centrarte en otras cosas. Sin dar por sentado nunca que somos inmortales.

¿Crees que este sentimiento estaba hace un año o crees que es por todo el tema de Fagor?

También en la medida en la que llevas más tiempo y que has vivido épocas muy buenas te has acostumbrado a una cierta situación, a ciertas formas de hacer, o de no hacer y vivir es una realidad al mejor que no es del todo realista pero también hay que tener en cuenta que hay muchas unidades familiares que dependen del mundo cooperativo. No hay una visión mucho más allá de lo que puede haber o de lo que puede pasar. Yo sí que creo que de un tiempo a esta parte a pesar de que Eroski ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años, una de las cosas que ha tenido es que ha habido una inyección de gente nueva de gente con otra visión del mundo... con un sentimiento cooperativista pero sin perder los pies en la tierra. Ya no son unidades familiares enteras que trabajan en la cooperativa. Son gente como yo, que su marido trabaja en otro sitio, conocen, hablan, tienen amigos que no son cooperativistas y te permite mover que en una realidad más realista. Hace un año yo opinaba exactamente igual. Hace dos igual. Pero puede ser que haya gente de 30 años que se resigna a pensar que esto pueda pasar. Y puede pasar también que haya gente que estas cosas no le pasara. Pero si todo tu entorno gira en torno al mundo cooperativo, puede que se pierda un poco la perspectiva pero... yo lo he tenido claro siempre, esto es una empresa. Entre todos tenemos que hacer que funcione por el bien de todos, pero el día que no funcione para nadie pues nos vamos todos a la cola del paro, o a montar nuestro negocio, o a buscar curro. Seremos uno más. No somos más especiales. Pero puede ser que haya gente que todavía... también hay gente que ha cambiado de opinión. Yo creo que hay un salto generacional importante. También hay que tener en cuenta que cuando la cooperativa se fundó eran cuatro y el tambor, entonces no existía esa cultura ni la formación como la conocemos hoy, ni la *titulitis*... se ha cambiado mucho en la cooperativa. Y la gente que configuramos la cooperativa somos diferentes. Algunos venimos de otras empresas, de otros mundos, del extranjero. Hemos viajado, hemos visto, hemos estado... y a veces choca la forma de ver ciertas cosas con la gente que lleva aquí toda la vida, que son fundadores. [Fin de la grabación]

Código	EV5
Empresa	Eroski
Relación contractual	Socio
Sexo	Hombre
Puesto de trabajo	Presidente de Konfekoop

(...) Las cajeras de los puestos de tiendas de Eroski, tienen retribuciones superiores a la competencia. Son sueldos mucho más altos. La escala puede ser desde un 20 o 30% superiores en algunos colectivos, hasta un 60% inferior en los niveles directivos.

(...) Hay estudios que dicen que el nivel de retribución es así [de reducido en el abanico salarial]. Pero luego en la vida, no sé, no es así. No lo vives como que estás ganando un 60% menos [en los puestos de responsabilidad]. Yo creo que bueno, esto es justo y equitativo, lo que estoy haciendo. Estoy bien en las condiciones que estoy. ¿Qué podría estar mejor en otro sitio? Bueno... Pero el pacto es mucho mejor, este que otro. Luego tampoco suele ser tan fácil moverse en el sector. Las condiciones que hay aquí son unas condiciones bastante ventajosas. En una cooperativa puede ser bastante más sencillo que en una sociedad anónima. Las condiciones laborales, estás en tu casa, estás en tu entorno, no te mueves. En otras empresas eso es distinto. Te pueden trasladar y tal. Yo creo que la vida es distinta. Lo de las cooperativas tienen mucho peso, pero sobre todo, en zonas donde están implantadas todas las cooperativas. En el Alto Deba las cooperativas industriales fundamentalmente, Eroski en Elorrio. A nivel del conjunto la sociedad no conoce mucho las cooperativas. Es más, nosotros sí pero fuera no tanto.

(...) Yo creo que el cooperativista se hace. Fundamentalmente. Algunas cualidades personales pueden ayudar a que eso sea más fácil. Pero creo que es la práctica del día a día la que hace a los cooperativistas. E incluso en las propias cooperativas. La definición de la cooperativa, del modelo cooperativo, creo que es el modelo de empresa más avanzado de los que conocemos hasta ahora. Podríamos mejorar, pero creo que es el mejor de los que existen. Pero eso no te garantiza el éxito de por sí, por el propio modelo. Es un modelo bueno teórico, y en la práctica tiene muchas ventajas, pues la participación de los trabajadores, el reparto de los beneficios... pero luego en el día a día hay que trabajar. Tienes un puesto, que puede ser bueno o malo, tienes un jefe que puede ser bueno o malo, tienes unos compañeros con los que te puedes llevar bien o mal... Si ese entorno cercano, el diario, no lo tiene resuelto pues es muy difícil ser cooperativista.

(...) Cada socio tiene asignado un puesto de trabajo. Pongamos el caso en Eroski de una cajera. Esa cajera ¿contra quién compite? compite contra las cajeras de la competencia, pues Carrefour y demás. Si no es más eficiente que la de Carrefour, pues tenemos un problema. La cajera de Eroski tiene una doble vertiente. Es trabajadora y es propietaria de su empresa. Pero a nivel profesional, debiera rendir tanto o más que la cajera de la competencia. Si luego ésa cajera, tiene un jefe que es un zote, que los hay, que

es un poco torpe, que no la atiende, que no la escucha y no siente que participa en la vida cotidiana del centro, la vivencia cooperativista es bastante pésima.

(...)

Si se tiene un mando no participativo, o que no atiende las necesidades de su personal y de su gente. Pues es súper difícil [tener la vivencia cooperativa].

¿Cuáles son las condiciones para hacerse cooperativista?

Primero, el momento en el que vaya a entrar explicarle bien el funcionamiento. Explicarle bien la teoría. Y luego, que viva en la práctica esa teoría, la sienta que es real. Eso hace cooperativista. Si luego en la práctica diaria no se vive o no tienes esa percepción pues...

¿Cuáles son las prácticas fundamentales para hacerse cooperativista?

Bueno las que sirven para cualquier tipo de empresa. Ahí no hay diferencia, el trato amigable. El hacer que las personas participen. El escucharlas. Atender las necesidades. Y saber para qué hacen ese trabajo. Y darles la opción de mejorar su propio puesto de trabajo.

¿Por qué es un modelo empresarial más avanzado?

Porque prima la persona sobre el capital. Camina hacia la autogestión en mayor medida. Propicia un modelo de mayor participación de los trabajadores y los resultados se reparten en función del trabajo y no del capital.

(...) Más justo creo que sí. Más eficiente depende [de la gestión].

(...) Hay diferentes modelos. Hay alguna cooperativa que en el estado lo está haciendo. Que está creciendo haciendo socios de trabajo. Hay otras cooperativas que crecen comprando sociedades, a través de sociedades anónimas o limitadas. Entonces hay varios, o diversos modelos. El grupo Cooperativo Mondragón tiene sin resolver la cooperativización de los entornos exteriores. Realmente funcionamos a partir de otro tipo de sociedades anónimas o limitadas. Para el de fuera seríamos un capitalista más. Que el capitalista es cooperativo, pero para el que está allí, probablemente le importe tres que el dueño sea 1, 4 o 40. Si a él no le toca en nada... Entonces, tenemos sin resolver como avanzamos hacia la cooperativización de esos entornos exteriores.

¿Qué modelos de cooperativización hay en España?

Hay distintos modelos. Caja laboral por ejemplo está creciendo fuera haciendo socios de la cooperativa. Orona está creciendo también haciendo socios en el exterior. Y Eroski por ejemplo, ha creado sociedades. En esas sociedades, hace años, creo Gespa, que era una sociedad participada. Y ahora creo que ha cooperativizado la sociedad de supermercados. La idea era supermercados e hipermercados, pero creo que se ha quedado en supermercados. Entonces son pasos en esa dirección, en cooperativizar entornos que no son de la cooperativa.

¿Cuáles son los motivos por los que se hace?

En el convencimiento de que las personas más implicadas, son más partícipes de la cooperativa que de otro tipo de sociedad.

A nivel internacional, ¿crees verdadera la creencia de que hace perder un poco el sentido de la experiencia cooperativa, de la empresa cooperativa en sí?

Pienso que es una asignatura sin resolver. Porque claro, si genera un entorno cooperativo limitado a un territorio, pues bueno está bien, está muy bien. Pero si tú creces, y no creces con tu modelo que crees que es el mejor, pues ahí hay una laguna.

Y ¿cuál podría ser la respuesta?

No lo sé. Es difícil, porque juegan capitales y juegan muchas cosas. A nivel personal, el ideal sería darles parte a todos de tu cooperativa. Lo que pasa es que eso tiene unos riesgos impresionantes, pierdes el poder de la cooperativa. Y puedes perder un montón de cosas, hasta la esencia. Entonces tiene sus riesgos. Entonces también el tema de capitales es importante. Un socio cuando entra aporta 12.000 € de capital ahora mismo. Un puesto de trabajo cuesta 70.000 € o más. Entonces no portas lo que cuesta tu puesto de trabajo. Aportas una parte pequeñita. Entonces cuando creces hacen falta muchos capitales. Creas una sociedad y hace falta poner mucho dinero. Los trabajadores no pueden ponerlo. Entonces crear sociedades participadas con los trabajadores... pueden tener una pequeña parte y tú has puesto la gran parte. Pero bueno el trabajador es parte, pero en un pequeño porcentaje. Y eso complica un poco la cosa. No es el modelo puro. ¿Cómo se resuelve? Pues no sé. Habrá que experimentar y reflexionar sobre la experiencia.

(...) Sí. De cómo cooperativizar entornos exteriores, sobre cómo propiciar participaciones bien en capital bien en la propiedad y en la vida societaria.

¿Es un tema que preocupa?

Sí. Sí. Sí, porque si tienes un modelo que sólo vale para ti, pues la verdad es que es un poco pobre. Tendría que servir que en todo lo que vayas haciendo, en la competitividad empresarial, ¿no?

(...) En una cooperativa, y en Eroski también, existe una asamblea general donde participan los socios. En caso Eroski no todos, en muchas cooperativa sí, pero en Eroski no. Porque Eroski es una cooperativa mixta de socios consumidores y trabajadores. Entonces la Asamblea General está compuesta por 500 miembros, de los cuales 250 son trabajadores y 250 son consumidores. Entonces no están todos los socios en la asamblea. Entonces no deciden. Pero sus representantes, esos 250 de cada colectivo si toman decisiones. Luego hay un consejo rector, que sería lo equivalente a un consejo de administración de una sociedad anónima. El Consejo rector participa en Eroski. En el resto normalmente son socios de trabajo, pero en Eroski hay socios de trabajo y socios consumidores. Son seis y seis. Y el presidente es normalmente consumidor. Entonces claro eso es equivalente a un consejo de administración de una sociedad anónima. Luego hay un consejo de dirección. Y no todas las decisiones son asamblearias. Hay ámbitos de decisión que entra en la asamblea. Que son la aprobación de cuentas, la aprobación del plan

de actuación, la distribución de resultados y demás. Y luego a un ámbito decisional para el Consejo rector que serían por ejemplo, todas las compras de empresas. A propuesta del Consejo de dirección, después de diversos estudios, el Consejo de dirección da su visto bueno, el Consejo rector aprueba la compra de sociedades. Entonces participan todos los socios en la toma de decisiones. Pero tampoco todos los ámbitos de decisión son de todo colectivo.

¿Crees que por el hecho de ser cooperativista tiene un valor añadido aparte por ser trabajador?

Sí, por supuesto. Tú pones una aportación al capital inicial, que si la cooperativa crea unos retornos, van a una cuenta que es tuya y que te la llevas cuando te jubilas o cuando te marchas de la cooperativa. En el caso de no haber resultados, no habría, pero en el caso de haber resultados, que los ha habido hasta casi ayer, la gente tiene un capital acumulado a su nombre que le da un interés alto, que puede llegar al 7,5%, con lo cual hay una retribución interesante, muy buena, a un capital que sigue siendo tuyo y que te lo llevas también. Aparte de una retribución mayor en los puestos de nivel bajo - inferior de la escala.

Esto a nivel económico, pero a nivel personal ¿hay algún valor añadido?

Es favorable y ventajoso. Pero luego hay que vivir la práctica. Pues si lo vives sí, sino no. Se han hecho encuestas de cultura organizacional, en las cooperativas de Mondragón y también en Eroski en distintos centros. En Eroski permite comparar los resultados de un hipermercado y de otro. Y todos son distintos. Con lo cual lo que demuestra es que el modelo, según cómo se interpreta, en la práctica, da resultados distintos. Hay centros en que dan mejores resultados.

(...) Se hacen charlas, muchas reuniones, se hacen muchas formaciones. La estructura societaria de Eroski incluirá unos cuantos cientos de personas de distintas comisiones delegadas del Consejo social que tienen plenarios anuales. Hay mucha información que fluye. Pero luego la vivencia que cada uno tiene de eso tiene que ver con la expectativa que uno tiene, por un lado, el socio genera mucha expectativa hacia la cooperativa. Y luego la vivencia más cercano el día a día. Te pueden informar tres veces al año o cuatro, o seis. Pero si luego en el día a día no tienes esa vivencia... es como si se faltase algo.

(...) El hecho de que participe en la vida societaria te da opción a dar tu opinión sobre las cosas que funcionan en la cooperativa, sobre los ámbitos de decisión que te toca y puedes expresar sus opiniones sin miedo a que eso tenga ninguna repercusión. Depende también del jefe en cierta medida. Hay jefes que propician más la participación que otros. Pero la ventaja fundamental es que la condición de socio te da una seguridad jurídica importante. No se puede echar salvo que robes o que cometas yo que sé... Nadie es expulsado de la cooperativa. Y luego a las cooperativas de Mondragón, muchas de ellas están en Lagun Aro. Que es un sistema de seguridad social que propicia que no haya desempleo real. Se te da solución en otra cooperativa. Con lo cual hay un paraguas de cobertura de trabajo importante.

(...) ¿El hecho de que no se pueda echar no puede ser una desventaja?

Indudablemente la penalidad del sistema es prácticamente... es floja, escasa. Entonces, tienes que cometer verdaderas atrocidades para ese que expulse de una cooperativa. Con lo cual eso también en sí... pues dificulta en cierta medida. Yo creo que también crea seguridad, si haces bien las cosas no te tienen porqué sancionar. Entonces hay que trabajar en el camino de hacer las cosas bien y no en el de la penalidad. Es cierto que el sistema penaliza poco, pero bueno... a nadie se le mueve de su puesto de trabajo, es muy difícil. Eso es una cosa importante, pero puede ser un inconveniente también. A veces igual convendría mover a la gente de su puesto de trabajo... pero bueno, no sé, son las dos partes de la misma moneda.

(...) Cooperativizar los entornos exteriores o trasladar la filosofía hacia el exterior es uno de los retos. Yo creo que hay que reflexionar sobre la dimensión. La cooperativa, cuáles son los límites que existen en el desarrollo del negocio. Dónde están las fronteras. Puede haber algunas fronteras que ofrezcan ciertas dificultades. Y lo fundamental es vivir en la práctica la filosofía que tienen. Ese es el reto principal que se nos plantea ahora y que será siempre. Cuando nosotros decimos que somos sociedades de personas, luego eso hay que comprobarlo en el día a día. Habría que comprobar el dietario de todos los mandos y la hoja de gastos, a que dedican su tiempo y que da el reflejo de la práctica que haces. Tú puedes decir que te dedicas a las personas, pero si luego estás con los proveedores todo el día, pues con las personas no estás. Estás con otras personas, pero no con las tuyas.

(...) Tenemos un modelo de gestión cooperativo común para todos. Tenemos herramientas de medición de satisfacción de cultura comunes. Tenemos mecanismos de formación de órganos, de directivos y tal, con centros específicos que homogenizan este tipo de información, de cultura, de educación. [Fin de la grabación]

Código	EV6
Empresa	Eroski
Relación contractual	Socia
Sexo	Mujer
Puesto de trabajo	Cajera

Últimamente el tema aquí está movidito. Por el tema de Fagor... cuando has dicho el tema de si somos solidarios, pues eso parece no lo ven mucho los de Fagor. Nosotros nos hemos bajado el sueldo para aportarles a ellos un dinero, para que a ver si ellos pueden seguir para arriba o lo que sea y no ha sido suficiente, porque ha cerrado la empresa y aún y todo nos critican porque es la segunda vez que nos han pedido dinero y claro, ahora se les ha dicho que no que no es viable. Y nos están poniendo un poco al caldo. La gente al final está impotente y suelta lo primero que le sale por la boca. A parte, que al ser un grupo nos afecta a todos. Yo voy hacer ahora nueve años. Me hicieron socia en el 2007.

¿Cómo te plantearon el tema de ser cooperativista?

Pues no me dijeron nada, para empezar. Yo me acuerdo que hay un boletín que sale todos los meses, cuando hay algún puesto, pues si la gente se quiere apuntar para acceder a él o lo que sea. Y había un puesto de charcutería, y yo estaba en charcutería. Y en el boletín este, cuando sale el puesto, si tiene un asterisco quiere decir que ese puesto como que ya está dado. Te puedes apuntar por sí se valora y te lo dan a ti. Entonces me dijeron que ese puesto estaba pensado para otra compañera mía que lleva más tiempo. Pero me dijeron "¿pero tú quieres ser socia y así?" "Sí. No te voy a decir que no". Y dice "ah, vale, vale". Y un día salió un puesto, y me dijeron va a salir un puesto y te lo vamos a dar a ti.

¿Son puestos reservados para cooperativistas?

No. No. Yo no era cooperativista, yo era trabajadora normal y entonces valoran, cuando salen puestos... por ejemplo creo que si una plantilla no está completa y hay más eventuales que socios pues entonces valoran si es bueno hacer una persona socia o no. Digamos para que no te puedas escapar. Para que estés ahí fija. 03 56. Entonces creo que es eso. Y luego si una persona quiere un puesto vacante y ese puesto, lo hicieron como charcutería, y me lo dieron a mí. Pero en ningún momento me dijeron... más bien me cogieron una carpeta de cooperativista y me dijeron "aquí tienes todo lo que es: las normas laborales, no sé qué, no sé cuántos... Te lo lees en casa". Y ya está. Yo me he podido enterar algo más de cómo funciona la empresa y un poco el tema de las delegadas y de las comisiones porque he sido un año delegada. En el tema de las delegadas están las delegadas y las sustitutas. Y yo estuve un año entero. Y no entendía ni papa de nada. Era... te metes ahí y es un mundo. O sea, nombres y cosas que dices... y luego explicárselo a tu área de frescos. Y dices si yo misma no lo entiendo cómo lo voy a explicar. Pero es un año malísimo. Justo cuando ya le estaba pillando el tranquillo y ya lo entendía, vino mi compañera y lo tuve que dejar. Luego también estuve, a raíz de eso, me cogieron como delegada de asamblea

general que era de dos años. Pero vamos que era una reunión al año lo que hacíamos... pero bueno, digamos que ya te iba sonando cuando ibas a las reuniones, y ya te iba sonando de qué iba la cosa, de todos los órganos, de cómo iban. ¿LagunAro? LagunAro te sonaba... o sea, pero nada. Las normas... es que era fatal. La que entra ahí como no sepa un poco del tema y tal... Entrás de cero. Sí que hubo al principio que daban para la gente que entraba nueva... daban cursillos. Yo recuerdo que estuve el primer año. Y me acuerdo que te enseñaban un poco eso, los cargos, como iba el Consejo rector, el Consejo Social... pero ya está. En un año pues sólo fui a una. Y son cuatro años que está una delegada.

Y el curso...

Era de un día intensivo.

¿Y crees que no es suficiente?

Porque al final... es que va por años. Cuando estás en el segundo año te dan el segundo curso. Y eso sólo lo hacen las delegadas. ¿Entonces qué pasa? Que si sólo estás un año como fue mi caso, pues te enseñan justo lo del primer año... y estuvo muy bien, a mí me encantó. La verdad es que había mucha gente, y es en grupo y... a mí me encantó. Si me dicen ahora, "¿volverías a ser delegada?" Tendría que pensarlo mucho. Porque aparte de que yo trabajo aquí a jornada completa, tengo jornada de 39 horas, entonces yo estoy aquí siete u ocho horas al día, más aparte las reuniones que había aquí, que a lo mejor tenías que irte a Bilbao o a Donostia. 0705.

Porque ¿es a parte de vuestro horario?

Es aparte de nuestro horario pero que cuenta como horas demás. Entonces yo a mi responsable la tenía hasta aquí. Porque no sabía de dónde... claro, yo soy una persona que estoy de 2:30 de la tarde a cierre. Entonces si no voy a la tarde, si no entro a primera hora, estoy a última hora tiene que meter a otra persona esas horas. Y no sabía cómo quitarme las horas. Es un caos. Está muy bien porque aprendes un montón. Te enteras, te empapas de todo lo que es Cooperativa, de todo lo que pasa. Te van explicando también poco a poco... bueno, a ver, yo un plan de gestión no sabía lo que era. Y ahora más o menos lo ves y te haces... cómo puede ir o como no puede ir. Pero es muy duro porque metes muchísimas horas. Pero está bien. Pero si me tocará ahora mismo a mí me supondría un disgusto. 07 55. Porque es muchísimo trabajo, pero muchísimo. Está bien para enterarse pero... además me solían decir "pues tuvo que no tienes cargos de niños ni nada, pues puedes". Sí, claro. Pero cada uno tiene que mirar lo suyo. Y está bien, pero es durillo. Cuatro años además. Que dices, este es un año y se va cambiando. No, son cuatro seguidos. El final... Si el primer año no tienes ni idea de lo que están diciendo ni nada... yo tenía la ayuda de mi jefa. Y al final entre las dos pues íbamos haciendo pero cuesta mucho. Yo me acuerdo cuando me tocó, fue justo cuando la reforma de la jubilación de LagunAro. Y pensé cómo voy a explicar yo esto si no lo entiendo. Que tienes una hoja que te lo explica superbién... pero bueno

Y ahora que no eres delegada ¿cómo te hacen llegar la información?

A la hora de elegir a una delegada, que la elegimos nosotras, entonces intentamos elegir a una persona que veas tú que le gusta, y que sabe expresarse. Ahora tenemos a una chica que ya había sido delegada hace años también y es un hacha. La verdad es que lo explica súper bien. La pillas por el pasillo y le preguntas y te dice "te lo miro". Es una maravilla. Hacemos reuniones... porque reuniones de delegadas con el Consejo social y luego está... no sé. Algo me dejó. 09 55. El caso, están las delegadas del centro. Tenemos unas en fresco, otras en caja, otras en alimentación y otra en bazar y electro. En total, hay cuatro o cinco delegadas [en el centro]. En esas cuatro o cinco hay una que es Consejo Social. Entonces ésta se reúne con el Consejo Social de toda la zona. Y luego las delegadas de aquí se reúnen siempre con la gerente y con la del personal para aclararles nuestras dudas, con nuestras quejas. Y todo eso todos los meses. Se reúne cada delegada con su área. Se hacen reuniones y te dice todo lo que hay. Tanto del grupo, como sólo Eroski, Caprabo o lo que sea... ventas, ganancias o... todo. Ahí te dicen todo. Y está muy bien. Hay mucha gente que no va. Te enteras de lo que hay y está bien porque te enteras de todo. Aparte de que si tú tienes alguna duda, alguna queja o lo que sea se lo dices a ella [a la delegada]. O si en las normas laborales hay algo que no te gusta, y quieres cambiarlo si es posible, ella lo anota y lo pasa al Consejo Social por sí se puede hacer algo para modificar. Por ejemplo había una norma, me tocó a mí además, estaba yo delegada, que era... una compañera que no tiene familia, ni está casada ni nada, pero está cuidando a sus tíos. Que pasa, que por muerte de tíos no le corresponde ni un día. No corresponde nada. O por ingreso o algo. Entonces creo que al final se cambió como que si están viviendo contigo, porque estaban viviendo con ella, si los familiares están viviendo contigo, si tú entregas un papel diciendo que esa persona estaba viviendo contigo y ha fallecido, te puedes coger los días. Y ahora andamos mirando a ver si... porque esto me ha pasado mí. Yo me casé en julio. Y yo hacía ya dos o tres años que era pareja de hecho, y yo lo que no sabía que para poder meter a mi marido en LagunAro tenías que hacerlo antes del primer año de casados, lo mismo si es pareja de hecho como si estás casada. Y eso yo no lo sabía. Entonces estamos mirando a ver si da igual que haya sido pareja de hecho y ahora estés casada para poder meter a tu marido en LagunAro. A mí se me pasó completamente. Y a otra compañera les pasó lo mismo.

No sé si pagas [en LagunAro] 50 € más al mes y tu marido tiene las mismas... el mismo cuadro médico que tengo yo. Y está muy bien.

(...)

No lo creo. Yo creo que cada uno tiene sus valores. A ver, a la hora de trabajar si es verdad que si no tiene unos valores, igual... si tú cuando entras a trabajar en una cooperativa tienes que tener claro lo que es una cooperativa. Tienes que tener claro está entrando en una empresa en la que todos somos parte de ella, todos podemos opinar y lo que le pase a uno afecta al otro al final. Yo tengo compañeras que trabajan y se van. Les da absolutamente igual ocho que 80. Y al final eso influye al resto de compañeras. Tú estás trabajando, hace su trabajo, que lo haces de una manera... a mí me trabajo, y estoy en una charcutería me da absolutamente igual, pero la satisfacción de poder hacer yo algo... o sea tener la iniciativa de hacer yo algo porque quiero... porque mi jefa siempre lo está diciendo "a ver,

quiero iniciativa quiero que os equivoques, o que salga bien pero que seáis vosotras las que tengáis la iniciativa de hacer algo y de llevarlo adelante sin tener que preguntar, sabiendo que lo puedes hacer y lo que no puedes hacer, claro" y hay gente que esa iniciativa no la tiene. Y encima se enfadan. "Jo, y encima me vas a dar más trabajo. Yo vengo aquí y hecho mis cuatro o cinco horas y yo no quiero hacer más". Entonces claro, valores... a la hora de trabajar en una cooperativa algo tienes que tener. Al final vas a hacer un trabajo en el que te va a venir bien, ya que tienes al lado también. Te va a compensar. Y hay gente que no tiene. Hay mucha gente que no. Hay mucha gente que viene a trabajar. Que viene, echa sus horas, y se va. Y no se quiere implicar en nada más. Ahora por ejemplo estamos en el tema del centro franquiciado, que se ha hecho ahora. Este centro se ha convertido ahora en un centro franquiciado, o sea que nosotras podemos coger y decidir qué hacer con este centro. Para dar un poco vida al centro, carnavales, Nochevieja, disfrazarnos, hacer concursos con los niños. Se está poniendo bastante en este tema. Hay una persona que se encarga de eso ahora. Empezaron a hacer centros franquiciados para que la gente del centro pudiera manejar su centro a su antojo. En el tema por ejemplo del género que tenemos. Antes el género que te mandaban y lo tenías que tener porque si. Aunque no se venda. Es la categoría que toca. Pues tener la opción de decir: "pues no yo no quiero este género, quiero que me traigas otro que se espera vender mejor". Y decirle a la plataforma: "esto no quiero, y tráeme de esto". Tú esto antes no tenías. Cada centro tiene un código. Clave cuatro, pues tienes que tener esto, y de ahí no se puede salir. Y tenemos la opción ahora decir pues no, esto no quiero y que otra cosa. Por ejemplo, textil era una cosa el género que se traía... o sea, antigua no, lo siguiente. Era una barbaridad. Pero fatal, fatal. Y este año [las personas de la sección] han tenido la opción de decir "pues no yo no quiero esta gama, no me gusta. Voy a elegir yo lo que a mí me guste y lo que se que se puede vender". Y han tenido mogollón de éxito. Se ha vendido la ropa una barbaridad.

¿Quien ha definido este cambio? Lo de la ropa

Eso, la misma sección. La misma sección tiene libertad de hacer lo que quiera con su sección. (...) Tenemos la libertad de hacer en nuestra sección, sin pasar, a nuestro antojo. Y eso está muy bien.

¿Tú has participado en alguna decisión de bajar que el sueldo, trabajar más horas...?

Eso todos. Cada vez que hay... nosotros trabajamos un 5% más gratis, se nos ha bajado el sueldo. Llevamos sin cobrar los beneficios, porque no los hay, un montón de años. ¿Qué más? Todas estas cosas en las reuniones, con la delegada, se nos comenta, se pone la urna. Una urna que tenemos, y votamos. Sí o no. Y lo que salga por mayoría, pues es lo que hay. Vamos todos a una reunión. Todos los socios con su delegada. Nosotros, con la de frescos. Los de alimentación con su delegada... y vamos a arriba. Cada centro hace su votación. Pero nosotros, en este centro. Entonces arriba, que hay una sala grande, allí se nos explica, y se nos da el papelito. Ponemos lo que sea y se mete en la urna. Los votos se cuentan, la delegada y la subdelegada que soy yo. Tiene que haber gente presente. Y se pone abajo lo que ha salido. Y luego esos votos se pasan, la delegada lo lleva al Consejo Social y se los da a ellos. Y al final con todos los votos de todos los centros pues se decide si sí o si no, o que. Porque la bajada de sueldos es para todos. O trabajar un equis por ciento más gratis, no es sólo para el centro es para todos los centros.

(...)

Cuando se compró Caprabo fue en el 2007, claro, en 2007, o en el 2006, ya no me acuerdo, fue uno de los mejores años que ha habido aquí, en Eroski. Unos beneficios de la leche, se repartió un montón de dinero. Entonces yo creo, que ahí dieron que tenían, que podían comprarlo, y ya está. Y luego vino lo que vino. Y yo creo que parte de que Eroski vaya mal yo creo que también puede ser por la compra de Caprabo. Y habrá más factores pero creo que Caprabo influye. Se han cerrado muchos centros, hay mucha gente que se da a la calle. Gente que son la leche, que merecía mucho la pena hacerle socio nos ha podido hacer. Se ha dejado escapar muchísima gente. Decisiones 23 08. Yo creo que la bajada de sueldos, que la hemos tenido este año, yo creo que la teníamos que haber tenido hace muchos años. Porque El primer año se votó o bajarse el sueldo o trabajar un 10% más gratis y el tercero no recuerdo cuál era. Y votamos y salió trabajar un 10% más gratis. ¿Qué pasó con eso? Yo entre muchas de jornada de 39 horas, que se trabajó un 10% más, son una barbaridad de horas. Acabamos hechos polvos, mucha gente de baja, mucha gente operándose de los brazos, o sea una pasada. Mucha gente de baja porque era una paliza. Eran muchísimas horas de lunes a sábado. Era muchísimo. Y luego de ahí, al año siguiente se volvió a votar. Y salió que en vez de un 10% se votó por el 5%. Del 10% se bajó sólo al 5%. Pero yo creo que desde el primer momento si nos hubiéramos quitado ese 5% en dinero, no tendríamos que haber pasado por todo lo que hemos pasado, de la gente de baja, de la gente no se qué, para luego acabar bajándonos el sueldo. Al final cada uno vota lo que quiere y sale lo que sale. Yo desde el primer momento hubiera votado por bajar el sueldo. Bueno, vote. Porque al final lo que se necesitaba era más dinero, no trabajar más. Lo que hacía falta era liquidez en ese momento. Y si hace falta, pues coges y no dices "bueno pues se vota esto". Pues no, hay que bajar los sueldos si o sí, y ya está. Pero la gente no quería bajarse el sueldo. Claro, había muchas familias que el marido trabaja o está en el paro, entonces la gente no quiere bajarse el sueldo. Pero es que desde el primer momento se debería de haber bajado. Ahora seguimos trabajando el 5% más gratis. Siempre preguntamos lo mismo y nos dicen que sí, que eso se refleja. Pero nosotras vemos que eso no llevaba nada. Porque al final, a lo mejor no sea contratado a una persona más por esas horas. Pero es que no es que trabajes más horas, es que lo que hacen falta son manos. No que tú metas dos o tres horas más al día. Cada uno vota y al final vota lo que quiere. No es que te digan que imponemos esto y no hay más. Eso no se ha hecho nunca así. Siempre se ha dicho hay estas opciones y elige la que quieras. Y cada uno elige lo que quiere. Siempre hemos votado. En todas las decisiones siempre se ha votado. Siempre se ha pedido la opinión. Como cuando lo de la cooperativización. Eso también se votó. La gente dijo pues que sí. Pues al final, qué bueno, que quien quiera entrar como socio pues siempre como socio. Eso es lo que se estancó. Luego se volvió a coger otra vez, a retomar. No sé. No sé ni cómo está el tema.

¿Cuál era el dilema? ¿Cuál era el debate en aquel momento? Argumentos a favor y en contra de la cooperativización

La gente decía mucho que sí son cooperativistas ¿qué pasa?

(...) [Cambio de sitio de la entrevista. Entrevista en el coche]

Pues ¿cuáles eran los debates que había con el tema la cooperativización?

Si la gente de este centro se hace cooperativista, el dinero que ganemos nosotros aquí, hay que repartir. Hay que mirar un poco eso. Pero no tuvo mucho éxito con la gente. La gente iba a las reuniones pero les daba exactamente igual. La cooperativización, como que no. Les daba igual. En cambio El tema de Caprabo es un tema que tienen aquí clavado. Porque nos ha hecho mucho daño en tema de que la compra de Caprabo... o sea... "si no se hubiera comprado Caprabo". Y tú, bueno... y si no se hubiera comprado hubieras dicho "si se hubiera comprado ahora tendríamos más beneficios". El tema de la cooperativización no sé cómo está. No sé si se ha vuelto retomar o no. Sé que se quedó, se estancó bastante. También porque muchos de estos centros... me acuerdo de Miranda de Ebro ahora no sabría decirte, se cerró. De Burgos creo que era. Se cerró un centro y no sé cuánta gente había que reubicar. Y el más cercano que tenían creo que era en Miranda de Ebro. O sea que tenían que ir de una punta a la otra. No sé cómo está el tema ahora. Voy a preguntarle a la delegada de ese tema, porque no sé qué ha pasado final.

¿Tú crees que todo el mundo vale para ser cooperativista? ¿Crees que ser cooperativista en Mondragón o cerca de Mondragón es más fácil?

Yo creo que no es fácil en ningún sitio. Bueno, fácil... al final si tú sabes lo que significa estar en una empresa donde todos somos parte de ella. A mucha gente, lo que te he dicho antes, que deba ser cooperativista o no. Yo vengo a trabajar, cojo mi sueldo y me voy. Entonces yo creo que si tú estás en una cooperativa sabes que no es trabajar y punto. Tienes que poner su granito de arena. Porque al fin y al cabo la empresa es tuya. Es otra mentalidad.

[Cambio de lugar de la entrevista. Interferencias en la grabación. Minuto 36] (...)

Yo me he operado por LagunAro. Tú pagas como máximo 40 €. De 40 para arriba se hace cargo LagunAro. Anestesia, medicamentos, la cama, en no sé qué y el no sé cuántos. Yo creo que para él como mucho 200 €. Y en total era una barbaridad. Si un tratamiento que vale 70 € y como máximo vas a pagar 40, o si es menos es menos. Es lo bueno que tienen alguna. Pero cada año van quitando más especialidades. Antes entraba el dentista. Pero decían que era demasiado... ahí sí que nos quejamos.

Y ¿por qué no se puede votar eso?

Porque eso es algo de LagunAro. No de Eroski. No les compensaría o lo que sea. Y lo quitaron directamente. (...)

La gente joven que hemos entrado. Como yo, que llegó nueve o 10 años, igual sí que entra con más ilusión y ver que puede ser parte de algo y que puede sacar algo adelante, que puedes ayudar, que puedes dar tu opinión y que eso se lleve a cabo. Vamos con más ganas. Pero las veteranas, por ejemplo, siempre te quitaré de sobre la cabeza. Siempre están "bueno, bueno, bueno... cuando lleves 20 años como yo, ya verás". Igual pasado por los primeros años de Eroski, que igual han sido duros o lo que sea, o no se especificaba todo tan claro como se explica ahora... Entonces en cuanto hay algún tipo de... los

carnavales, o una fiesta que se hace aquí el primer viernes de octubre, que viene mucha gente. Pues ese día se viste todo el mundo de elegante. De negro, de elegante. Con sus zapatos, con su moño, con su tacón... y eso hicimos la primera vez el año pasado. Todas esas ideas salen de mi sección, que nos gusta. Y eso, díselo a una cajera que lleva 30 años. No participan. Las más veteranas no participan. Están muy quemadas. "Cuando lleves los años que llevo yo..." lo habrán pasado más habrán tenido... pues ya eso les bloquea. Cualquier cosa que hagamos les parece... vamos. No tenéis vergüenza. No cooperan para nada con el centro. El año pasado se hizo, con la ropa nueva que se trajo de textil se hizo un desfile. Se volcó todo el centro. Sobre todo la gente joven. Los niños se los traían, los vestían y salían desfilando. Ya la gente más veterana le parecía vergonzoso. Están quemadas por todo lo que han tenido que aguantar o lo que sea y no cooperan para nada. Pero tuvo éxito, y se va a volver a hacer. Lo que se está viendo es que nos estamos implicando al pueblo. Si hay una fiesta... el circo, pues se dan entradas entre la gente que vaya a comprar. Carnavales... intentamos hacerle ver a la gente que estamos con ellos, que estamos aquí, que somos de aquí. Y somos uno más del pueblo. Que no es sólo voy a Eroski a comprar. Sino que participamos en todo lo que hay. Para eso necesitas que la gente del centro tenga en este espíritu y esas ganas. (...) la gente sólo por la curiosidad vendrá y comprará (...) Yo entré con ilusión. A mi trabajo me gusta. Porque yo puedo innovar en mi trabajo. Tengo la suerte de tener manga ancha para hacer lo que yo quiera... bueno, lo que yo quiero no, no puede por libre pero puedo decidir si quiero hacer esto o si pongo esto aquí o... pero tenemos manga ancha a la hora de hacer lo que queramos en nuestra sección. Si yo veo que tengo un hueco ahí o lo que sea, pues cojo un queso lo cortó y lo pongo ahí. Y ya tengo el hueco lleno. Yo creo que las secciones de frescos sobre todo las que estamos de cara al público, quizá valoramos más el ambiente. Al final estamos con ello todo el rato, traemos lo que quieren. Y tenemos la manga ancha de poder adecuar un poco las cosas a ellos [al público]. La gente que está más en alimentación, que trabaja en reponer pues, eso, lo pongo, me voy y se acabó. Me da igual que esto esté así, así, o así. Yo le voy a decir nada pero si una responsable le dije "oye, con esto así, que tiene más vistoso" contestan "cómo si lo fuera a notar alguien" con muchas personas no puedes contar para nada. Entonces claro trabajar en una cooperativa tienes que tener claro que la empresa es tuya. Y que ese trocito lo tienes que explotar al máximo. Hay compañeras, jóvenes y que lleva el mismo que yo, que se dejan influenciar por las veteranas [menos implicadas en la cooperativa]. Y es una pena. (...)

¿Crees que te ha cambiado la visión de las cosas por el hecho de estar Eroski?

Yo creo que al trabajar en una cooperativa, quita que implica es más que si no trabajaras. Si yo trabajara en cualquier fábrica normal y corriente, haría lo mismo que hacen muchos en la cooperativa, mis obras. Porque ahí no tienes ni voz ni voto. De aquí al final puedes opinar que te hagan caso como ya es otra cosa. Pero para tomar una decisión tienen que contar contigo. Entonces, no se...

Y ¿qué te aporta la cooperativa?

Yo cuando empecé en Eroski... yo siempre he sido de que me decías "u" y me hacía súper pequeñita. Yo siempre he dicho mi madre, yo al empezar a trabajar en Eroski, al estar siempre cara al público, creo que me ha enriquecido mogollón. En el soltarme y yo sobre todo. Y si lo que valgo, lo que puedo hacer y lo

que puedo aportar. En esto me ha ayudado mogollón. Tú si ahora me dices "u" yo te digo "o". En confianza a mí misma. Y al hablar si un cliente me explica algo, poder contestarle y yo decirle tener más confianza de hablarle y de explicarle. Sabiendo lo que estoy diciendo. Yo creo que lo que más me ha aportado es confianza. Igual que nuestro puesto de trabajo me hubiera pasado igual. Porque al final hasta que no empiezas a trabajar y que es el mundo como es no te das cuenta de todo esto. Pero a mí personalmente aquí, empezar a trabajar aquí... y mi madre me dice: "hija mía, tú eras así". Pero ¿eso es peor? Como que he cambiado, ahora sé cómo te tengo contestación para todo. Me ha cambiado el aspecto de que soy más valiente y tengo más confianza

(...)

Yo creo que un año me tocaron retornos o dos. Ya ni me acuerdo. Según los márgenes que hay más dinero tienes. Al final eso no lo valoro, porque no lo he tenido. Y aun así yo lo valoro positivo [el hecho de ser cooperativista]. Yo decía, ay qué bien va a venir esto. Dinerito para tal, tal y tal. No lo he ido recibiendo, y no digo vaya m***. Entonces yo lo valoro muy positivo. Yo por mi trabajar en Eroski... no es lo mejor que me ha pasado la vida, porque no es así... pero que en tu primer trabajo a los dos años te hagan socia, para mí fue una lotería. Es trabajo para toda la vida, que no hay nada seguro nunca. Ahí está Fagor. Pero está seguro de que tienen la obligación de recolocarte. En Eroski se que no van a entrar nadie de Fagor. Porque tienen que buscarle un trabajo acorde a lo que estaban haciendo. Y claro, trabajar de lunes a sábado y siendo mileurista como que ninguno va a querer. Cuando han estado cobrando hasta 1700 € trabajando de lunes a viernes. O sea que no. Y yo no me arrepiento. Yo estoy muy a gusto. Está en una sección donde se ha cambiado mucho. Ha pasado mucha gente. Ahora estamos en un momento bastante bueno en la sección comparado con los demás. Antes había gente que más que ayudar te estorbaba. Intentabas ayudar y encima te criticaban por querer ayudar, o por querer enseñar. Diciéndose que yo sé lo que tengo que hacer. Entonces directamente le dices "bueno, si tú sabes lo que tienes que hacer, hazlo a tu manera. Y cuando te vayas ya lo corregiré yo." Por meterse con esa persona. Eran socios, son socios.

Y ¿les han reubicado porque no funcionaban?

No, no. Siguen en la sección. Pero al final les dan toquecitos y eso parece que... pero que ya sabes por dónde van.

(...)

Es una empresa donde eres cooperativista. Tienes un seguro médico bastante bueno. Y yo le sección por ejemplo, con mi responsable estoy muy contenta con ella. Operan a mi suegra mañana y me voy a coger los dos días que me pertenecen. Ella también sabe con quién tienes más o menos. Si tú das, ella te da. Ella me ha dicho, si la semana que viene necesitas un día o lo que sea, te lo coges sin problema y ya está. En ese aspecto responsable que tenemos también cae muy bien. Tiene más que caladas a cada uno de qué pie cojea. (...) Yo voy a trabajar, y estoy trabajando, y me gusta mi trabajo porque voy y no voy y haciendo al cliente y ya está. Yo voy e intentó innovar. A mí me gusta mucho este todo bien. Ordenado,

limpio y bien. (...) Yo cuando estoy en casa pienso, luego cuando éste en el trabajo tendré que hacer esto, tendré que cambiar, o sea a mí me gusta cambiarlo y hacerlo, y muy a gusto trabajar. Hay gente que dice voy a trabajar porque tengo que ir. Pero yo voy a trabajar y muy a gusto. Yo por mi parte trabajar en Eroski de cooperativista estoy muy contenta. Habrá épocas buenas y las malas. (...) operan a mi suegra mañana, y en vez de escoger me el día entero me voy a coger media jornada, para no hacer a otra compañera quedarse más horas por no estar yo. En ese aspecto yo soy responsable. Lo que esté en mi en poder hacer, en molestar a menos gente posible, yo lo hago. Yo sé que hay otras personas que dicen yo tengo dos días y me cojo los dos días. Allá se las apañen. Pero tal y como está la sección ahora mismo. Tenemos mucha gente con reducción de jornada, que es horario fijo es el que ellas eligen. De jornada de 39 estoy yo y otra compañera, que encima está de vacaciones. Las demás son eventuales. Que no esté yo no quiere decir que se vaya a cerrar la tienda, ni mucho menos pero todo lo que pueda hacer... eso sí que soy muy responsable con mi trabajo. A ver, que no vives sólo para trabajar, pero estar en una cooperativa también tiene que pensar un poco que el hecho de que una persona no esté afecta también a las demás. Si una persona está ese trabajo igual no lo cubren. (...) [Fin de la grabación]

Código	EV7
Empresa	Eroski
Relación contractual	Socia
Sexo	Mujer
Puesto de trabajo	Organización y desarrollo de Personas – Área Social

Yo estoy en el área social. El grupo Eroski está dividido en dos grandes ámbitos. Lo que sería lo que nosotros denominamos el dominio alimentario y lo que denominamos el dominio diversificada. Que son los negocios diversificados. Que está aquí [en el dominio alimentario]? Aquí hay tres modelos. El modelo hipermercado, el modelo supermercado y lo que es Caprabo. Y aquí [en el dominio diversificado] está metido un negocio de deportes, que es Fórum, y viajes Eroski. Desde el punto de vista organizativo está dividido en la dirección social, la dirección de [no se entiende] la dirección del negocio alimentación y lo que sería la dirección de los negocios de diversificación. Aquí es donde digamos que está el Consejo de dirección del grupo Eroski. Y aquí está la dirección de hipermercados, la dirección comercial, lo que podría ser la cadena de valor, la dirección de logística, dentro de su mundo. Yo estoy en la dirección social. La dirección social es una dirección corporativa que desde aquí se establece el marco o políticas al resto de los negocios de la organización. Y dentro de lo que es la dirección social está dividida en una serie de ámbitos. Una parte relacionada con todo lo que tiene que ver desarrollo personas. Formación, comunicación interna... está la parte de organización, que es donde estoy yo. Básicamente lo que lleva son proyectos en tres líneas, que tiene que ver con la estructura organizativa de la casa, todo lo relacionado con cómo esa estructura se define, los planes de gestión... y luego lo que podrían ser las otras direcciones. Relaciones laborales, prevención, todo lo que tiene que ver con las jefaturas de personas, bien de la estructura como del resto de los negocios. Un poco todo eso. Yo estoy con organización. (...)

Tus funciones...

En la medida que se define la estrategia de la organización, llevarla a cabo. Lo que nosotros hacemos un poco es, cuál es la estructura organizativa, cuál es el organigrama, las funciones y cómo están organizados y cómo necesitamos que cada uno de los equipos gestione su ámbito. Todo eso para contribuir de una manera más eficiente a conseguir la estrategia. Al final el organigrama no deja de ser más que una herramienta que puede facilitar, o por el contrario dificultar, la estrategia. Por ponerte un ejemplo tonto que puedas entender, imagínate que nosotros hacemos una estrategia, es un hecho real, es muy puntual pero para que veas un poco. Hay una estrategia relacionada con que queremos adaptarnos más a los mercados locales. Queremos no sólo dar una cobertura de la gama, desde lo que tú negocias con compras a aquellos productos que más o menos hay una demanda a nivel estado, Colacao, por poner un ejemplo. Sino que además queremos llegar a aquellas necesidades del cliente muy particulares, de una comarca concreta de Cataluña. Ésa es una del micro-estrategia que se define. Y

a partir de ahí vemos que tenemos una estructura de compras, que por poner que un ejemplo es una estructura que cuenta con compradores a nivel nacional, y que establece alianzas a nivel internacional, pero no tenemos cubierta esa regionalidad, esas cuestiones más apegadas a lo local. Eso lo que da lugar fiscal final tengamos que montar una estructura para dar respuesta a esta necesidad de la estrategia. De ahí nacen los compradores locales. Es un poco enganchar esa cuestión. Yo soy socia, creo que desde el 9X.

¿Puede ser cualquiera socio cooperativista?

Yo soy de las que pienso que no todo vale para todos. A ver, por efecto cualquiera puede ser cooperativista siempre que quiera serlo. No hay ni una dificultad en ello lo que yo creo es que muchas veces... poniéndome a mí en primera instancia, y yo aparte creo en el modelo, pero supongo echar un poco marcha atrás, cuando mí me ofrecieron trabajar en Eroski y me ofrecieron ser socia, a mí me explicaron lo que era ser socio, las implicaciones, los derechos y las obligaciones que tienes. Creo que con organización eso se hace bien, por lo menos conmigo no se hizo mal. Otra cosa es que, con tú no conoces algo, realmente no sabes las implicaciones reales. Es como cuando te lees un documento por primera vez, y no es algo familiar en ti. Sí que es cierto que no se si cuando tú te comprometes a ser socia sabes realmente las implicaciones reales. No porque la organización no te lo haya explicado sino porque quizá tú eres un ignorante en el tema. Yo por ejemplo, en la zona en la que vivo, donde su entorno familiar es la zona de la Bilbao. No es un entorno cooperativista. Sin embargo compañeras mías que viven aquí en Mondragón, el entorno es completamente diferente. Ellas probablemente han oído hablar de cooperativismo, porque sus padres han sido cooperativistas desde que nacieron, yo no. Pero decir que hay una parte cultural que ellas tenían de base que yo la tenía. ¿Qué se puede ser [cooperativista sin haber nacido en un entorno cooperativista]? Sí. ¿Que yo creo que tiene que haber inserción? Sí. ¿A mí se me hizo en condiciones? Totalmente sí. ¿Si yo realmente sabía las implicaciones, de esa parte más de percepción real? Hombre, creo que en la medida que te lo traigas tú de base, la cosa puede ser si o puede ser que realmente no sepas a que te estás comprometiendo. No porque sea una cosa oculta sino porque bueno... te cuentan algo y... sí, sí. Pero bueno, tú lo de ser socio... lo que quieres es currar. Es un poco también dónde están en esos momentos tus acentos puestos.

Acabas de decir que en Bilbao no hay tanta cultura cooperativista, crees que se influye la predisposición...

Yo creo que en el conocimiento sí. A ver, es un juicio lo que te estoy diciendo. No está basado en nada. Realmente yo no había oído hablar jamás, más allá de alguna conversación que se me habrá despistado, de lo que es un modelo cooperativista. Mientras que ya te digo, no creo que haya un niño en Mondragón, o un chico con 15 años, que no sepa lo que es ser cooperativista. Pero porque mucha parte de su entorno... Digo Mondragón, digo Oñate, digo el Alto Deba, que es donde nace todo este movimiento. Dudo que ellos no sepan las implicaciones reales. Luego les gustará o no les gustará. Pero saben más o menos de manera acertada lo que es. Por ejemplo a mí me preguntas con 15 años, incluso

con 25... y como mucho con 25 te puedo repetir lo que me han contado... no sé cómo decirte. Eso yo sí que creo que influye.

Como vas aprendiendo

Yo al final realmente creo que las cosas se aprenden con el ejemplo. Es decir, sí que considero fundamental que en función de los comportamientos que tenga tu mando, tú eso lo vas a replicar o a compartir, tanto los buenos como los malos. Entonces yo en este sentido sí que tuve las típicas formaciones iniciales, donde te van contando un poco lo que es la historia del cooperativismo, los derechos, las obligaciones, todo lo que es ese mundo. Pero lo que sí que es cierto es que el primer mando que tuve aquí en la casa realmente era una convencida, en otras cosas me podría gustar más o menos, pero desde luego esa parte de "convencida del modelo cooperativo"... además era consecuente en sus comportamientos... Eso hace que cale en ti. Seguro que más claro y seguro que más rápido. Si yo el ejemplo que hubiera visto hubiera sido dispar...pues probablemente, no sé si yo hubiera llegado al mismo sitio. Entonces creo que esa parte de mostrar con comportamientos, de tutorizar determinadas... Yo lo que creo que sí que se hace, o que se hacía relativamente bien es el valorar el desempeño, por decirlo de alguna manera, de una persona. Es decir, tú tienes un plan de gestión, unos objetivos, los proyectos, y lo que sí es que relativamente se hace es, bueno, esta persona vale para sacar el curro. Hasta qué punto se puede... yo creo que se puede mejorar esa parte asociada a cómo voy hacer seguimiento a esa persona para tener una garantía, de dos cosas, que realmente ella quiera estar comprometida con este modelo cooperativista de socio, y luego otra parte de la alineación con los valores de la cooperativa. Que yo no digo si son buenos o malos. Pero como cooperativa tenemos unos. Y no todo el mundo nos sentimos igual de cómodos con los mismos. Creo que quizás esa parte esa en la que, a mi impresión, no se hace un seguimiento tan fino. De hecho creo que si no, no tendríamos determinados perfiles que hoy tenemos. Que pueden ser muy buenos profesionalmente. No entro a valorarlos. Pero quizá no están tan alineados con ese modelo, o con los valores que como organización tenemos.

¿Crees que sería bueno contratar a la gente no sólo por la eficiencia sino también porque tienen unos valores de acuerdo con la empresa?

Desde la teoría está en nuestro ADN. Lo que pasa es que... la respuesta es sí. Y desde la teoría yo creo que estamos ahí. Lo que pasa es que muchas veces, por la vía de los hechos... es verdad que Eroski en los últimos... y nos olvidamos de los últimos seis años, lo que estaba era en una dinámica de estrategia de expansión, de crecimiento. En esa franja de años hemos crecido mucho, se han incorporado mucha gente. Entonces claro durante mucho tiempo lo que premiaba era, por decirlo de alguna manera, necesito gente válida que me ayude a crecer. Entonces has metido gente que dentro... que hemos puesto más la mirada más acertada en que desarrollen bien su trabajo y creo que hemos puesto en cierto riesgo que al meter a un grupo tan grande de gente no hemos sido capaces de ver si realmente nos estamos ajustando al modelo que esos valores. Entonces creo que esa parte si se puede hacer mejor. También es cierto que una estructura cuanto más grande es mucho más complicado es hacer todo eso.

Y tenéis a nivel de social alguna estrategia en ese sentido

Si hay. Muchísimos en ese sentido hay mucho. Hay itinerarios formativos incluso desde el punto de vista del modelo y de los valores. Para todos los grupos profesionales. Cuando hablo de profesionales hablo de profesionales responsables, directivos, es decir hay un programa muy potente para toda la línea de mando que se llama Impulsa. Es un modelo, y no es un programa formativo, es un programa en el que tratamos diferentes palancas, desde la palanca formativa hasta las palancas promocionales. Es decir todo lo que sería el desarrollo de los líderes para conseguir esto que estamos diciendo. Que sean líderes cooperativos. Líderes comprometidos. Todo este programa que ya hemos desarrollado los tres últimos años yo creo que viene a cubrir este gap o esta desviación en la mirada que hemos tenido durante años. Y luego también como sabes nosotros no tenemos sindicatos. Tenemos una serie de órganos. Unos los denominamos comisiones delegadas o reuniones de centro. Y eso va escalando al Consejo social, al Consejo rector. Todos esos órganos tienen itinerarios formativos asociados a todo lo que te estoy contando. Es decir toda esa estructura por decirlo de alguna manera, yo creo que desde la teoría está perfectamente... bueno, nada es perfecto, pero bueno está lo suficientemente armada. Lo que sí creo es que durante unos años quizás más centrados en el crecimiento, en la expansión, puedes llegar a descuidar o no ser tan fino, porque metes mucha gente, a la hora de prestar atención a la otra variable.

Se incorpora Caprabo, y son centros culturalmente diferentes, como idea es la estrategia, o no hay estrategia.

Sí. Si hay. Mira, el programa Impulsa... generalmente, cuando Eroski compra un negocio, o seas tú puedes integrarlo a lo bruto o a lo suave, no sé si es bueno o es malo. Pero la verdad es que siempre decidimos hacerlo a lo suave, de manera colaborativa. También podríamos ir, llegar e imponer. Pero la verdad es que no es un poco el estilo que tenemos. Y con Caprabo también se tomó esa decisión. Ejemplos como al programa impulsa es para todo el grupo, es independiente que sea un Eroski o lo que es Caprabo. Entonces efectivamente parten de sitios distintos, con lo cual para conseguir eso, los mandos de Eroski y los mandos de Caprabo, pertenecen a culturas distintas, todavía no hemos evolucionado hacia el mismo sitio, con lo cual esos programas son diferentes. Porque van alineados más allá de lo que podemos llamar genérico o global para todos. Por decirlo de alguna manera, lo que se identifica es cada líder el gap que tiene respecto a este escenario que estamos buscando. Yo tengo este perfil de liderazgo y a partir de ahí tengo que llegar aquí. Bueno, pues con la gente de Caprabo pasa lo mismo, lo que pasa es que el escenario de que se parte en la situación actual es distinto. Entonces digamos que las acciones que desarrollan, bueno pues se hablásemos de más o menos, pues tendrán más. Porque parten de muy niveles distintos. Pero el programa es el mismo. Lo que pasa es que bueno, al mayor o menor recorrido depende de qué sitio cada uno parta.

Y algunas de las acciones concretas...

Es que hay muchísimas. [Existen] desde programas de formación hasta unas herramientas... es una herramienta en la que no sólo se valora los desempeños y la competencia... Es que no sé cómo se llama.

Porque al final parece magia porque realmente te llega un mail preguntándote cinco cosas y en función de cinco cosas, que la respuesta es relativamente inmediata, no tienes ni que pensar, te sacan un perfil muy nítido absolutamente todos tus comportamientos. En función de este perfil que te define, hay unos planes de trabajo individualizados asociados a todo ese ámbito. Eso se realiza con la línea de mando. Con todos los que se consideran mandos, mando en el grupo Eroski la definición dentro de la cooperativa es todo aquel que tenga un equipo de bajo. Las cajas mantienen. Pero por ejemplo la responsable de caja sí. Es decir todo lo que tenga alguien de bajo participa de este programa. Otra cosa es que las velocidades implantando este programa son diferentes. Empezó por el Consejo de dirección y va bajando. Vas de la mayor a la menor. En estos momentos la estructura de sede... creo que ya ha pasado todo el mundo... y creo que ha pasado la gran mayoría, de sede aquí [Elorrio] y Caprabo, y la gran mayoría de los mandos de la estructura de tiendas. Lo que pasa es que ya te digo que va escalonado, es mucha gente implicada. Con cada uno de ellos no haces una única acción, haces muchas acciones. Hay acciones que es un paquete más global, más integral, y aparte desde el equipo de desarrollo de personas lo van tutorizando. De alguna manera es una tutorización y una asistencia técnica tanto desde desarrollo de personas como de la jefatura del personal. Es decir tiene que trabajarlo de manera muy estrecha con las jefaturas de personas y con la dirección de mando de cada uno de los ámbitos. Es un programa muy global y muy integral. Y muy alineado con ese modelo, con esos valores que como organización tenemos.

El hecho de incorporar Caprabo ¿os ha hecho cambiar de alguna manera a vosotros también?

Yo creo que al final seguro que ambas partes. Cuando compras cualquier negocio, cualquier negocio tiene su parte buena y su parte mala. Cualquier modelo tiene su parte buena y su parte mala. Yo creo que hay una serie de premisas de una sociedad cooperativa, creo que hay determinadas premisas que no deberíamos cambiar, pero porque si las cambiamos... es que son al final nuestra razón de ser. Pero eso no significa que para que haya un montón de prácticas, a nivel de gestión, en el modelo de negocio Caprabo o en cualquier otro negocio que hemos comprado, que son mejores que las nuestras y que tenemos que ser capaces de integrarlas. Por decirlo de alguna manera van ligados más a ese nivel de prácticas de gestión, que yo creo que cómo no vamos a poder aprovecharnos de Caprabo si por ejemplo, en su momento, era una de las cuestiones era que tenía el mejor marketing segmentado, o de una capacidad de tomar decisiones con mayor agilidad en la muestra, es otra cosa. Y creo que renunciar a eso, sería una muy mala decisión. Y otra cosa es que por ejemplo si nosotros tenemos unos valores, unos principios asociados a que tenemos un modelo, en cuando la retribución, más solidario, vayamos a renunciar a eso. Son cuestiones distintas. No más ligado a su propia condición como modelo de negocio, que es una sociedad cooperativa, que te he dicho uno de los principios por ejemplo. El otro va ligado más a conceptos más asociados a eficiencia en términos de gestión, que por supuesto que los integramos. Yo creo que aquellos que son constructores sociales a lo que es el modelo no podríamos renunciar. Estaríamos cambiando.

¿Cuáles son los que tú crees que son los valores que definen la experiencia de Eroski?

Yo creo que se muestra como valor, o sí, pero con otro nombre. Yo una cosa que valoro mucho Eroski, pero claro, todo en su justa medida, porque a veces puede llegar a malinterpretar, es que en Eroski, por regla general, las decisiones se toman de manera conjunta. Cada uno al nivel que le toca, pero yo creo que el nivel de participación de los trabajadores en las decisiones... no todos opinamos en lo que tiene que opinar el Consejo de dirección. No voy por ahí. Pero es muy superior al que se da en otras empresas. El modelo de liderazgo... yo he trabajado antes en alguna consultora, a una sociedad anónima, y el modelo de relación entre la línea jerárquica no tiene nada que ver. Incluso en cómo te sentías tú que participabas en las decisiones de la organización no tenía nada que ver. Yo esa parte en su justa medida, sin que estemos opinando todos de todo, es una de las cosas que me gustan de este modelo. Y luego el concepto de solidaridad bien entendido, también. ¿Por qué pongo ese ejemplo? Creo que una de las cosas que a mí no me gusta de Eroski, a ver, y creo que es un riesgo eso de "todos somos todo". Es esa parte de que todos somos iguales. Yo creo que el desempeño de las personas es diferente. Y con lo cual no todos necesitamos los mismos tipos de reconocimiento. ¿Por qué digo esto? Porque dentro de "somos todos iguales", somos una organización que no hemos reconocido a las personas que han realizado bien su trabajo. De hecho en estos momentos se pretende... culturalmente estamos iniciando un proceso para poder reconocer de manera individual aquellos desempeños más excelentes. Culturalmente nos sentimos incómodos. Porque tú dices: mira, de este equipo esta persona sobresale y lo reconoces. Y a los mandos y a los directores de esta casa les hace sentir incómodos. Porque no hemos diferenciado a nadie. Entonces esa cultura de "no diferenciarnos" –que yo creo que es también parte de lo que pasa también en otras cooperativas– pues tiene sus riesgos. Porque al final no se está reconociendo aquel que tiene un desempeño superior por decirlo de alguna manera, pero tampoco estás penalizando al que puede estar pasando de todo. Entonces esa parte "no diferenciación", que yo creo que, a ver, que no digo que vaya ligado de lo cooperativo, pero bueno, sí que es cierto que nosotros lo hemos tenido durante tiempo. Y de hecho ahora que estamos intentando cambiar la cultura de la casa en algunas cuestiones, y esa es una de ellas, pues se sienten incómodos.

¿A partir de qué se toma la decisión de intentar cambiar la cultura?

Lo primero es que nos cuesta reconocer, esa es una. Y luego queremos dejar de hacer reconocimientos colectivos. Eso no significa que tengamos que está reconociendo las personas continuamente por su trabajo. Pero cuando algo realmente es meritorio, es que no pasa nada por reconocerlo. Y además está bien. Pero lo que hay que acortar este qué tipo de reconocimiento estamos hablando. No tiene nada que ver con que te digan "oye, fenomenal por hacer tu trabajo", que bueno, sí. Pero estamos hablando de cuestiones diferenciales, de cosas que realmente merezcan la pena. Pero bueno la idea es un poco que empezarán a ver el no todos somos iguales y no todos contribuimos a la organización de la misma manera que yo creo que es completamente compatible con un modelo de solidaridad y todo lo que defiende la cooperativa. Son cosas diferentes. Pero bueno sí que es verdad que hay fronteras en las que bueno, como no lo hemos hecho, y en parte como somos cooperativa no tenemos que diferenciarnos,

pues bueno, yo creo que hay ciertos riesgos. Pero bueno, es cuestión de identificarlos y trabajar los puntos.

¿Qué tipo de decisiones toman unos y toman otros?

La definición teórica no me la sé. Tendría que mirártelo. Pero todo aquello que tiene que ver con decisiones propias del negocio, como comprar un negocio, quien las toma es el Comité de políticas que hemos visto. Es el Comité de políticas más el Consejo de dirección. Depende del nivel de detalle. Pero lo que es ligado a la actividad de la organización, o del grupo, o del negocio, como queramos llamarlo, eso lo toma el órgano en el que se ha delegado. El Consejo de dirección o el Comité de políticas. Cuestiones de marco societario, que afectan a los trabajadores, modificaciones retributivas por poner un ejemplo, eso se aprueba en los órganos societarios. Luego determinadas decisiones se acaban ratificando en las asambleas generales. La Asamblea General, creo que la definición es el máximo órgano de gobierno, pero bueno sus decisiones las delega en el comité político, el Consejo de dirección, los órganos de la casa. Entonces determinadas decisiones que por el calado que tienen se ratifican una vez al año. La asamblea normalmente, el cierre de cuentas, que suele ser a finales de junio principios de julio. Entonces hay determinadas decisiones que se ratifican en la asamblea, por poner un ejemplo. No es que la decisión se tomará antes, sino que bueno, las toma, imagínate, la decisión no de convertir al grupo Eroski en una cooperativa, el proyecto de cooperativización. Bueno pues esa decisión se tomó con la ratificación de los socios, seis un referéndum, votamos y tal. Pero aún y todo, por poner un ejemplo, esa decisión por las tomas el día uno de enero, no recuerdo qué fechas fueron, pero se toman uno de enero, y esa decisión se ratificó por la asamblea en junio o julio que tocaba. A cuestiones que por la envergadura del proyecto se necesita una ratificación por parte de la asamblea. Muchas son relacionadas con el negocio y otras relacionadas con...

¿Me puedes explicar un poco qué debates hubo respecto a la cooperativización?

Se decide que si nosotros tenemos un modelo, por simplificarlo mucho, pero si nosotros tenemos un modelo que nos funciona, nos sentimos cómodos con él y aparte, tenemos obligaciones pero también tenemos beneficios ¿por qué no se lo proponemos al resto de compañeros que trabajan con nosotros y que están en un modelo de negocio diferente al nuestro? Entonces a partir de ahí se empieza a vincular esa parte más jurídica en el proyecto. Hay que construir ese entramado de cooperativas. Hay que construirlo, hay que ver cómo son las implicaciones económicas. Tú cuando empiezas a formar parte de Eroski pones un dinero y reciben los beneficios. Todo ese entramado de cuando hay pérdidas todo eso, ese concepto de solidaridad entre negocios, que en un momento, imagínate, hay dos cooperativas, formas parte del mismo grupo, una tiene beneficios y la otra tiene pérdidas. Como haces tú todo eso, ese entramado para que al final económicamente ayudemos al que necesita ayuda en un momento dado, y no al revés. Eso hay que construirlo. Por una parte está la construcción jurídica por llamarlo de una manera de lo que es ese modelo que se presenta, no sé a qué órgano. Por una parte eso y por otra parte esa normativa que funcione, entre los trabajadores internos. Estamos sometidos a un régimen propio y hay que construirlo. Nosotros nos regimos más allá de la normativa laboral. Tenemos un

reglamento interno. Pues ese reglamento interno que tenemos para Eroski sería para toda la cooperativa, deja de existir y se construye otro, que sí que da respuesta a la incorporación de las cooperativas que se vende este proyecto. Cooperativas de primer grado, de segundo grado. Pues todo eso también se está construyendo. Eso por una parte y luego por otra parte se toma una decisión de extender el modelo de cooperativa, pero sólo se va a llevar a cabo en aquellas zonas en las que realmente los trabajadores quieran. Es decir no se va a imponer que mañana dejes de ser Sociedad anónima. Sino que lo que se dice es: mira esto es lo que te ofrezco, enseñó cómo te quedaría a ti la vida por decirlo de alguna manera, y tú decides entrar o no. Entonces lo que se hizo es un proyecto, con un desembarco de medios de la pera, porque a la gente le tienes que explicar lo que es, y la gente tiene que votar convencida. Vote si o vote no. Entonces ahí hubo un despliegue de gente explicando en qué consistía. La verdad es que fue una inversión de tiempo importante y finalmente la gente votó. Voto si querían adherirse o no. Votaron ellos y votamos nosotros. Entonces a partir de ahí... no quiero dar fechas porque te lo diría mal, pero a partir de ahí salió que sí con unos porcentajes elevados. Y la decisión se llevó a la asamblea a ratificar.

Y entre vosotros, ¿Qué comentabais?

Nosotros ¿como trabajadores? pues no tengo ningún titular del que me acuerde yo de esos momentos. Yo creo que a la gente que no pertenecía a la cooperativa le generaba miedo. Te enfrentas a lo desconocido. Yo creo que el mayor miedo de la gente que no es nuestro, pero vamos estoy hablando de lo poco que recuerdo, que no sé si es cierto. ¿A la gente al final que le importa? A la gente lo que importa es su bolsillo. Nosotros nos regulamos nuestra propia retribución. Cuando estás en un S.A. estas sujeta a un convenio. Realmente, una cajera muestra cobra muchísimo más de lo que cobra una cajera por convenio, pero bueno, la gente quiere ver cómo va a cambiarle la vida. Esas cuestiones que no están reguladas por un externo que te fija el convenio, con un sindicato... la presión de los sindicatos para que entremos nosotros te puedes imaginar... no quieren ni vernos. Es toda esa parte. Yo creo que cuando se habló con la gente, yo creo que los mayores debates o miedos que pudo haber probablemente fuera, que ya te digo que no sé si lo recuerdo fino, pero estaba más asociados con este tipo de cuestiones. Y aquí, internamente seguro que los había pero no recuerdo ahora. A ver, sé que más que runrún nuestro, hubo runrún desde agentes externos. Si que hubo bastante presión externa al grupo Eroski para no convertirlo en una cooperativa. Había una especie de plataforma de si íbamos a salir fuera del País Vasco. Que esto era para... unas paranoias de, esto es para descapitalizar aquí... es que no me acuerdo muy bien de la historia. Pero sí que una cierto runrún externo fuera. Pero no me acuerdo de la preocupación de esta sede, que es muy representativa de todo Eroski Sociedad Cooperativa. No me acuerdo donde estaban los miedos en este proyecto.

Yo creo que si tenemos un modelo y creemos que es bueno, hay que extenderlo. La verdad es que el proyecto está muy parado. Toda esa hoja de ruta completamente trazada para cada uno de los negocios. Pero la realidad es que nos pilló la crisis. El proyecto se ha parado. No se consideraba el momento para... la palabra no es parado. Hemos cambiado las prioridades. Pero bueno en estos momentos hay pocos

avances reales. Pero por las prioridades son otras. La gente en estos momentos no quiere que le hables de eso. Quieren que le hables de que van a tener un curro garantizado y las energías como organización están puestas en la situación de la crisis, de dar la vuelta a esto. ¿Qué han desaparecido la necesidad? ¿Qué nos hemos cargado el proyecto? Para nada. Pero la realidad es que lo hemos bajado a una prioridad distinta a pasar esto.

En estos momentos en los que la actividad está como está, es que la gente... son dos discursos muy distintos. Y necesitas que en los dos, la gente esté centrada. Tampoco se trata de que todos tengan el título de socio. Sino que realmente las personas que se comporten como socios. Entonces si queremos hacer eso bien, tenemos que dedicar energías, tiempo, y que la gente esté centrada en la prioridad de ese momento. Yo creo que hacerlo ahora sería un error. Porque la gente no está ahí. La gente está con miles de bulos, de rumores, es así. Entonces yo creo que no es el momento.

Yo es un modelo, con sus pros y sus contras, me siento cómoda trabajando. Pero bueno, sí que es verdad que me gusta opinar, me gusta implicarme. Quizás en un modelo que sea mucho más jerárquico, que piensa uno y el resto aporta menos, a lo mejor me sentiría menos cómoda. Aparte de que me gusta dar mi opinión.

La parte de la solidaridad retributiva es eso. En determinados puestos de la organización, si nosotros hablamos de términos de porcentaje, ¿eso donde afecta? Afecta a esta sede, que es donde están los puestos de mayor cualificación. De gestores y de directivos. Esos puestos, en la gran mayoría de los casos están cobrando por debajo de lo que cobra el mercado. ¿Y ese número donde se va? Se va a los puestos de menor cualificación. Por decirlo de alguna manera la bolsa a gastar es la misma lo que pasa es que el partido diferente manera. Esa es la historia. Primero, estamos hablando de condiciones económicas buenas. No es lo mismo... yo lo digo muchas veces, incluso cuando nos bajamos aquí el sueldo, no es lo mismo el impacto de bajar un 8% en la nómina de un directivo que en la nómina de una cajera. Los esfuerzos son distintos. Porque al final esa pirámide de confort que tenemos cada uno de nosotros, lo llevamos a nivel retributivo y llega un momento en que a ti ya te está atacando a cuestiones muy básicas. Uno lo que se puede estar saltando es una cena al mes por decirlo de alguna manera, entras que la otra tiene que tomar decisiones relacionadas con si tengo que quitar la extraescolar a mi hijo. Creo que esas cuestiones no afectan de la misma manera. Pero hablando de los puestos que cobran por debajo del mercado, tienen una retribución buena, muy buena, metes más cosas a la hora de decidir. Metes cuestiones relacionadas con cómo es su participación en la organización, como es el estilo de mandos que tenemos. Yo creo que hay más variables que son las que en un momento dado pueden hacer a una persona tomar la decisión de seguir trabajando aquí o irse fuera. Es una tontería pero por ejemplo yo lo valoro muchísimo, y es una de las cuestiones que socialmente somos muy evolucionados a otras organizaciones. Para mí la flexibilidad a la hora de trabajar... a mí que me exijan resultados me siento cómoda, que me exijan quedarme un número de horas me empiezo a mover un poco más incómoda. Sé que es verdad que en tienda eso es más difícil. Pero en la estructura de sede tú decides un poco el horario que quieres hacer. Tú tienes unas horas más o menos críticas en las que tú

tienes que estar, pero el resto del día puedes decidir si te vas a las cuatro... te dan una flexibilidad claramente que te permite poder compatibilizar con otras cuestiones de su vida. Sean niños, sea gimnasio o sea que me quiero hacer otra carrera. Este tipo de cuestiones de carácter social creo que somos muy evolucionados al resto de empresas. No sólo del sector sino del mercado. Y ahora te digo plataformas y puntos de venta, que es personal totalmente operativo, que está son bien más para dar respuesta a las necesidades de la tienda en el caso de la plataforma, o estás de cara al cliente. En la plataforma normalmente los calendarios laborales que sueles tener es uno y luego las diferentes jornadas reducidas que pueda llegar a tener. No sé si por defecto me parece que desde la normativa son dos o tres, nosotros debemos tener como siete u ocho. Ahí tienes un abanico muy grande donde puedes buscar tu sitio. Pero es que la plataforma llega a hacer calendarios persona a persona. "Oye, mira, es que yo tengo este problema porque..." y te intentan facilitar que la gente... es decir, se viene a currar, y además tienes que hacerlo bien, pero si puedo ayudar en que tienes cierto problema a nivel personal, hacemos los esfuerzos y si cuadra, bien para todos. Entonces creo que esa parte, yo desde luego lo valoro. Y creo que es una de las cuestiones que vas metiendo en esa bolsa a la hora de tomar la decisión relacionada con seguir aquí o no. Pero creo que la gente aquí sí que mete más variables de las que a priori parece. [Fin de la grabación]

Código	EV8
Empresa	Eroski
Relación contractual	Ex Socio
Sexo	Hombre
Puesto de trabajo	Ex Director de Personal

(...) estos son los valores cooperativos que tú identificas, y estaría bien contrastarlos con los valores de la Corporación Mondragón y con los valores de Eroski. Pero, vamos, hay diferencias importantes. Respecto a los valores, tanto en la corporación como en Eroski.

(...) para entender el proceso al que entender la organización de Eroski, de dónde viene, como es, etc. Yo la suelo resumir en unas cuantas claves para entender Eroski.

En el año 96-97, en el grupo Eroski, empieza un proceso largo que dura pues 10 años, de reflexión acerca de los valores de las personas que componen esa organización. Empieza con un programa que se llama GRECCO. Que es Grupo Eroski Cultura Cooperativa. Y continúa en acciones que se extiende durante muchos años. En el año 2002 tomamos la decisión de la cooperativización, también un poco como consecuencia del proceso de reflexión en el que estábamos, y se actualiza la identificación de valores. Sobre todo se hace un análisis muy profundo de dónde estamos y cuáles son los retos a los que se enfrenta la organización. A partir de ahí se inicia un proceso que acaba en la definición de estos valores. Yo a partir del año 2007, me jubilo. O sea que yo puedo hablar con propiedad hasta el año 2007. A partir del año 2007 puedo hacerlo pero con menos propiedad.

Antes del 2007 en ¿qué estabas trabajando?

Yo he trabajado en Eroski 30 años. Empecé como técnico de organización societaria. Lo que mi entrevistador me dijo logística humana. Y de ahí pasé a dirigir ventas, después pasé a la dirección del departamento de consumo, donde está la organización societaria, todos los temas de información, todos los temas de calidad, etc. y de ahí pasé a la dirección de personal y de ahí pasé a dirigir una pequeña unidad staff de la presidencia que se llamaba, porque ya no existe en este momento, la Secretaría General, en donde nos ocupamos de todos los temas de planificación, control corporativo, todos los temas jurídicos desde el punto de vista corporativo, jurídico no desde el punto de vista laboral o mercantil, y estudios, entrada y salida de negocios. Todas esas cosas. Y luego lo que tiene que ver con la relación institucional. Superestructura, organización empresarial, partidos políticos, prensa... todo lo que es hacia el exterior. Y ahí he estado muchos años, 12 años. Y en ese tiempo, como consecuencia de esa función, he sido vicepresidente de la asociación de empresarios de Andalucía, he sido miembro del Consejo de administración de la asociación de grandes empresarios de distribución de España, que es donde está el corte inglés, Carrefour, Toys R Us, todas esas historias... he estado muy implicado en términos de política alimentaria. He sido miembro de AESA, agencia española de seguridad alimentaria.

Bueno... un montón de historias de ese tipo. Y una de las derivaciones más importantes es que he sido miembro de la Comisión permanente de Mondragón. Del órgano electo. Es decir los dos órganos que intercongresuales, pues del órgano electo. Y por tanto me ha tocado trabajar las políticas, la organización de los congresos... todas esas historias. Y justo antes de jubilar ni creamos una asociación que se llama asociación de amigos de Arizmendiarieta. Donde estoy trabajando... a lo que dedicó mucho tiempo.

He preparado unas notas claves para entender Eroski.

A Mondragón se les suele definir como "grupo", "MCC", también solemos hablar de "corporación", también hablamos de "Mondragón", y "experiencia". Porque aquí las palabras son muy importantes. Esto no es un grupo, esto es otra cosa, no sé lo que es, pero un grupo no es. Porque ni es holding, es otra cosa. MCC es el nombre antiguo. Así que no se llama MCC. Se llamaba en un momento. El concepto corporación, yo creo que ayuda para la comunicación, porque no sabes cómo referirte a esta entidad... en este sentido, yo creo que corporación tiene un valor. En nombre real forma de "Mondragón". Cuando nos referimos a esto no es grupo Mondragón, sino Mondragón. Es el nombre. Y "experiencia" es la denominación interna desde su fundación hasta el día de hoy, como nos llamamos. Esto no es un modelo. Y no propone nada a nadie. Esto simplemente, pues mira chico, hemos hecho esto., o estamos haciendo esto. Arizmendiarieta decía que la mejor idea es aquella que se materializa, y que las ideas que no se materializan, que no se concretan son como la morfina, son paralizantes. Son palabras suyas textuales. Y nosotros en la asociación [de amigos de Arizmendiarieta] estamos haciendo un trabajo de análisis de valores, de los pensamientos de don José María. Todo el mundo habla de don José María, pero todo el mundo decimos tonterías. Porque no hemos hecho el trabajo de una manera seria. Y con una metodología de análisis bastante... estamos haciendo un análisis axiológico de valores, de un ordenamiento, de valores finalistas, de valores instrumentales, que en cualquier análisis antropológico aparece. Hemos cogido un esquema de este tipo, hemos acabado de hacer una clasificación, ahora hemos acabado el ordenamiento, ahora iniciamos la fase de agrupamiento de valores, de modo que... a partir de un corpus de escritos de don José María. A partir de ahí nosotros en este momento estamos en disposición de poder hacer algunas afirmaciones con bastante rotundidad. En el sentido de que quienes un fondo documental etc. Y ahí la experiencia tiene mucho valor. (...)

Arizmendiarieta dice que nada es social sino es económico, y nada es económico sino social. Y eso lo dice así y lo dice de 1000 maneras. Desde dentro, desde la gestión de la empresa, desde la visión del miembro cooperativista de un proyecto empresarial compartido, etc. en este sentido es también siempre desde el primer día es consciente de la idea fantástica y en contraste con la realidad. El es consciente y lo dice también reiteradas veces que lo que tratamos de hacer es acercarnos al modelo lo más posible. Somos conscientes de las contradicciones que estamos viviendo y en las que estamos incurriendo. Pero tratamos de acercarnos... minorar ese gap entre nuestra formulación de lo deseable y lo que somos capaces de hacer. Eso está el espíritu fundacional y es importante porque de ese modo es como se va construyendo Mondragón. Yo he discutido muchísimo con cooperativistas catalanes, con

cooperativistas andaluces, madrileños etc. Y siempre he recibido un *feedback* muy crítico. Crítico en el sentido de "eso no es una cooperativa". "Estáis renunciando a los valores cooperativos". Cuando hablamos de don José María parece que algunos tienen que José María hablaba de un cooperativismo perfecto, de un cooperativismo de aquí, como decimos en euskera "en aguas pequeñas". Como si sólo "small is beautiful". Y renunciar a eso fuera a destruir los valores esenciales de un proyecto cooperativo compartido, hecho por personas, por y para personas. Eso no es así. Eso no es en modo alguno así. Porque don José María es perfectamente consciente de que el cooperativismo al final se inserta en un proceso de lucha y en un proceso de expansión y de respuesta a una búsqueda de todos aquellos que sufren y que buscan una sociedad donde la justicia social impera. El cooperativismo de Mondragón no se acaba aquí ni puede acabar aquí. Otra cosa es que a lo largo de la historia de estos 60 años, como hayamos hecho las cosas. Evidentemente eso se puede analizar. Y vemos que hay que todo lo que se refiere a la transformación social, en todo lo que tiene que ver al compromiso económico de cada uno de los miembros etc. pues ahí hemos obtenido outputs bastante limitados. Mucho más reducidos que lo deseable. Y en Eroski este proceso es perfectamente identificable en lo que nos ha pasado a lo largo de los años. Por tanto el principio de competitividad es un principio, por cierto, cuando se analiza la justicia social de la Iglesia, y los grandes sociólogos alemanes como Schütz, etc. que analiza la ética y la economía en profundidad ellos, todos los autores, tienen afirmaciones bastante claras. En el sentido de que la economía no está en la economía, está fuera de la economía está en otro lugar distinto. Y también está claro que el sentido económico, por un lado, y el sentido ético por largo, hay un espacio de humanidad. Que es donde se desarrolla, y es ahí donde conceptualmente nos situamos. Esto no tiene nada que ver ni con la tercera vía ni con la cuarta, y con alternativas de nada. Es entre el parámetro de la lógica económica –que es implacable, y que tiene una lógica absoluta–, y el parámetro humano –que también es claro y evidente–. O sea, de lo que se trata es de identificar ahí dentro espacios en los que la convergencia, la posibilidad de integración de valores derivados, de principios de funcionamiento, de una lógica y de otras que se puedan unir. Y eso es lo importante desde el punto de vista conceptual para entender a don José María [Arizmendiarieta]. Don José María no trabajo esos temas, pero trabajo más los conceptos desde el punto de vista filosófico el personalismo, etc. incluso Owen, etc. pero no... El era más francófilo desde ese punto de vista, que germanófilo o anglófilo. La cultura anglosajona la conocía mucho menos y solamente a partir de los teóricos de la historia del cooperativismo. Por tanto es ahí donde nos tenemos que situar.

Yo no sé si aquí hay una buena práctica. Además no nos corresponde a nosotros. Nosotros internamente... yo, en Eroski, tenía la responsabilidad de identificar algunas prácticas. Es decir, en negocios, en territorios etc. y tratar de ampliar y sacar lecciones de ahí. La transferibilidad de todo esto... yo creo que... yo he aprendido que desde el despotismo ilustrado que aprendido con mucha claridad, que no se puede buscar el bien ni hacer el bien sin contar con las personas, o a pesar de las personas. Si yo creo, si yo soy capaz de identificar lo que es bueno para ti sin contar contigo, o bien me ha tocado la lotería para acertar o bien me estoy equivocando. Y en este tipo de cosas siempre hay una tentación... ¿la participación es buena? Per se no. La participación tiende al caos. Por lo tanto no es buena en sí. Es

mucho mejor como modelo organizativo algo perfectamente directivo y unívoco. Siempre hemos aprendido que diseñar un dromedario en un comité, lo que sale es una cosa distinta. La participación per se no es buena, en sí. La participación es buena si se hace de una determinada manera para conseguir determinados objetivos. Pero en algunas condiciones. Porque todos sabemos, en los años 60,50, hemos aprendido que el espontaneismo asambleario maoísta tiene bastantes problemas. Y todos hemos aprendido también en el mundo cooperativo, aunque no todo el mundo es consciente de ello, y sacar las conclusiones de ahí, que el asambleísmo no conduce a ningún lado. La democracia o es activa o no es democracia. Simplemente. Cuando alguien se presenta a una asamblea diciendo "bueno, tenemos aquí un tema y ¿qué hacemos?" Bueno, pues ese señor lo primero que hacer es sacarlo de ahí, porque es un absoluto irresponsable, porque lo que está planteando al colectivo es situarlo ante el precipicio. Cualquier consejo rector de una cooperativa tiene la responsabilidad de identificar los problemas, estudiar las alternativas, elaborar las propuestas y plantear al colectivo una decisión, pero todo este proceso hay que hacerlo antes. Y plantear... y si todo eso no lo han hecho los órganos y el Comité de dirección con sus expertos, y no lo han hecho los políticos representativos electos para ello desde su responsabilidad de gestión y los someten a la asamblea general sin hacerlo, es que no están haciendo cooperativismo, están haciendo otra cosa. Lo que están haciendo es dejación de su responsabilidad. En ese sentido Yo creo que en cualquier lado, desde el comienzo, hay que contar con las personas. Cuando venían de un pueblo, y de otro, y de otro y empezaba a plantear a don José María "quisiéramos crear una empresa, hemos pensado que en este pueblo necesitamos... porque hay paro, los jóvenes no sé qué...". El les hacía una sola pregunta: "¿quién lleva esto?" Y si no respondían, o la respuesta era "bueno... entre todos". Les decía: "No. Si no está claro quién tira de este carro, no podemos hacer nada. Volver a casa y cuando hayáis discutido eso y me deis un nombre, empezamos a trabajar". El liderazgo. El liderazgo puede ser personal o colectivo, es decir grupal. El liderazgo lo puede ejercer un órgano, a una persona. Pero tiene que estar identificado cuál es el liderazgo. Ésa es la cuestión importante. Por lo tanto transferibilidad, sí [es posible]. Pero con los protagonistas, identificando el liderazgo. Liderazgo quiere decir, responsabilidad. Porque quien quiera participar... yo he aprendido que hay un binomio que es absolutamente inseparable y es poder y riesgo. A todos nos gusta y pensamos que si yo estuviera en capacidad de decidir, lo haría mejor. Me gusta el poder, porque pienso subjetivamente que yo sería capaz de tomar decisiones más acertadas. Cierto. Está bien. Pero el poder si no se ejerce con su reverso, que es el riesgo, lleva a situaciones absolutamente insoportables y erróneas en el fondo. Todos conocemos a más de uno en el escenario de la sociedad española, personas que toman decisiones, que tienen poder, pero no corren ningún riesgo acierte o no, se equivoque o no con sus decisiones. El binomio poder y riesgo tiene que ir. Y si no va... es que no se puede dejar ejercer. Y riesgo en el mundo empresarial se tiene que traducir en número de euros. Sólo hay una manera. Porque el honor y todo eso es muy importante pero eso se traduce en algo tangible. Porque vas a tomar decisiones con respecto a un colectivo, con respecto a un proyecto y si aciertas tendrá su reconocimiento, pero si te equivocas tienes que sufrir las consecuencias de lo que estás arriesgando, y lo arriesgas es dinero. Nosotros no entendemos una sociedad cooperativa de consumo en la que los trabajadores no estén implicados de la

misma manera que no estén los consumidores. Implicados quiere decir riesgo económico. Porque van a tomar decisiones.

Diferencia de valores entre Eroski y Caprabo. Evidentemente que las hay. Entre Euskadi y Cataluña, por supuesto que la hay. Lo que pasa es que también es importante no equivocarse. Porque identificar las diferencias no quiere decir que identifiques la identidad. Y eso es algo muy importante. Porque uno piensa que sí identificó las diferencias ya estoy en los valores, no. Yo he conocido Caprabo hasta el año 2007. Antes de que se integrara, pero he conocido y lo he conocido en profundidad. Mi opinión era, en aquel momento, que Caprabo sufría un deterioro interno muy acentuado, al mismo tiempo que tenía una identidad y unas señas de identidad y de arraigo muy fuertes, muy potentes. Pero vivía esa situación en la que había un deterioro interno. Y lo puedo afirmar y sostener porque he conocido a las personas que lo gestionaban, a los propietarios, a los gestores, en los niveles altos y en los niveles de gestión. Pues al jefe de compras de charcutería, a las personas. Y mi opinión era, en aquel momento y me he quedado con esa porque no tengo más inputs, que Caprabo tenía un deterioro interno muy acentuado, se estaba descomponiendo. Y además eso le está llevando a una pérdida de competitividad en el mercado clarísimo. Al mismo tiempo que mantenía su seña de identidad diferenciada con mucha fuerza. Y además lo hacía muy bien. Lo hacía perfectamente. Vivía esa contradicción. Del mismo modo que Caprabo ha sido, y es, una organización muy enraizada, con raíces. Es de lugar donde nació. Está comprometida. Claro que eso tiene unas señas de identidad que son propias y diferenciales de Mondragón, o de Eroski. Eroski tenía otras.

Yo hice un análisis de este tipo para un Congreso en Oñate. Y lo sigo utilizando. Creo que es importante entender el proceso de constitución de Eroski. Como ha sido. En el proceso fundacional en el año 68, a finales del 68 y en el 69. Se trabajan y se estudian dos alternativas. Hay cuatro personas que recorren Europa y analizan cómo están organizadas las cooperativas de consumo en Europa. Visitan Francia, Inglaterra, Italia, Alemania y Suiza. Y hacen un análisis en profundidad de los modelos societarios en los que se basan las organizaciones de las cooperativas de consumo. Y llegan a una conclusión final y es que hay dos alternativas en Europa. Una es el modelo federalista y otra es el modelo integrado. Esto no es un debate conceptual, sino que descubren que en Francia las cooperativas de consumo están organizadas de una determinada manera. Las cooperativas guardan su identidad absoluta, crean su propia estructura, a veces servicios. En Alemania no. En Francia lo intentan, en Inglaterra sí, etc. pero en el fondo el modelo es federalista. Tú y yo seguimos independientes, no podemos nada en común, nada más que aquellos servicios que a ti y a mí nos interesan. Y para eso creamos una supra estructura y la mantenemos. Y eso es la Federación y el otro modelo se desarrolla fundamentalmente en Suiza con dos grandes cooperativas, con historias divergentes (...) explicación del modelo no federalista en Suiza hasta el minuto 37. 30. Luego explicación de las cooperativas de consumo en Italia 39. 37 (...) Eroski y las cooperativas italianas, yo firmé el primer acuerdo entre las cooperativas italianas el año 1985 en Italia. En todos los procesos de trabajo que hemos tenido, sean procesos de creación de plataformas internacionales, procesos de colaboración, etc. la historia de Eroski eso lo ilustra muy bien. Hemos

llegado a la conclusión de que colaborar entre cooperativas es lo más difícil del mundo. Es mucho más fácil colaborar con una organización mercantil que con una cooperativa. Eroski opta por el modelo integrado. El modelo federalista es muy fácil, plantea pocos problemas, tú sigues siendo presidente de tu cooperativa, yo presidente de la mía, yo tengo mi consejo rector, tú tienes el tuyo, tú tienes tu comité de dirección, yo llevo... es fácil. Ello lleva a sus regiones de absoluta incompetencia, incapacidad. Antonio canceló, en una entrevista que le hacen hoy, esto es interesante ver lo que en esta coyuntura la afirmación que hace: "Mondragón debe asumir capacidad de intervención para prevenir otro caso Fagor". Intervención quiere decir que es absolutamente incompetente societaria mente. No tiene ningún poder. Mondragón no tiene ningún poder ni sobre Fagor ni sobre nadie, ni sobre Eroski. Esto es un ejemplo concreto de esa dicotomía. De modelo integrado, como modelo federalista. Optamos por el modelo integrado. El año 69 en el País Vasco había 30 cooperativas de consumo. Estas personas que han estudiado el funcionamiento de cooperativismo de consumo en Europa, porque casi todas estas 30 cooperativas están en crisis o en quiebra entonces reúnen a todas las cooperativas en Zarauz y les proponen ir a un modelo integrado de funcionamiento de las 30 cooperativas. La posición que adoptan las cooperativas en ese momento, de estas 30 cooperativas seis aceptan el proceso. Y dicen vamos hacia un modelo integral porque es la manera de fortalecer y de ejercer la inter cooperación de una manera real. La antítesis de eso... el cooperativismo agrícola, no ponen en común nada, nada, nada es nada ni los bienes de producción, ni la tierra, ¿qué es lo que pone en común? Organizan estructuras para responder a las necesidades de los distintos agricultores, o las distintas cooperativas necesitan. Eso, con mucho perdón y con excusas... eso no tiene más que ver con la cooperativa. Eso es organizar servicios comunes utilizando la figura jurídica de la cooperativa. Pero eso no tiene nada que ver con la cooperativa. Porque la cooperativa quiere decir poner en común recursos, hacer un proyecto compartido y gestionarlo de una manera compartida. Y eso no tenga que ver. Bueno, en esa alternativa, de 30 sólo seis aceptan. Por tanto esto es Eroski. Que por cierto, no se llamaba Eroski, se llamaba Comercio. Optaron por ese nombre. Pero Comercio, historias de la vida, comercio cooperativo, estaba registrado por Nestlé, y no se pudo utilizar, y rápidamente tuvieron que cambiar de nombre, y de ahí salió Eroski, en ese proceso. 24 cooperativas dijeron que no. Seis dijeron que sí. Y Eroski es la fusión de seis. Por tanto, en ese proceso de fusión, ya aparecen las dificultades y las bondades. Por cierto, las 24 cooperativas que dijeron que no, ninguna de ellas planteó la decisión a la asamblea. Sus consejos rectores entendieron, y eso es despotismo ilustrado, que no era bueno plantear eso a la asamblea. Tomaron la decisión en nombre de sus miembros cooperativistas, sin contar con ellos y dijeron que no y siguieron. Esas seis rápidamente, se incorporó a las pocas semanas una séptima. En unos pocos meses cinco más de esas 24. Y en distintos momentos, hasta el proceso final, seis más. Eroski hoy es la fusión de 18 cooperativas. Las otras seis, no existen. Esa es la historia. Rápidamente, como en todas las organizaciones, otra clave es que tuvimos una crisis en los años 80 muy típica, en la que el órgano de representación y el órgano ejecutivo se empiezan a dar de leches. El órgano de representación, que el consejo rector, y el órgano ejecutivo, que es el Consejo de dirección. El Consejo rector entiende que tienen unas ideas clarísimas de que política comercial habría de aplicar. Que marcas hay que poner en la

tienda. Y el Consejo de dirección tiene perfectamente claro cuál es la política de inversiones que la cooperativa debe de realizar. Es decir que hay la inversión de funciones. Y los órganos empiezan a darse de leches en un proceso de desintegración. Y justo en ese momento el Eroski era una cooperativa, no habían dado el paso de que los trabajadores se convirtieran en socios de la cooperativa. Y en ese momento, como un factor de integración y de resolución de estas contradicciones, el consejo rector de Eroski siempre ha sido de 12 miembros, de la misma manera que la asamblea general siempre es de 500 miembros, independientemente del número de socios. Haces los ratios. En ese momento un trabajador se incorpora al Consejo rector. Entonces es 11 + 1. Rápidamente, en poquitas semanas se incorporan dos, entonces es 3 + 9. Y también, a los muy pocos meses, 6 u 8 meses se decide que sean seis. Y el órgano de representación de Eroski es de 6 + 6. Hay dos colectivos, los socios cooperativistas trabajadores y al socios cooperativistas consumidores. Cada uno con sus objetivos. Cada uno con sus áreas de responsabilidad. Y de ahí sale el modelo de lo que nosotros llamamos el cooperativismo integrado. Y no es un cooperativismo mixto, sino integrado. Ni esto no tiene nada que ver con integrado. De donde se deriva, pues una asamblea de 250 + 250. Un órgano de representación de 6 + 6, etcétera. Este modelo de 50-50 que a nosotros nos gusta mucho. Porque es la manera de obligarnos a llegar a consenso. Este es el proceso. Y si nos acercamos a la historia de Eroski, hablo de memoria y mi puedo equivocar en algún número. Caprabo se integra en Eroski en el año 2007, creo. Eroski se funda en el 69. El año 90, me puedo equivocar, Eroski tiene una posición en el mercado solventado todo el proceso de consolidación interna y tiene una posición muy potente. Pero estando en este negocio, porque uno tiene que ser conscientes de donde está y que está haciendo, pero el negocio de Eroski es la distribución. Entonces la distribución tiene unas leyes implacables, descubrimos que Euskadi es chiquitín. Es muy pequeño. Entonces descubrimos también que nuestros recursos son muy limitados. De la toma de conciencia de esos dos elementos, el año 90 empezamos un proceso que es de abordaje del mercado español. Eroski tiene una posición muy solvente en el País Vasco, incluido Navarra. A estos efectos no tiene nada que ver con las opciones políticas, pero cuando hablamos de Euskadi en términos de mercado, es la comunidad autónoma vasca y la comunidad autónoma Navarra. Y hay grandes mercados como el de Andalucía y todo el arco mediterráneo en los que Eroski ni está ni se le espera. Tomamos conciencia de que ahí hay una situación de enorme debilidad y empezamos a dar algunas decisiones importantes. Creamos el grupo Eroski, que es consecuencia de un acuerdo con una empresa familiar de Galicia, que se llama Begalsa, un acuerdo con una cooperativa de comerciantes madrileños que se llama Unide. Y también es consecuencia de un acuerdo con una empresa muy potente en Baleares, que es Mercat. Con su marca SIP, con alguna presencia en Cataluña, pero reducida. Y también en ese momento, a petición insistente, reiterada, de una cooperativa valenciana que se llama Consum. Hacemos, poco a poco, un entramado societario. De ahí sale grupo Eroski, de ahí sale CECOSA. Grupo Eroski es un perímetro de consolidación en el que está la Sociedad Cooperativa Eroski, más Begalsa, más Mercat, más Unide, etc. y juntos diseñamos los órganos de gobierno, etc. y con la integración de Consum, no me acuerdo el año, hacemos juntos una estructura. Y empezamos a tener una posición con alguna posibilidad en Galicia, una posición pequeñita en Valencia, a través de Consum, que en ese momento

Consum estaba... el Eroski ha inyectado más de 1000 millones. Y gracias a eso Consum pasó de una situación de quiebra a una situación de solvencia. Aunque luego se marchó, y nos dijo adiós. Mercat, que tenía una posición muy competitiva en su mercado de las islas y con una estrategia de abordaje del mercado catalán. Pero bueno nuestra debilidad en el mercado catalán era patente. Después de unos poquitos años, en el año 96, tomamos conciencia de que España es chiquitín. Y es que los recursos también son limitados. El año 96 descubrimos que en este negocio, para negociar con Coca-Cola, hay que tener una determinada dimensión. Porque en ese momento nosotros habíamos comprado cinco hipermercados de Carrefour en el proceso de fusión del continente y Carrefour. Y descubrimos que las compras, que los precios con los que funciona Carrefour, pues son entre un 1% y un 1,5% más baratos que los nuestros, los que nosotros podemos conseguir. Entonces también descubrimos que esto sólo se puede alcanzar si somos capaces de negociar con Coca-Cola o con quien sea, con una posición en el mercado interior importante, pero también con una presencia en Italia, en Alemania etcétera. Entonces llegamos a la conclusión que es en ese momento que no somos capaces de hacer un proceso de internacionalización habitual, que disponiendo tiendas en Francia. Renunciamos. Fundamentalmente no tenemos tiempo, y tampoco tenemos personas, y tampoco tenemos conocimiento del mercado. Y optamos por un modelo que es distinto de internacionalización. Lo que hacemos es Joint-venture. Es decir primero lo hacemos con una empresa francesa y se va al carajo. Y también teníamos claro como debería de ser nuestros partners: no cotizados en bolsa, porque la bolsa obliga e impone una determinada manera de funcionar e impone la primacía de unos valores con los que nosotros no comulgamos. Y buscamos partners que tuvieran una posición importante en el mercado, que no estuvieran cotizados en bolsa y que fueran lo más próximo a nosotros culturalmente. Llegamos a hacer dinero un acuerdo a dos con los mosqueteros, que es Intermarché, en Francia. En Francia hay tres empresas de distribución que tienen cuotas de mercado que se discuten pero están relativamente cerca, que están al 15% cada una de ellas. Carrefour, Intermarché y Leclerk. Nosotros hacemos el acuerdo con estos. Y creamos la unión de distribuidores SA. Creamos una organización común, muy potente, con un objetivo: compras en común, es decir crear fondos comunes potentes poniendo 1000 millones de pesetas por año y empresa en un fondo común para investigación, para compras futuras, etc. y esto con unos principios de rotación de presidencia, una estructura común y gestión común de compras. Para eliminar este gap que teníamos. En la distribución es estar entre el infierno y el cielo, el 1% es lo máximo que una empresa como la nuestra puede ganar, aunque hay algunas empresas que en años brillantes, como Caprabo, que han llegado a ganar más de 3%. Lo cual habla de que tiene una posición de dominio importante, que no la supo aprovechar, pero bueno. Carrefour gana el 1%, y este es el filo de la navaja. Si pierdes el 1%, hasta a llevar a la quiebra, no va a tener dificultades, no, a la quiebra y muy poquitos años. El 1% es definitivo. O lo conseguimos o vamos a estar siempre en el filo de la navaja. Con este proceso de internacionalización conseguimos aprender cómo hacer y empezamos a conseguir frutos importantes. No conseguimos el 1%, pero si rápidamente el 0,25. Y nos damos cuenta de que necesitamos más partners. Y la primera joint-venture es una pareja, intentamos hacerlo con los italianos pero imposible. Porque era cooperativa, y por aquello de que bueno, pues juntos deberíamos... pero no

conseguimos. Y hace lo mismo con una organización cooperativa alemana que tiene una posición en el mercado muy potente. Que se llama Edeca. Que tiene una posición muy importante en Alemania pero también tienen presencia en Polonia, Suiza, Dinamarca, etcétera. Es cinco veces más grande que Eroski. Pero en el modelo finalista de los objetivos a conseguir estamos de acuerdo y también hacemos un acuerdo, no a 3, sino a 2. Entre Eroski y Edeca. Repetimos el modelo. Una vez que ya está esto funcionando decimos, los miembros de este matrimonio somos tres. Ponemos en común aquello que habíamos puesto en común dos a dos. Y lo ponemos en común y continúa y se va consolidando esa organización, que es lo que nos ha permitido internacionalizarnos. Conseguir las ventajas económicas de la internacionalización sin obligarnos a poner tiendas en mercados distintos. Además si queréis poner tiendas pues ponerlas, esto no son vetos, cada uno es libre de desarrollar su estrategia como le dé la gana. Pero si puede abrir tiendas, en Francia no se abrirán, Edeca nunca ha tenido la tentación de abrir tiendas en Francia. Hemos decidido que cada uno seguía fuerte en su mercado, pero sí poner en común esto, y sobre todo, que es otra de las claves, crear fondos comunes muy potentes. ¿Por qué? Porque tú y yo vivimos en pareja y vamos, hemos vivido unos años de entusiasmo y de pasión maravillosos, a la vuelta de unos años, de pronto, empezamos a descubrir las limitaciones, tanto personales como del modelo de la pareja y de pronto, empezamos a pensar que aquella decisión de matrimonio no fue muy acertada, y que "si hubiéramos dicho de otra manera". Y en un momento encuentras otro partner, que es mucho más guapo y te olvidas de la pareja y rompes con la pareja, y ya está. Si esa decisión no trae consecuencias económicas importantes, el riesgo de la continuidad es muy alto si no hay fondos comunes muy potentes. De ahí la obligación de que cada empresa pusiera 1000 millones de pesetas, o sea 60 millones de euros al año a un fondo común. Entre comillas para nada. No era para pagar no sé qué, era para crear unos fondos comunes porque nuestro objetivo es de largo plazo, y cuando cambie el presidente de tú organización o de la mía, acaso tenga una visión distinta del proceso fundacional, no se le ocurra romper el convenio sin que le pase nada. ¿Quiere romper? De acuerdo, pero te quedas sin los fondos que has aportado. Nunca más vas a recuperar. Y además hemos creado estructuras comunes, en ámbito mercantil, en el ámbito informático, etc. en los que romper el proyecto común tiene un coste muy elevado. Y ese momento de crisis de los años 40 de la pareja, hace que no sea muy fácil la ruptura, un planteo consecuencias muy difíciles, y ayuda a que la continuidad en la pervivencia del proyecto se alargue. Eso también está unido con el riesgo, con esa aportación. De donde yo saco las siguientes conclusiones conceptuales: una, hay que dotarse en todo proyecto... cuando dices migrar... yo diría, perfecto, pero condiciones que yo pondría, o exigencias, llama lo como quieras. Éste proyecto tendría que dotarse desde el comienzo de un modelo organizativo finalista, perfectamente claro. A dónde queremos llegar. Hoy no lo podemos hacer, pero tú y yo soñamos, hemos tenido un sueño, en el que queremos llegar allí, y que nuestro modelo finalista del funcionamiento debe de ser este. No lo podemos, porque en su casa al problemas, en el mío no me respetan, lo que quieras, pero una condición, el modelo finalista tiene esta claro. Luego cansaremos a la velocidad que el tiempo y nuestras capacidades nos permitan. Dos, es tener la condición absoluta de que los órganos son claves. Y seguramente, no lo afirmo, pero seguramente, el liderazgo en una cooperativa hay que depositarlo en

los órganos, no en las personas, el órgano que quieras, pero el liderazgo es compartido, no es personal. Esto nos lleva a crear una cultura. Estos proyectos son multiculturales, son multiterritoriales, son multigeneracionales, son de gran diversidad. Y de eso hay que tomar conciencia. Definir y ser conscientes, y hacer que eso se ejerza, el liderazgo. ¿Quién lleva la bandera? Cada socio lo tiene que tener claro. Si hay muchas banderas, o varias, los soldados funcionan mal. Pues aquí lo mismo. Tiene que estar claro lo que yo llamo los mecanismos de credibilidad. ¿Quién lleva la bandera en esta casa? ¿El Presidente? ¿El director general? ¿El Consejo rector? ¿El Comité de dirección? ¿Un órgano técnico? Eso tiene que estar claro. Qué es lo que en función de análisis interno pertinente... y eso quiere decir que si yo no tengo claro, dentro de dos años en la Asamblea General, que candidatos para el Consejo rector voy a proponer, yo director de personal soy un desastre. Porque eso hay que trabajarlo. Un miembro de un Consejo rector tiene que ser alguien respetado, reconocido. Por lo tanto hay que hacer cosas. De la misma manera que hay que hacer una carrera profesional hay que hacer carrera societaria. Y con los órganos hay que hacer lo mismo. Y con los miembros de los órganos hay que ser lo mismo. Yo cuando era director de personal, yo llamaba a los distintos directores y a las distintas jefaturas, al director de hipermercados y les decía "vamos a ver, trae la agenda, vamos a mirar su agenda de trabajo. Lunes, hoy lunes ¿cuál es su agenda? ¿Qué vas a hacer a las 10? ¿Qué vas a hacer a las 2? Mañana martes, ¿Qué vas a hacer? Si una semana no hay ninguna hora dedicada por ti a tus órganos, a los órganos de gobierno, a los que a ti te corresponda, quiere decir que estamos abocados al fracaso. Está claro. Tú serás un señor muy competente, tus hipermercados tendrán un modelo mercantil maravilloso, pero yo te aseguro que como proyecto común, a medio plazo tenemos un problema. Un problema seguro. Tres, lograr confianza, sino estamos en un territorio compartido de confianza, éstos proyectos son imposibles. Y Yo ya sé que en toda organización tenemos la campana de Gauss, en la que tenemos, y éstos son datos estadísticos, en cualquier organización Hay un 3% de miembros de una organización que están dispuestos, que son los tractores, son los comprometidos, son los que arrastran. Aquí está el liderazgo. Por ahí anda. Luego hay un 12% de seguidores. Esto quiere decir que en función de quién ejerza el liderazgo, que proyectos planteen... este 15% nos va a apoyar. Y luego hay un 15% que éstos ni de coña. No quieren saber nada. No, perdón, están en contra. Es así. Tú y yo no tenemos por qué ser amigos ni tener empatía. Pues aquí pasa lo mismo. En una cooperativa no estamos para ser amigos, sino para hacer un proyecto socio-empresarial juntos. Pues resulta que este señor y yo, he sentido de la vida lo buscamos de una manera distinta. Él lo busca dedicando tiempo libre a una ONG, o cuidando su jardín o lo que quiera. Y yo no busco... haciendo y dedicando mi ilusión y capacidad y mis convicciones a este proyecto socio empresarial compartido. Hay un 15% que no. El resto, el 70%, estos ni fu ni fa. ¿Qué es lo que buscan? En este caso, un salario. Nada más. Porque tienen su proyecto de vida. Hay un 70% que, oye, pues si pues no. Entonces, con eso hay que trabajar. Con estos sí, con el 15% aquel es imposible, cuantos antes los dejes... lo que hay que hacer es identificarlos y ya está. Yo quisiera ser sueco, con ojos azules, rubio, alto... pero no soy así. Pues lo mismo. En las organizaciones hay limitaciones. Pero aquí tengo un territorio común, con una parte importante de estos me lo tengo que currar para asegurar que una asamblea general, de este 70 tenga mínimamente el 50%, es decir su 50%, que me dará 35% más el

15% que ya tenía, y que me dé el 50% de votos en la asamblea general. La mitad de estos señores los tengo que seducir. Y tengo que trabajar con ellos tengo que poner en marcha mecanismos de credibilidad. Personas, liderazgos... y por último, una condición es plantear retos. Lo único que moviliza a las personas son los retos. Seamos conscientes o no. Si a mí me dicen ¿y qué vas a hacer mañana? O ¿qué te gustaría hacer? Hombre, sin respuesta es lo mismo que hoy, o no tengo respuesta, es que estoy muerto. Muerto quiere decir que no vivo la vida con pasión, con ilusión, con entusiasmo. Es así. Si en una organización no se plantea un reto, y el colectivo no tomar conciencia de esos retos... los retos movilizan. Y cuando no hay retos hay miedos. Y los miedos paralizan. Por tanto, una de las cinco condiciones es crear permanentemente y presentar y trabajar con el colectivo: retos. Vamos a hacer... lo que quieras. Pero eso hay que plantearlo porque sino un proyecto común y compartido no es posible. Ya sé que al comienzo puede funcionar con análisis, con un técnico que nos va a plantear un proyecto estratégico maravilloso... súper coherente, y todo lo que quieras, y eso echa a andar. Pero la permanencia de este proyecto común y compartido, con la expertís, sólo no funciona. De la misma manera que tú y yo podemos tener, pues coincido en el análisis que has hecho y en el que hago yo, pues nos entendemos, pero si no hay empatía, tú y yo nunca tendremos un proyecto común. Pues lo mismo.

En el año 96 y 97 tomamos conciencia de que este colectivo, en ese momento ya debíamos de ser 40.000 personas, y había personas que venían a una asamblea con una guitarra y entraban cantando y había unos tíos muy serios de Elorrio que decíamos, ostras, estos tíos... y empezamos a tomar conciencia de que esté es un colectivo en el que lo que hay es un mosaico cultural. Por lo tanto hay valores que no tiene nada que ver los unos con los otros. Es un mosaico cultural. Y además tomamos conciencia de que tenemos modelos societarios muy distintos. Que en Mercat, pues aquello del proyecto compartido no tiene nada que ver, porque es una empresa que gana un montón de pasta pero que los trabajadores ni la huelen, y que cuando va todo bien todo muy bien, y cuando va mal, no lo han conocido, pero si fuera mal habría que globalizar los recortes. Bueno, y convive con dos cooperativas en las que los niveles salariales de Valencia y de la comunidad autónoma vasca no tiene nada que ver, porque el convenio de comercio en Valencia y el convenio de comercio en Euskadi tiene una diferencia del 35%. O sea un socio trabajador de Consum gana 100, y en ese mismo momento el socio trabajador de la Cooperativa Eroski está ganando 135. Entonces empezamos a tomar conciencia de que eso ha medio, largo plazo es una bomba social. Y también tomamos conciencia de que los cooperativistas nos asignamos una parte de beneficios, retornos, y los trabajadores que vienen con la guitarra a la asamblea general, que no son socios cooperativistas, no tienen eso, porque eso de facto quiere decir que tenemos, 14 pagas los socios cooperativistas y los trabajadores de Andalucía tienen 14 pagas acorde con cada uno de esos convenios, con diferencias importantes. Las más extremas en España son Extremadura, Andalucía y luego Valencia, el centro Castilla luego Cataluña y el más elevado es Euskadi. Es decir el ranking salarial marcado por los convenios es ese. Y tenemos 14 pagas todo el mundo con una pequeña diferencia, y es que cuando ganan las cooperativas, además tenemos un equivalente a tres pagas y media. En Valencia y en Euskadi 17 salarios y en Andalucía 14, que además son un 30 o un 25% inferiores. Y decimos, hostia. El día que esto empiece a migrar... Tenemos un drama. Antes de que eso

ocurra ¿qué tenemos que hacer? Pues empezar a caminar, no esperar a que surja el problema, sino empezar a afrontar el problema, tomando conciencia de ello, que los colectivos tomen conciencia, y a diseñar algo en común. Que es la organización societaria de grupo. Y a ese proyecto lo llamamos grupo Eroski cultura corporativa. Cultura corporativa para el siglo XXI. Es la primera de empezamos a trabajar, y eso dura pues dos años el análisis interno, con participación de todo pichichi. Llegamos a unas primeras conclusiones y en el camino de ese proceso también llegamos a la conclusión de que o bien tenemos modelos societarios compatibles con esto revienta. Y eso es el año 2002 que se pone en marcha. Hay empezamos a diseñar el modelo de cooperativización que se empieza a implantar dos años más tarde, y que todavía no se ha culminado. Cinco años más tarde compramos Caprabo. Cuando tú dices cambios producidos para adaptarse a la compra de Caprabo, pues ninguno.

Bueno, en Caprabo sí que tiene cambios

Ah! Caprabo sí. Por supuesto. Pero quiero decir que en ese proyecto compartido, por el hecho de la incorporación de esta empresa en esta corporación, no sé cómo llamarle, en este grupo Eroski, el grupo Eroski ¿tiene que hacer cambios? No. Esos cambios se estaban produciendo desde el año 96. Esto no quiere decir que esto sea virtuoso. No quiere decir que fuéramos súper inteligentes. No, no, no. Esto acaso es una debilidad. Tiene ventajas e inconvenientes, pero también una debilidad. Porque acaso todo ese proceso que ya estaba en marcha se ha cristalizado en determinado diseño organizativo sin contar con los de Caprabo. Por una simple razón, porque no estaban. Pero el hecho de la incorporación de Caprabo que era un colectivo, entre comillas, pequeño en este conjunto, no nos hace ni cuestionar ni cambiar. Tiene una parte buena de virtualidad, pero también tiene otra parte de debilidad. Y también habría que evaluar y que yo no la conozco lo suficiente, porque eso es algo que hay que analizar ya en el 2007, 2008, 2009...

Y por terminar...

En ese momento hacemos una reflexión que me parece pertinente que la conozcas. En el año 2002, en este proceso yo escribo algunas notas que son personales, que no tiene nada que ver con nada. Son las reflexiones de un individuo en un proyecto común.

Conciencia de debilidad, burocratización. Tenemos una organización muy burocratizada, demasiado burocratizada. Llevamos a las asambleas decisiones muy complejas con personas que no están acostumbradas. No que sean incompetentes, sino que no están acostumbradas a abordar este tipo de cuestiones, y lo único que hacen es reforzar el rol de los ejecutivos. Estamos tratando de recuperar y de... esa es una conciencia desde los años... buff...

Desde los años 80 y muy poquitos, tomamos conciencia del rol tremendo que tiene el Consejo Social. El Consejo Social es un órgano asesor, no decide nada. En nuestro caso a ser una cooperativa integrada, el Consejo consumerista, órgano de representación electo, pero órgano consultor para el colectivo de socios consumidores, y órgano consultor representativo electo por los trabajadores el Consejo Social. Entonces si el engranaje entre el Consejo Social y el Consejo consumerista no funciona bien, sabemos

que va a haber problemas. ¿Por qué? Porque eso es un órgano electo, no decide, pero tiene opinión. Si el Consejo rector no respeta las decisiones del Consejo Social y del Consejo consumerista pues... si ahí no hay *feeling*... va a haber riesgos. Y luego un proceso de tecnificación importante. Bueno, porque las cosas se tienen que complejizar, se tecnifican más. Pues un ejemplo, el Comité de valoración, que era un órgano mixto entre miembros designados y miembros electos, que era el órgano que decide cuál era la valoración, por tanto el salario del director general del Comité de dirección y de la recepcionista... es decir, de todo el mundo... pues ese es un órgano en una organización tan compleja, en la que hay funciones cada vez más tecnificadas, pues también a su vez tiene que tecnifican más. Porque aparecen funciones de ingenierías, muy especializadas, que tienen una serie de requerimientos profesionales que antes... en la que los parámetros de valoración no sirven. Bueno, pues tomamos conciencia de eso y tomamos conciencia de que como consecuencia de eso hay un debilitamiento de los órganos. Y por tanto ahí empiezan a aparecer riesgos. No tenemos un problema, pero empezamos a intuir que puede haber problemas importantes. Aunque el proyecto sea ilusionante. En ese momento todos íbamos con mucha ilusión, pero hay un cáncer, y antes de que se convierta en una metástasis, hay que trabajar. Entonces, una clave, en las organizaciones, y en la muestra exactamente igual, es la información. Y la información tiene dos recorridos, que es la información descendente y la información ascendente. Para la información descendente los órganos societarios tienen una capacidad muy limitada. Muy poquito. Para que esto siga funcionando, tú no puedes crear un equipo especializado de paracaidistas societarios que lleguen a todas partes. Los mandos intermedios del ejecutivo son los personajes clave. Si yo no tengo un director de hipermercados que entienda de esto, no, no... El director de hipermercados, una jefa de tienda. Es decir los cuadros, son elementos claves en la información, y por supuesto, también en la cultura, como ahora veremos. Y en la función ascendente, porque no es lo mismo, lo que yo, estando en personal, solía decir, es que si aquí hay un trueno, con un estruendo inmenso, lo que le llega al presidente de la Cooperativa, le llega el soplido del espíritu Santo. ¿Por qué? Porque en el camino hay muchísimas barreras y muchísimos mecanismos que no tienen muchísimo interés en que se tome conciencia de que aquí ha habido un estruendo. Aquí hay muchas barreras. La parte más débil en la información siempre, en una organización como ésta es la información ascendente. Esto en una multinacional se resuelve muy sencillamente, y es a través del *reporting* diariamente, semanalmente. Estaba establecido perfectamente cómo haces un *report*, cuáles son los parámetros, cuáles son las informaciones, y eso asciende sin ninguna barrera, porque quien no cumpla... si mi *report* tiene que ser diario y no lo hago, lo primero que me dice mi jefe al día siguiente es que "es jueves, pero lo que vas a hacer es marcharte a casa. Y mañana te diremos lo que hacer contigo". Pero esto, en un proyecto compartido no se resuelve. Entonces, aquí hay una debilidad. Liderazgo, nos ratificamos en esa reflexión. Yo digo que el ejercicio del liderazgo es clave para la cohesión de cualquier organización. Y cuando es un mosaico muchísimo más. Aparecen hechos importantes. Aparecen todos los fenómenos de aculturación. La aculturación es cuando dos culturas entran en contacto chocan, hay territorio se mezcla, hay fenómenos de integración. Canales de escucha, aquí hay una clave. Y empezamos a tomar conciencia, e identificamos algunos retos. Retos, principios y valores versus políticas de empresa. Hay ejemplo muy

sencillo. Está muy claro que el idioma es muy importante en nuestra cooperativa, y también somos conscientes que en esta organización los idiomas son muy importantes. Como es una organización en la que se habla gallego, en la que se habla catalán, en la que se habla valenciano, y si habla euskera, además de que se hable el castellano, el español. Todos sabemos que eso es importante. Pero eso no se traduce en compromisos políticos y en prácticas reales. Y en Cataluña todos sabemos que es muy importante el catalán, pero hacemos muy pocas cosas. Estoy hablando del grupo Eroski. Es decir para el impulso de catalán. Y en Galicia todos somos muy conscientes que el gallego hay que respetarlo, y que hay que impulsarlo, pero no hacemos nada para que eso ocurra en el grupo Eroski en Galicia. Y en el País Vasco todos somos conscientes que el euskera es un elemento definitorio de la cultura vasca, pero en la práctica empresarial del grupo Eroski eso se traduce en pocas cosas, como en casi nada, en cosas marginales. Es decir, tenemos mucha y muy alta conciencia de los valores, de la identidad y de los principios, pero no se traduce en políticas. Este es un ejemplo. Y esto lo traduzco a lo que quieras, a la política de información, a la política de contratación de personal, a la política de procesos de incorporación de nuevos socios... todos sabemos que es muy importante que los nuevos socios se integren. Ya... y eso, en esta casa, ¿en qué se traduce? ¿Quién es el responsable? ¿Donde está incorporada esa responsabilidad? ¿Qué programas? ¿Qué recursos destinamos? Y esto está mucho más allá que lo de la teoría y la práctica. Es mucho más profundo. Es la distancia entre unos principios y unas políticas. Es un reto. Y esto quiere decir que todos somos conscientes que los malagueños y los vascos somos distintos. Ya, ¿y qué hacemos para poner en común su cultura y la nuestra? Personas versus instituciones. Nuestra organización siempre ha sido muy moralista. Cuando digo la nuestra, la Cooperativa Eroski. Y en general las cooperativas. Hombre, Peiró pues ha marcado una cultura en las cooperativas vidrieras de Cataluña, por decir algo. O el peso que ha tenido el anarquismo en el nacimiento de los proyectos cooperativos catalanes es muy importante. Eso no ha ocurrido aquí. Aquí han ocurrido otras cosas: Aquí ha habido un cura. Esas cosas son las importantes. Hay que tomar conciencia de eso, no solamente para identificar las diferencias. En nuestra organización, en nuestras organizaciones y la ejemplaridad es un principio muy importante. Sino al ejemplaridad, si el señor director general no funciona bien, pues hay un problema, porque la gente mira. Eso requiere compromisos. Y eso ¿qué consecuencias tiene? Pues nos pasa lo mismo que teníamos antes. Sabemos que es muy importante pero digo yo, ¿y eso donde está escrito? Eso hay que ponerlo en negro sobre blanco. ¿Y eso como se traduce? ¿Cómo se aplica? ¿Qué normas hay en la organización para que eso ocurra? Para que el principio de la ejemplaridad y del auto exigencia funcione ¿qué hacemos? ¿Depende de la bondad o perversión o de la maldad del señor director general? Ese es el reto. Diferencia vs. Identidad. Yo sé que los malagueños son distintos, sé cómo son ellos, hablé con ellos y ellos me dicen cosas, yo hablo con los míos, me dicen cosas, y hacemos un listado, y decimos ¿veis cómo somos distintos? Ya ¿y?... ¿pero cuál es la identidad? ¿Cuáles son los elementos de identidad de ellos y de este colectivo? ¿Y cuál es la posible identidad compartida? Si es que la puede haber, y hasta donde... tomar conciencia de las diferencias es el principio de un trabajo. Hay que ir a la identidad. Orgullo de su seguridad. Estamos muy contentos de trabajar en una cooperativa. ¿Por qué? Porque tengo un contrato

de sociedad, entonces el jefe no me puede mandar a la porra y rescindir el contrato con una indemnización y mandarle a la calle. Y eso ¿qué es la? Eso da seguridad. La perversión de eso, lo estamos viendo ahora en Fagor electrodomésticos. Esto es un chollo. Tenemos salarios altos. Aquí hay trabajo para toda la vida. Para mí, para mis hijos, y para los nietos. Cuando esta seguridad se traduce en esta posición, ya tenemos el cáncer dentro. Una cosa es la seguridad... porque la seguridad no garantiza el orgullo. Y necesitamos el orgullo con la confianza porque ahí se sustenta los mecanismos de pertenencia. Y si no hay conciencia de pertenencia, el proyecto común compartido no es posible. Y lo que tenemos que hacer es identificar los mecanismos de credibilidad, y la credibilidad la pueden dar las personas. ¿Qué personas? Cuando habla A. C. ¿la gente se lo cree? Sí o no. Cuando habla el director de personal Costan Dacosta, bueno, en ese momento ya no, en ese momento A. C. era el presidente y el director de personal era xxx. Cuando habla el director de personal, ¿inspira credibilidad? Casi ninguna. ¿Por qué? Pues porque yo soy una pieza, de un elemento, de una política, de una organización en la que tengo poco recorrido, poca historia, mi grado de visibilidad es poca. En cambio el director general, que había sido director de personal, hombre, porque se le reconoce su pertinencia tiene un grado de credibilidad muy alta. Y el que tiene el máximo de credibilidad es el presidente, es A. C. Porque es quien nos identifica los retos y quién nos lanza los retos a los colectivos. Porque es quien lidera todos los procesos de creación de estructuras comunes. Porque es a quienes respetan los otros. Consum, por muy valencianos que sean, respetan a este hombre porque se le reconoce y se le acepta porque hay una trayectoria de colaboración, y de compromiso etcétera. Hay que identificar esos mecanismos de credibilidad, que son personas y órganos. Indirectamente se puede advertir posibles mecanismos de credibilidad. Yo decía en ese momento en el año 2000, elaborar y difundir una carta de valores, que no la teníamos. Bueno, sí, los valores cooperativos... trabajo, esfuerzo, compartir... pero eso no son los valores de ese colectivo. Esos son los valores que los fundadores tuvieron. Y los valores no se incorporan a un colectivo por un fenómeno de apostolar. No se trata de hacer que las personas que hoy se incorporan asuman los valores de los fundadores. Los fundadores tenían unos valores, y estos señores tienen otros. Algunos coinciden y otros son distintos. Entonces entramos en ese reto. Y eso es lo que tenemos que hacer. Las estructuras de credibilidad, reforzar los órganos, repensar las competencias profesionales, porque los cuadros hemos dicho que para varias cosas son importantes, entonces el perfil que teníamos, con el que estamos trabajando de competencias profesionales y personales de los cuadros y técnicos, no vale. Tenemos que hacer un nuevo. Tenemos que incorporar procesos de evaluación distintos ¿por qué? Pues porque en una plataforma logística, el desempeño y los objetivos, y los resultados se miden de una manera muy distinta a una charcutería. Y de ahí empezamos a tomar conciencia de todas esas cosas. ¿Cómo evitamos el despotismo ilustrado en esta identificación de compartir los valores comunes? Entonces tenemos que trabajar los mecanismos de implicación y de responsabilidad, que no es necesariamente lo mismo, de una manera acelerada. Pertenencia vs. Desafección de ese 70% [que no están ni a favor ni en contra de la cooperativa]. Como c*** logro yo [que] el 35 [de ese 70 esté de acuerdo con las propuestas de la cooperativa y así sumado al 15% que ya lo están tener el 50% de los votos]. Y para lograr esa la pertenencia, si el orgullo lo tengo. Y ahí acaso

otro 35, o un 20, esperemos, o acaso no más de un 15% de desafecto. Que no cree. Igualdad versus equidad. Las cooperativas tenemos una cultura moralista pero también tenemos una cultura muy humanitarista. Aunque no seamos conscientes de ello. Nos parece que justicia es tratar a todos por igual. Y eso no tiene nada que ver con la justicia. El valor justicia es tratar cada uno según le corresponda. Porque aplicamos el valor justicia, tratamos de una manera diferenciada a cada uno en función de su contribución y en función de su valía y en función de su contribución al éxito del proyecto compartido. Eso plantea retos muy gordos. Eso hay que traducirlo en salario. Eso quiere decir que hay que incorporarlo en la política salarial. Un elemento, acaso debería de ser una retribución variable. O***, y eso en una cooperativa... son retos. Por ilustrarse o tratar de concretar lo que estoy diciendo cuando digo igualdad versus equidad. Porque dices, ya, ya, ya sé que es así. Y eso en la organización ¿qué supone? Seriedad versus relajamiento. El que va con la cara seria por la vida no quiere decir que sea muy responsable, quiere decir que es serio, nada más. El tener un modo de comunicación o una cultura de relajamiento o de alegría no equivale a conciencia y responsabilidad. Eso ¿qué quiere decir? Pues eso plantea retos muy gordos. Quiere decir que esas personas que entran en este momento en una asamblea con una guitarra y que al final se ponen a cantar y a bailar unas jotas, pueden ser tan responsables como yo. Lo que pasa es que su cultura personal, acaso como comunidad, pues es distinta a la mía, y no me puedo equivocar. Seriedad no equivale a la responsabilidad. Y el contrato a la adhesión ¿cómo se logra de esas personas? Pues evidentemente, empezando desde el día uno. La entrevista de evaluación, el proceso de incorporación, hay que hacerlo de una determinada manera. Cuando un socio se incorpora, no se le puede decir: "mira, estos son los estatutos y estos son los documentos, a partir de aquí es lo que va a regir tu vida. Y si tienes alguna duda llamas al jefe de personal". Si haces eso tienes garantizado que ahí nomás a tener nunca un socio, vas a tener un trabajador más o menos responsable. Y esto se hace mucho. ¿Por qué?

¿Falta de tiempo?

Ésas son las excusas. ¿Por qué? Porque al director del hipermercado le importa dos rábanos lo societario. Además seguramente ni tiene conciencia de ello. Y ¿valores? ¿Qué es eso? Qué va a decir sí, sí, sí, sí. Ya, pero y que c*** está haciendo tú, con su equipo, para que eso ocurra. De política de información estás... bueno, política, política es una, es la de la organización, pero eso ¿cómo lo traduces tú? ¿En qué programas? ¿Cuántas veces y con qué gente y de qué modo, qué orden del día estándar tienes tú en las reuniones con tu equipo? ¿Cuál es su equipo en la asamblea? ¿Reúnes a los 100? ¿O reúnes a sus colaboradores directos, que a su vez...? Quiere decir eso. Entonces si de eso no está impregnada la organización. Es el director del hipermercado lo que hará es: "¿ha sido ya han entrado a firmar el contrato? ¿Has firmado? Sí. Vale, perfecto. ¿Te han dado los estatutos? No. Pues mira, aquí están, te los doy". Y se ha acabado. Si eso no está integrado en la cultura, en el diseño, en el perfil de competencias de nuestros comerciales, no habrá posibilidad... y a partir de aquí empieza un largo proceso en el que el equipo de trabajo de este proyecto ponemos en marcha, con estas aportaciones y otras, que cada uno hace la suya, ponemos en marcha este mecanismo es decir ¿cuáles son los valores compartidos de esta

organización? De estas cuarenta y tantas mil personas. Que a su vez la ponemos en marcha... No es casualidad si el consejero delegado representante de Eroski en Caprabo es el que hoy ahora es director general. No es casualidad. Es un tío competente. Además sabemos que va a ser un líder de la organización. Y además sabemos que es un líder que tiene unas determinadas características. Javier Amezaga. ¿Qué es lo primero que hace cuando llega a la sede social de Caprabo? Inscribirse en un curso de catalán. Es lo primero que hace. Nadie le ha dicho que lo haga. Pero lo hace ¿Por qué? Porque ya está inserto e inmuído de todo esto. Que eso garantice... no. Eso no garantiza nada. Pero son síntomas de algo. Y en unos poquitos meses toda la administración catalana... todo el mundo conoce a Javier Amezaga. No solamente le conoce, sino que interlocutan con él. Eso es una línea de trabajo para un proceso de integración. Una, digo una, yo no sé, no he llegado a conocer internamente en otras líneas de trabajo con los cuadros, con los socios, que todavía en ese momento no son socios, etc. se hace en respecto a credibilidad, orgullo etcétera. Identificar, resaltar, reconocer, y dar a conocer los valores propios de ese colectivo que son muy fuertes. Todo eso es un proceso de identificación de valores. Y si eso, si esas cosas no se hace, la traslación de valores del Grupo Eroski ha Caprabo simplemente es un error del planteamiento. Y nunca ocurrirá. Si lo intentamos hacer ¿qué ocurrirá? Ocurrirá un choque de culturas. Ocurrirá un fenómeno de aculturación con un resultado negativo, con poca ósmosis. Y en la que habrá confrontación. "Si eso nosotros no lo vemos así. No es lo que hacíamos. Pero eso ¿porqué?". Y uno del discurso con el comienzo. ¿La transferibilidad es posible? Si. Con una serie de condiciones o de requerimientos que he tratado de identificar, y la traslación *per se* de este modelo así, don José María ya decía que no. En el grupo cooperativo nunca se ha planteado así, y en el Grupo Eroski nunca lo hemos planteado así. Y si lo planteáramos así, estaríamos equivocados. Y si lo estamos haciéndolo así... pues eso, tendremos problemas. Ésa es un poco la reflexión que yo haga que he dado vueltas. Y no tengo más historia que contar. Y si el tema que interesa o puedo darle continuidad, pues ya no seguiremos. [Fin de la grabación]

Código	EV9
Empresa	Eroski
Relación contractual	Socio
Sexo	Hombre
Puesto de trabajo	Responsable Área de Formación Organización y desarrollo de Personas– Área Social

Nosotros tenemos a nivel de grupo un área que es el área de organización y desarrollo que tiene distintas patas. Una de esas patas es el área de formación. Que es la que llevo yo. Básicamente lo que nos encargamos el de la cobertura formativa a la necesidad de del grupo. Tanto de oficio, la más clásica, como de otros temas, como puede ser el liderazgo o materias de socio laboral. Con lo cual proveemos a todo el grupo, bueno a Caprabo no tanto porque tiene todavía departamento de formación autónomo que funciona desde allí y estamos más cerca de que el acompañamiento que del control de la formación de Caprabo. Éste es un poco nuestro rol.

¿Qué tipo de formación hacéis?

De todo. Definimos, desarrollamos y lanzamos formación de oficio. Cuando digo formación de oficio se refiere a toda la formación para el ejercicio de su profesión. Una cajera de cajas, una pescadera de pesca o un técnico de aquí de Elorrio pues de su materia. Esa sería una de las partes que desarrollamos. La formación de oficio. También hacemos formación vinculada a liderazgo, todo lo que se hace en materia de liderazgo nace desde aquí. También damos formación vinculada al cliente. También desarrollamos la formación de cliente, por poner otro bloque grande. La formación vinculada a elementos socio laborales también lo desarrollamos desde aquí. Esas serían las patas gordas. Todo lo que tiene que ver con oficio, con cliente, con liderazgo, y con modelo.

Es que la formación que se tiene que realizar en una empresa que sea cooperativa ¿sería diferente de una empresa tradicional?

Sin duda. Nosotros tenemos un ámbito de formación, que es todo lo que tiene que ver con la formación socio laboral que está muy centrada en nuestro modelo cooperativo. Y en materia de liderazgo tiene bastante sesgo en el modelo cooperativo. Si tuviera que hacer una distinción de lo que hacen otras empresas a lo que hacemos nosotros en materia formativa, una es que la formación socio laboral es específicamente formación muy pegada al modelo cooperativo. Y [la otra es] la formación de liderazgo, pudiendo ser genérica también, o extrapolable a otro tipo de organizaciones, también tiene el sesgo de nuestros elementos cooperativos. Al final el de una cooperativa es un propietario. La formación que requieres siendo propietario es distinto. Los matices que da el modelo obligan a matizar en liderazgo, y hacer cosas distintas en materia socio laboral.

¿Hacéis formación en valores? Es decir un cooperativista ¿nace o se hace?

Yo estoy convencido... a ver, como todos tenemos opiniones particulares. Nadie nace siendo cooperativista. Cuando entra alguien en Eroski, el porcentaje mayor de gente que entra en una cooperativa, y esto es un juicio mío, una opinión mía, no lo hace pensando que entra con un modelo, con unos diferenciales concretos, porque en muchas ocasiones no los conoce. Puede haber cosas que cuando está en un proceso de selección percibe, pero tengo dudas de que eso sea determinante para que luego sea cooperativista. Ni tan siquiera creo que sea relevante el hecho del por qué vienes... lo que hace relevante es por qué te quedas. La gente no viene normalmente al modelo cooperativo diciendo o**** esto de la cooperativa que guay, y me voy a aquí porque coincide con mis valores, con mi plan de vida y con mi proyecto personal. Tengo mis dudas de que el motivo de entrada sea ese, creo que no, pueden darse casos pero no. Y menos en la sociedad actual. Lo que sí que creo, y que es relevante es que la gente luego se quede por una serie de elementos diferenciales que tiene una cooperativa que no tiene una sociedad anónima. Yo donde pongo el acento, es en porqué se quedan. Si se nace o se hace, no tengo ni idea. Sospecho que se hace más que se nace. Pero lo relevante es eso.

¿Y por qué se quedan? ¿O no...?

En el campo de las motivaciones de por qué alguien se queda no es fácil. No es fácil identificar. Habrá muchas realidades y muy distintas. Si haces una abstracción en términos generales de por qué alguien se queda aquí, en este modelo, primero por proyecto de modelo, por el nivel de... cuando nos miran desde fuera nos miran como raros. Nos miran así un poquito en plan "estos tíos, tan implicados en la empresa". En broma nos califican de sectarios. Esto es una secta. "¿Porque quieren tanto la historia?" Bueno, yo creo que la gente se queda porque la empresa es suya. Al final te puedes ir, evidentemente, y quien quiere se va. Pero uno de los elementos que hacen que la gente, ese elemento de tirar tanto para Eroski tiene que ver con la propiedad, que es tuya. En el momento en el que entras en la organización es tuya. Es como tener, no sé si tanto pero casi, es como tener un taller mecánico. Es tuya." ¿Y por qué te quedas?" Pues lo que es mío. ¿Porque te quedas con tu familia? Pues porque es mía. Seguramente habrá mucha gente que reniegue de ella, pero bueno. Y porque en el tiempo se dan una serie de elementos que te hacen visualizar que la empresa es tuya. A pesar de que internamente podamos ser críticos, vamos visualizando que la empresa es tuya de distintas maneras. La comunicación, la información que tienes, la toma de decisiones, el capital, todos esos elementos son los más gordos, los más distintivos de tu modelo. Si asumes que una empresa es tuya, pues es como tú casa. Y si es como casa también tienes un hermano rebelde, un padre que no entiende o lo que tú quieras. Yo creo que uno de los elementos fundamentales está en la propiedad.

La formación que hacéis en el área de socio laboral ¿es un poco dirigida a incrementar este sentimiento cooperativista en las personas?

Sí. Bueno, haber la formación socio laboral cubre dos patas. Una, por propia estructura tenemos unos órganos de representación internos que no hay en una SA. Ésa ya es una distinción obvia y objetiva. Tenemos un consejo rector, un consejo social, tenemos unos delegados de comisiones delegadas. Tenemos un comité de recursos. Tenemos todo un aparataje societario, que es como una línea de

estructura relacional paralela a la clásica de una organización en la que hay un director y sus equipos. Todo ese mundo tiene que estar alimentando, toda la faceta socio laboral la alimentan desde toda la formación vinculada a esos representantes sociales y eso es mucha formación. Son muchas horas de formación para los delegados, para los miembros del Consejo social, para los miembros del Consejo rector, a veces es formación más técnica, que tiene que ver con los estatutos, con tus roles, con tus funciones dentro de un órgano. Otra es más generalista que tiene que ver con tu perfil, con tu posición en la organización. Todo ese mundo de lo socio laboral lo pegamos a todos los representantes sociales que son muchos y muy dispersos, con lo cual hay un campo de formación donde, de manera directa o indirecta se está tocando elementos de propiedad, etc. etc. Hay un itinerario para los delegados nuevos, una de las partes que tiene, tiene que ver con tu modelo, con hablar de tu modelo. En materia socio laboral el mundo de la formación de los representantes sociales es bastante amplia y recoge un montón de cosas. Y luego en materia socio laboral también hacemos cosas, ya no con los representantes sociales sino con los propios socios, con los mandos incluso, que tiene el papel seguramente más delicado con este tipo de modelos. Con ellos se hace formación específica. Si se mezcla con elementos de liderazgo. Pero la formación socio laboral te cubre todos los representantes sociales y eso es estrictamente distinto de lo que a cualquier organización, y que cubre a los mandos que tu estilo de mando tienes que verlo desde el modelo en el que estás. Yo soy tu jefe pero soy tan dueño como tú. El vínculo que se genera hay es distinto que en una organización donde soy tu jefe pero no soy dueño ni tú tampoco. O soy tu jefe y soy accionista y tú no lo eres. Las relaciones que se establecen son distintas. En materia socio laboral todos esos temas se tocan bastante, tanto para los propios representantes sociales como para el resto del colectivo.

Una persona que entra socia ¿tiene una formación específica o solamente acceden altos cargos y representantes?

No, bueno... en la formación socio laboral los representantes sociales son profesionales, son socios, de perfil profesional, no son mandos la mayoría. Nuestros órganos de representación del Consejo Social y Consejo rector no lo configuran mandos, porque están elegidos por votación universal y al final no lo configuran mandos. La formación que se les da a los socios lleva a un proceso de integración. Un proceso de integración donde se habla de tu modelo, se habla de cuáles son los valores, hay un programa que se llama Singular, que es el que te acompaña en tu proceso de integración en la cooperativa cuando entras de aspirante a socio. Nosotros antes de ser socios pasa un periodo de aspirante, en el que hay una serie de elementos que serán de integración singular. Éste programa de integración singular también vale para cuando entra un trabajador fijo, también se utiliza en hipermercados y más en los que han seguido el modelo GESPA, y la reciente cooperativa mixta que hemos montado de hipermercados, donde se han incorporado 6000 socios más o así... no sé cuántos, la cifra no la sé de memoria pero unos cuantos miles de socios nuevos... pues toda esa gente ha seguido un plan de integración que han acabado en preguntarles si quieren ser socios. La cosa no es menor, hay todo un proceso dibujado para que los que no eran socios y lo van a ser decidan si quieren serlo.

¿Puedes explicar cómo ha sido la formación que dais de los hipermercados que están dentro de GESPA? Como una persona de trabajar en el mismo puesto de trabajo puede ser una SA pasa a ser socio.

Eso pasa en el tiempo. Porque al final tú eres quien eres independientemente de donde estés. El estilo nuestro, nuestro modelo, la salvedad jurídica está ahí, o estaba ahí en el caso de GESPA. Pero nada más, tú no puedes decir bueno, ahora voy a ser un mando de la SA o... eso no existe, tú eres lo que es. Entonces vas con lo que eres. En el caso de GESPA se hizo en dos años un trabajo paulatino, primero informativo - que es el modelo-, informativo además dice cuáles son las características del modelo desde un punto de vista casi jurídico. ¿Y eso qué significa? Tú estás en la seguridad social no sé que... bueno, ¿y eso qué significa? ¿Y qué significa en tu retribución? ¿Y qué significa no sé qué? Explicando a la gente toda esa parte. Ahí hubo bastante trabajo. Luego hay un trabajo más de lluvia fina, más de mucho trabajo con los equipos. Las diferencias del modelo cooperativo, porque, qué sentido tiene, de dónde viene, a donde va. Bueno, eso se ha trabajado bastante con lo cual hay una parte de rellenar la caja de lo que a ti te pasa si te vas a un modelo cooperativo, que significa para ti y qué significa para ti a responder a lo más higiénico, en tu retribución en tu contrato, lo jurídico, en tus médicos... bueno toda esa parte se trabajó mogollón en hipermercados. Además de manera escalonada. Fue también desde dirección y luego se trabajó bastante también desde formación, talleres, lo que nosotros llamamos talleres donde es una mezcla entre talleres y acción formativa. Donde está explicando el modelo, qué sentido tiene, de dónde viene porque, para que, que significa el modelo en el que ahora están diciendo que es propietario y que significa ser propietario. Que significa un modelo en el que se están diciendo que tu participas y eso en que se escenifica... bueno, algunas claves, hay muchas que hemos hecho, pero hay una de las claves que son qué significa ser propietario y qué derechos y obligaciones que genera ser propietario de tu propia empresa, como se ejerce la participación en un modelo en el que puedes dueño, que tiene su junta de accionistas entre comillas también, donde la gente discute las decisiones que tiene que tomar, que significa participación y autonomía en un modelo como el nuestro donde han un alto grado de participación y busca un alto grado de autonomía. Todo eso lo hemos estado trabajando mucho con la gente de fuera. Por cierto, también con la gente de aquí. Si has estado en Mondragón, si has estado con Lanki, o con gente de por allí, fortalecimiento del modelo cooperativo también desde hace unos años se viene desarrollando desde el propio Mondragón, desde la propia corporación. Luego nosotros somos bastante autónomos en la gestión del modelo, cada cooperativa es autónoma.

¿Crees que es importante el área de formación para todos estos procesos? Para la implicación de los socios...

Bueno, si parte de la idea de que en nuestros estatutos se está hablando de que uno de los principios básicos es el de la educación... Y educación con un fin concreto. Porque ésta es una organización cuyo fin último no es ganar dinero, hay otro fin posterior al de ganar dinero que es el de generar trabajo. El principio fundamental de esto es el trabajo, generar trabajo. Generar trabajo lo garantizas generando acciones rentables, generando dinero que permita hacer más trabajo. Pero no generar más trabajo que te permita hacer más dinero. Es un poco distinto. Nosotros hacemos dinero para generar más trabajo. Si

no seríamos un modelo de, cuando ya generó mucho dinero ya me quito. Ya me lo he llevado, ya me lo he ganado, y como es mío, como soy accionista de una SA, pues fenomenal. El modelo cooperativo no es tan así. Entonces la formación es clave. Sobre todo en socio laboral y en liderazgo es fundamental. Si la gente no entiende de qué va tu modelo no lo puedes hacer... Bueno, es clave, cuando digo es clave dentro de lo que la formación significa en una organización. Nosotros tenemos un concepto de la formación, sobre todo en materia socio laboral, tenemos un rol de bastante empujar. Nosotros no nos dedicamos a la formación de oficio y ya está. Creo que una de las distinciones que podemos tener con otras áreas de formación [de otras empresas] es cuando dedican al oficio y a la profesión y cuanto dedican a tu modelo de empresa. A eso le dedicamos bastante tiempo porque necesitamos ir alimentando y dando lógica a nuestro modelo, que también sufre su evolución y por cierto, estar en un entorno que es distinto. Con lo cual, el mantenimiento de eso requiere acaso más fundamento, más rigor. Sí, la formación es clave. Sobre todo hay una parte de la formación muy pegada a la reflexión también y al formato más taller. Espacios para compartir y para hablar. Cuando hacemos formación de liderazgo o formación vinculada al modelo son espacios donde la gente habla del modelo. No es ahora "ahora te voy a formar en...". No es tan fácil. No son cursos que alguien viene y da. Esa es una parte importante, pero no tanto como el papel que los mandos y todo el mundo juega en esa relación, porque al final esta es tu cultura, es su forma de funcionar. Estamos trabajando elementos culturales que pegan directamente con lo socio laboral y con tu modelo. Entonces claro, la formación es muy importante en este modelo.

Has mencionado en un momento el entorno. Y me interesa mucho cómo hacéis para contrarrestar el entorno que es capitalista. Por ejemplo, mucha gente de esta sede cobra menos de lo que el entorno dice supuestamente que tendía que cobrar. O lo que en otras empresas podría estar cobrando por hacer el mismo puesto. Qué crees que es lo que hace que una persona pueda hacer que se quede en esas condiciones, si juegan otros valores, o si en la formación trabajáis algún aspecto que contrarreste un poco esto...

Sí, yo no me lo planteo en términos de contrarrestar el entorno. El modelo que consigue resultados es el modelo que vale. Yo el modelo Sociedad anónima más basado en el capital pues es un modelo que parece que está funcionando, bueno... es el que está y nadie lo pone en cuestión. Y con la que está cayendo imagínate. ¿Alguien se está cuestionando el modelo capitalista con lo que ello genera y tal? No parece que haya nadie excesivamente preocupado con que ese modelo esté funcionando. Y evidentemente, da bastante igual algunos elementos éticos que ni tan siquiera... vamos, fenomenal. Pero creo que el modelo nuestro no contrarresta nada. Es un modelo distinto que tiene unos parámetros distintos en algunas cosas. Obligado a compartir en un entorno de capital. Evidentemente no puedes estar ajeno a eso, porque no es una ONG. Tienes que estar en este entorno entonces lo que haces lo haces distinto, y las decisiones que toma las tomas de otra manera. Básicamente es eso. Luego cada cual que saque sus maneras. A mí, no me pongo a hacer de nuestro modelo... yo no me planteo nuestro modelo sea mejor. No sé, pero es el nuestro. Pues no sé, a mí me gusta más el mío. Pero a cada

uno le gusta más lo suyo. Con lo cual no estamos en términos de contrarrestar el otro modelo. Evidentemente vivimos en un modelo que nos obliga a hacer cosas como a todo pichichi. Si nosotros tenemos que despedir a gente, pues despedimos a gente, claro. Faltaría más. Eso no tiene nada que ver con nuestra esencia o no esencia. Intentamos no hacerlo. O intentamos que sea lo último. Y si tenemos que ganar menos para echar a menos, pues ganamos menos. Y si tenemos que hacer no sé qué para que citemos menos trabajo, porque nuestro fin es el trabajo, pues hacemos lo que haya que hacer. Entonces en términos de contrarrestar, pues no lo sé. Luego los términos retributivos nuestros, efectivamente nuestro modelo retributivo va de uno a siete. O sea que quien más gana en la organización ganar siete veces más que el que menos. Si te vas a otros modelos pues es uno-20,1-200, o uno-500, como uno-no sé cuántos. Es otra forma de funcionar. Pero sí que se han dado algunas reflexiones variopintas con la caída de Fagor. Que te habrá pillado en medio de todo. "El modelo cooperativo funciona, o no funciona". Digo, si se han caído 2000 empresas últimamente en las sociedades anónimas, ¿funciona el modelo capitalista? Pues no creo que haya nadie en los periódicos cuestionándose si el modelo capitalista funciona o no, o no o por lo menos nadie más allá de filosofar. Luego en términos reales es un estatus quo. Porque la crisis de la que hablan al final del modelo capital, de la que se ha hablado tanto, la que llevamos sufriendo todos unos cuantos años, no está cambiando el modelo. Lo refuerza y lo revitaliza. Entonces, bueno, nosotros somos distintos, no nos planteamos contrarrestar más allá de cual... estamos más preocupados en cuáles son nuestros elementos clave y en funcionar con ellos que ya nos da mucho curro. Que en pensar cómo contrarrestar otras cosas. No hacemos mucho hincapié hay.

Pero ¿cómo se retiene la gente...?

Bueno al final, es una pregunta que la hago yo también y nadie me la responde. Yo tengo mi propia opinión. La gente aquí, si te haces una pregunta sencilla de por qué la gente se queda. Bueno, primero por muchas razones. Porque es un modelo en el que te sientes muy implicado porque es tu propia empresa. Ésa será una. Con lo cual, por proyecto. Hay gente aquí que se queda por proyecto. Porque por dinero no se quedan. Por estatus tampoco, porque no es una organización en el que el estatus se trabaje demasiado, con lo cual quiero pensar que nuestros directivos sobre todo, que son los más diferenciales tienen, los de gestores para arriba, se quedan por proyecto. Porque creen en el proyecto en el que están. No se me ocurre otra. Si no sería masoquismo. O eso o son unos incapaces que no podrían trabajar en otro sitio, que seguro que los hay también, pero no diría yo que son la mayoría. Sólo se me ocurren esas dos razones. O por qué crees de alguna manera, porque estás implicado en lo que estás haciendo, por lo cual en tu ranking de prioridades la retributiva, que parece que es la que siempre puede, no sería la que está, sino que se entre mezcla con otras cosas. Y la otra por la que alguien no se va, es porque no tiene otro sitio donde ir. Somos una organización colectiva. La retención del talento en ese sentido tampoco es sencilla en el mercado que estamos. Si tienes un tío que es muy bueno y tiene una posibilidad profesional de irse a otro sitio, pues seguramente, o está muy implicado con el proyecto o se te va a ir. De esas fugas se opuso que también tenemos. Es un poco el precio que bajas desde tu modelo. Es algo que te puede pasar, que gente que no se ha enganchado desde otro lado, pues se

enganche desde la parte retributiva, vean otras oportunidades, son gente potente, con talento, y se ira. Es legítimo también. Al final en una organización colectiva el talento colectivo que se puede generar también mueve mucho. Eso es un elemento... tienen ventajas e inconvenientes. Porque nuestro modelo también tiene sus claroscuros como todos, el talento puede ser uno. Se te puede ir talento sino estas en el mercado retributivamente hablando. ¿Qué te obliga? Pues a profesionalizar mejor a tu gente. Eso es lo que te obliga, tener gente buena y sacarla de abajo. Eso es lo que te obliga. Nosotros somos una organización en la que el 95%, 98%, de nuestros líderes vienen de dentro. Aquí no viene un director de fuera. O es muy raro. Generalmente el director viene porque tiene una trayectoria profesional equis internamente. Es difícil que alguien de fuera venga a trabajar aquí. Porque desde fuera retributiva no parece que es tan... a nivel de estatus tampoco, el mundo de distribución es... pues bueno, alubias y garbanzos. Traje poco. No sé, supongo que la gente de fuera directamente no viene aquí porque el proyecto no le llama la atención, no es lo habitual.

Como organización funcionáis democráticamente. Desde la formación laboral decías que se formaba un poco a los órganos de representación. No sé si podrías explicarme un poco más.

Los órganos de representación tienen un rol que jugar. Para jugar ese rol tienen que conocer bien cuál es la esencia de la organización. Los principios por los que se mueve, y por lo que se mueve, y en que se mueve. Cuando dices que eres una organización democrática, como se ejerce. Porque hay organizaciones democráticas, habrá muchas, digo yo. Entonces uno de los elementos, por poner el elemento democracia, o participación al final de democracias hay muchas y de muchos tipos. Nosotros el elemento propiedad y participación son dos elementos nucleares. Nuestros órganos de representación tienen que gestionar una organización de propietarios, y eso influye en muchas cosas. En el tipo de información que hace falta dar, la intensidad con la que hay que darla, la profundidad con la que hay que darla... hay de toda una serie de elementos que los órganos de representación tienen que tener muy claro. Tienen que hacerse eco de lo qué información tiene que dar, cómo la tiene que dar, cómo la tienen que explicar, cuando hay que tomar una decisión y plantearla al colectivo para que el colectivo vote, cuanta información y de qué características, con qué profundidad, cuánto tiempo hay que dedicarle a un tema para que el sistema se pueda debatir entre los socios con un mínimo de conocimientos que permita tomar una decisión acertada, cuáles son los ámbitos de decisión que hacemos directamente consulta a los socios de manera universal, y cuáles no, cuales utilizamos la democracia más representativa. Porque al final los representantes sociales representan a otros. Bueno, y de todo eso es de lo que hay que formar a nuestros representantes sociales. Y eso lo tienen que tener muy claro. Tú no puedes tener un representante social, que hurte información, o que no lo ponga profundamente en el colectivo o que no tenga claro que en materia es de discusión universal y que materia es lo que tiene que proponer desde su órgano de representación. Y temas hay que llevar a debate o a consulta. Hay un montón de elementos vinculados a la participación que pegan directamente con la formación y hay que darles directamente y constantemente a los socios. Y más ahora, en momentos de crisis el nivel de información que hay que dar a los trabajadores, y transparencia en la

información que hay que tener, fluidez y rapidez. De entre las por la prensa de lo que pasa en su organización, que es tuya. No puede ser. Hay que meter sabiendo que la prensa siempre puede adelantarse porque no contrasta con lo que fuera pero bueno todo ese circuito interno informativo para una buena toma de decisiones es fundamental. El socio tiene saber también en qué materias toma decisiones de manera directa y en cuáles lo tienes delegado hacia otros. Si la política comercial fuera sujeta a un debate universal de todos los socios, j***** íbamos. Con lo cual la política comercial está delegada en alguien a quien tú puedes echar, pero está delegada en alguien, que es el que tiene que ejercer esa función. Luego como socio podrás decir que se le quite, bueno, pues ya esta, es una opción. Evidentemente no va a definir la oferta. No vamos a hacer un 2x1 a votos. Porque también el tema democracia universal, de echar las cosas a votos, pues va a ser que no. Eso tampoco es un modelo ni democrático ni eficiente. O no necesariamente. A veces se nos va un poco la pinza. Por la gente que lo ve desde fuera. Claro, como todos sois dueños, lo echáis todo a votos". Pues no. La cosa es un poco más sofisticada que echarlo todo a votos. Hay decisiones que tienen un carácter universal, con lo que hay que preguntarles a todos y cada uno de los socios y todos y cada uno de los socios votan. Y si la respuesta es afirmativa mayoritariamente pues se toma una medida y si no, no se toma. Y hay cosas que están delegadas. Entonces todo el mundo participación, es clave en nuestros órganos de representación y tienen que tener muy claro un montón de elementos. De ahí, de eso a su formación, en muchos casos la formación de socio laboral, como tiene que tomar las decisiones...

¿Cuáles son las decisiones que todo mundo vota y cuáles son las decisiones que no todo el mundo...? Un poco ¿cómo se decide...?

Un poco depende. Nuestra normativa y reglamentos van recogiendo de qué elementos... Nosotros sólo en S. Coop somos 8000. 8000 no pueden echar a votos todo. El modelo cooperativo si funcionara como hace 40 años estábamos j*****. Y todavía necesita más orden, pero bueno. Hay decisiones en las que la gente vota universal, porque son decisiones de suficiente enjundia... y la afectación es lo suficientemente fuerte como para que lo tengan que votar entre todos. Yo que sé, la retribución puede ser una de ellas. Por ejemplo. Hay otras decisiones que son de carácter comercial que la gente no las vota. La vida comercial, de cuenta de explotación, como se gestiona la cadena habitual. Y la parte social se gestiona también por la parte de representantes sociales. Cosas sobre las que votamos de manera universal, pues decisiones de suficiente calibrado, que se somete a consideración para ver si tienen que ser de carácter universal, la retribución puede ser un, por ejemplo y algunos otros plebiscitos que hacemos. Pues por ejemplo de manera universal se pregunta a todo el mundo si queremos ser cooperativa en Madrid. Esa es una decisión que se toma, que se pregunta de manera universal a todos los socios de Eroski S.Coop. Y a todos los [futuros] socios de esa cooperativa que se está montando. Esa es una decisión universal. Se pregunta a todo el mundo, se hace la consulta.

La compra de Caprabo no se voto universalmente.

No. Ésa no se voto, era una decisión de carácter comercial. En su momento no se voto, simplemente se compró Caprabo, se puso a disposición de todos la información y tira millas.

¿Crees que es más efectivo el hecho de hacerlo de esta manera?

Depende del tema. Yo creo que hay determinadas decisiones que si las sometes a una consulta universal te pueden llevar al cierre directamente. Y no te garantizan ni mayor eficacia ni mayor eficiencia. Pueden haber decisiones técnicas que tú has delegado en alguien para que las tomé y evidentemente, si a mí el director económico financiero me hace una propuesta de números X... pues o confío en él o si no confío, le quito. Pero desde luego la propuesta que me haga se supone que es el más autorizado para hacérmela. Si no apaga y vámonos. En principio también hay ahí... que no hemos hablado, una cosa es la democracia y otra cosa es la gestión de la confianza en los órganos que tú pones a tomar decisiones es mejor que todo sea universal o que no. Seguro que es mejor que no. ¿Eso limita a la democracia? Pues no, o no más que cualquier democracia del mundo. Porque no hay ninguna democracia que yo conozca que siga esos parámetros. Es como si todos los españoles votáramos las decisiones del gobierno. Parecería... bueno, en cualquier país... no conozco ningún país en que la democracia no sea representativa. Te hago una manera... yo creo que en lo que hay que hacer mucho hincapié en que elementos se ponen a consulta universal independientemente por cierto, aunque se ponga a consulta universal hay un órgano que tiene la capacidad de tomar la decisión. La capacidad y la obligación. El Consejo rector tiene que tomar decisiones y puede convivir eso con que tú someta a una consulta universal cosas. Pues claro que puede convivir. Perfectamente. Yo ahí no le veo mayor dificultad. Pero bueno es un debate chulo este de lo universal o no. Yo tengo mi propia opinión. Yo creo que los órganos que tienen que tomar decisiones las tienen que tomar porque para eso les hemos puesto, para que las tomen. Que las decisiones no se pueden tomar de manera universal y cualquier cosa. Enlentecería muchísimo más todavía la organización y tenemos una organización que con tanta información es lenta, cuesta que se saquen las decisiones. Por eso muchas veces incluso los socios que lo piden: agilidad en la toma de decisiones. Bueno, pues a veces hay elementos contrapuestos. Hay que elegir los temas de lo que son consulta universal y lo que hay que hacer es hacerlo. Aunque la toma de decisiones pueda estar en otro órgano, un Consejo rector, aunque este ahí, si hay que hacer una consulta, hay que hacerla. Porque es lo que te dice dónde está la inquietud de tu gente. Luego invitó a los que no hacen consultas universales, que las hagan, o vean si las hace vinculantes o no. Bueno, tú verás cómo te gestionas. Yo puedo poner a consulta universal un tema en el que yo, o tú, imagínate que tú puedes decir, tú tienes la obligación de decidir y dices: les voy a preguntar a todos. Y te dice el 75% que no, y tú querías que fuera así. ¿Qué haces? Si dices no, vas contra tú propio criterio de decisión, si dices si vas contra lo que has consultado a tu gente. ¿Qué haces? Pues eso es una pregunta interesante. Por eso te digo que una consulta universal aparentemente no vinculante, que es para saber qué opinas, siempre es vinculante, siempre tiene un peso, el que sea, pero siempre lo tiene. Si dices algo contrario a lo que has consultado seguro que tiene una repercusión, la que sea. Si dices a favor de lo que no han comentado, tendrá otra, la que sea también. Lo que tienes que valorar es si él "la que sea" donde te lleva. A una pérdida de confianza de tu colectivo o a tomar una decisión que obligue a cerrar, o te obligue... el tema de la democracia es muy chulo. Tiene mucho desarrollo y creo que... nosotros solucionamos hacia una democracia no tanto representativa, pero sí más participativa que es donde está el hecho de la

democracia. Tienes que trabajar la participación y eso se trabaja con información, metiéndole horas, con lo socio laboral, con los órganos de representación, con todo Dios. Con una democracia participativa avanzaras, porque el quid no estará en discutir: bueno esto qué es ¿absoluto o representativo? ¿Esto quién lo decide? Seguramente él quid no estará en identificar quién lo decide si no en cuantos hemos participado para que esto llegue. Y hoy en día tienes que tirar por ahí. Porque si no es una locura.

Cuando se decide una empresa a cooperativizar fuera, ¿cómo es la intensidad de formación que realizáis?

Cuando hemos cooperativizado, normalmente, porque esto no lo hacemos todos los días, lo hemos hecho una vez... y cuando llegue Caprabo... pues se hará Caprabo, pero todavía no ha llegado. Antes de cooperativizar nosotros siempre hemos sido, hemos comprado organizaciones que eran de carácter Sociedad anónima. En algunos casos hace unos años convertir eso en una cooperativa era jurídicamente era un patín, con lo cual lo que nos inventamos fueron fórmulas intermedias en el que fuera como si fuera una cooperativa, como se hizo GESPA en su día, en hipermercados. Entonces el proceso de cooperativizar algo que es SA, primero pasa sin pasar. Hay una primera fase en la que pasa sin pasar. Tiene que ver con los mandos y mucho trabajo de planificación de encuentros con los mandos y con los equipos, de en qué empresa están, cuáles son sus características, y porque están. Es lo que podríamos denominar de alguna manera como "conocer". Con lo cual lo primero que haces es dar a conocer tu organización. ¿Cómo? Pues entrando donde has comprado y explicando cuál es su proyecto. Luego hay una parte que tiene que ver con entender, porque no es fácil, la gente ya se hace una idea de cómo es su proyecto y luego va entendiendo que c***** significan las cosas. Y eso es un proceso también lento, que se va dando, en plan específico. A partir de ahí pasa un tiempo en el que la organización está madurando y se está... al final esto es... esto no es evangelizar a la SA. De toda fusión sale una cosita un poco distinta siempre, en la que hay que tener claro cuáles son los elementos clave y eso tiene que ver con tus valores y principios. Y eso va a misa. Porque es su esencia organizativa. Pero luego se alimentas de la cultura que tengan otros. Con lo cual que sale como un mestizo, claro, normal. Entonces hay una parte en la que entramos, explicamos el modelo, lo haces conocer, somos una organización, en ese sentido creo que somos hasta algo lentos, en ese proceso de maduración. Porque Caprabo se sigue llamando Caprabo por ejemplo. Pero bueno, tenemos otros ejemplos en los que 15 años después todavía se hacen llamar de no sé qué manera. Hay un proceso en el que hay que conocer y entender la organización. Luego ya cuando apuestas por ir a un modelo cooperativo, dices yo quiero que esta organización sea una cooperativa. Y ahí sí que empiezas un plan. Hay una parte muy comunicativa, muy higiénica de todo lo que implica eso que es lo que decíamos, en la mixta. Con muchísimo trabajo de formación e información a muchos colectivos pasando bastante documentación, de quien eres, de dónde viene, qué importancia tiene el modelo, como se ejecuta el modelo, implicaciones tiene... casi, casi individuales en su nómina si fueras al modelo cooperativo. Bueno, pues primero mazas todo lo higiénico, luego empiezas a hacer un trabajo de cierta evangelización hacia tu modelo. Qué características tiene. Jornadas de reflexión y debate sobre el modelo. Y después de todo ese proceso hay una consulta en la que a la gente le preguntas si quiere ser cooperativista. La gente te responde. Y si

has hecho bien los deberes antes, pues el 90% te dirá que sí y si no lo han hecho del todo bien, pues que podrán decir que no. Pero bueno en este proceso es que sería un poco el camino. Primero estás en la organización te mimetizas con ella y ella contigo, con lo cual vía mandos es donde estás trabajando todo esto. Tú no vas a los dirigentes y les dices "éste es el modelo". No. Te vas mimetizando con ellos. Y eso te puede llevar a un año. Luego tienes que tomar la decisión de que esa organización, cuál sería las fases para poder hacerla cooperativa. Esa era la tomamos hace unos años. Dijimos "queremos que todas nuestras tiendas sean cooperativas". Bueno pues a eso hay que ponerle fecha y timing y procedimientos. Bueno, ya lo hemos empezado a hacer en algunos sitios. Lo que te decía, primero con lo higiénico, luego con reflexión talleres, debate sobre el modelo, explicación de lo que son los órganos sociales, de lo que implica ser propietario. Todo ese trabajo. Luego una consulta universal. Al menos una., para ver dónde está la gente. Y a partir de ahí. Si la gente dice que ok empieza el proceso de desarrollo del modelo desde el punto de vista jurídico, todas las conversiones que necesiten, la configuración de los órganos. Y empiezas ya a meterles en la sistemática de la formación socio laboral que se da en una cooperativa. Ésos serían un poco los pasos.

Caprabo a todo esto está...

Caprabo no se pero yo creo que en este momento todavía estamos en un momento de conocer, de estar ahí, de entender... hay unas relaciones ahí paralelas, encima muy mezcladas con la crisis que nos ha dado a todos. ¿Caprabo acabará siendo cooperativa? Esa es la vocación que tenemos, lo que no tengo es una agenda todavía. Cuando llegue se seguirá un proceso similar al que ha habido en la no será muy distinta.

Lo que es Caprabo... está haciendo la formación la misma gente de Caprabo.

La formación de Caprabo está muy desarrollada desde Caprabo. Y cuando hay elementos de liderazgo por ejemplo, o elementos socio laborales que ellos pueden desarrollar, nos ponemos con ello nosotros (nota de Ana: justo estos dos elementos son los que definen a la formación cooperativista). Lo que tiene que ver con liderazgo y socio laboral estamos más cerca. Lo que tiene que ver con oficio estamos más lejos. Ellos tienen más autonomía en el funcionamiento. Para ellos cuando quieren hablar del modelo socio laboral de la cooperativa o de liderazgo nos llaman a nosotros para que les orientemos o les ayudemos a montar esa formación. Luego hay proyectos paralelos que podemos tener explicamos desde aquí [Eroski Elorrio] con ellos, pues con la dirección de recursos humanos sobre intervenciones de los mandos... Al final el que hace de palanca para que todo el que esté, es el colectivo de mandos. Los líderes de la organización son los que más palanca hacen para transformar. Es un colectivo especialmente crítico al que hay que atender.

(...)

Lo de Fagor... pero bueno... se ha dado una serie de cosas muy curiosas. Ahora viene la parte del modelo. La reacción del modelo se va a expresar más en qué hagamos una vez que Fagor se cierra que con porqué hemos llegado a esta situación con Fagor, que tiene que ver con Fagor, fundamentalmente. No

tanto con que Mondragón como corporación haya dado más o menos dinero, que si no la ha dado sus razones tendrá, seguro. No será porqué no ha querido reflotar una cooperativa que además es una de las históricas del modelo de Mondragón, y eso sí que hay que tenerlo en cuenta. Que a veces lo tratan con cierta frivolidad. Y en el caso este ya se han recolocado a 200 y pico tíos de los socios cooperativistas. A ver, es cierto, los eventuales tienen... pues seguro que no. Pero se han reubicado 220. Nosotros tenemos en cartera 300 huecos para reubicar.

¿Gente que podría venir?

Sí. Cerca de 300 o 500.

¿Y no quieren venir?

No sé lo que querrán o no querrán. Yo si estuviera en la situación en la que están ellos supongo que estaría encantado de tener un curro. Que evidentemente tiene un precio la crisis. Evidentemente, claro, no será el mismo curro que teníamos. Claro, mi curro ha desaparecido. Yo supongo que la gente sí querrá. Lo que te quiero decir es que en un periodo corto la respuesta que va a dar el modelo a los 2000 y pico tíos que hoy en día están con expectativas laborales muy bajas pues es la que es. Cuando vas al modelo capitalista, cuando eso pasa ¿Qué se hace con esa gente? A parte de que entre tú y yo les paguemos el INEM los dos años y medio y no se qué. Pues no me suena que se haga ningún proceso de inserción de nuevo al mundo laboral. Y nosotros esos sistemas los tenemos a nivel de corporación, y Eroski también, los tenemos súper integrados, porque nuestro principal elemento del modelo es generar trabajo. No sé si es que la gente no lo pilla, generamos trabajo. No generamos dinero para que haya un consejo de dirección que cobre sus estos... no, no, no. Nuestro director general cobra lo que cobra, como todo pichichi. Siete veces más que el 1. Y punto pelota. No tiene mayores historias. Con lo cual... [Fin de la grabación]

Código	EV10
Empresa	Eroski
Relación contractual	Socio
Sexo	Hombre
Puesto de trabajo	Director de Relaciones Institucionales y Externas Secretaría General

Eroski surge en año 69-70 y surge dentro de lo que era la Corporación Mondragón, pues el planteamiento de que de la misma forma que Arizmendiarieta, el padre, había hecho pues FAGOR luego había generado las cooperativas de crédito para financiar fundamentalmente a el desarrollo de la industria. Necesitaba una base asistencial y creo que tenga de Lagun-Aro, que en época de franco tampoco se podía cotizar a la seguridad social, no había asistencia sanitaria, y por último dicen "bueno, ¿y dónde van a comprar? Estos trabajadores. Pues necesitamos hacer una cooperativa de consumo" y entonces se generó Eroski. Es en el año 69-70 cuando se constituye Eroski con la unión de ocho cooperativas ya existentes. Cooperativa de consumo. Y buena, toda esa organización de poner una persona al frente, Antonio cancelo en aquel entonces, y un brazo derecho que era Contan Dacosta, que era el antiguo presidente. Que ejercía de director social en aquel entonces, de jefe de personal, ni directores ni porras, el que se encargaba de las personas. Entonces en aquel entonces es como se empieza a fraguar. Es en el año 76, cuando hay un gran debacle en Eroski, porque una nevada tira prácticamente toda la estructura del almacén, y en aquel entonces, con el almacén hundido y trabajando con pocas tiendas, es ahí cuando Eroski pasa el primer bache. Y es cuando Eroski se arma y dice vamos a profesionalizar Eroski. Y es a partir del 78 cuando empieza a contratar gente que sabíamos de las facultades. Entendiendo que nosotros estudiamos económicas, aquí la empresa soviética, y todas esas cosas... eran los años 70, finales. Y nos llamaba mucho la atención el mundo de las cooperativas. Encima con ese tono de social y de nacionalismo. Entonces nos llama muchísimo la atención. A partir de ahí se inicia prácticamente Eroski en el 78, empieza la fuerza. Entonces vivimos el movimiento de los consumidores, toda la historia.

¿Tú entraste en Eroski sabiendo que te involucrabas en un proyecto social?

Sí. Yo venía de estudiar económicas, la rama de personal. Era dirección de producción y dirección de personal. Y el sistema de relaciones con las personas me gustaba mucho. Vi un anuncio de que las cooperativas... no Eroski, las cooperativas, necesitaban jefaturas de personal y me presenté. Y hay en esa selección, que evidentemente el Eroski no tenía dinero para ir en aquel entonces de solo, para hacer selección. Apareció el sociólogo, psicólogo, porque constan era sociólogo, aparecieron de Eroski. Y a mí fue el que más me llamó la atención. Estaba Caja Laboral, estaba Fagor, estaban todos hay. Todos mirándoos. Y alivia mucho la atención porque era la pequeña. Porque caja laboral ya tenía su estatus. Lagún-Aro ya crecía bien. Y Fagor ni te digo. Y Eroski era la que estaba empezando y me acuerdo muy

bien que venir se interesaron caja laboral y Eroski. Y los de caja laboral me decían "cómo vas a ir a Eroski, que son cuatro locos que están ahí y no sé si va a salir para adelante". Pues eso es todavía cuando que da más reto. Y luego conocí a la figura carismática que para entender la Eroski hay que conocerle: Antonio Cancelo. Para entender a ellos hay que conocer a él y a costa de la costa. Y yo les conocí. A mí Constan en la entrevista que me hizo me dejó flipado. No me importa ni lo que voy a hacer ni lo que no voy a hacer, ponme donde quieras. Y me metió en el departamento de personal. Y entonces estuve trabajando, en aquel entonces hacía de todo, en el departamento social. Estábamos desarrollando las tiendas y me encargue un poco del proyecto desde el punto de vista del personal de desarrollar el mundo de las tiendas. Era bonito.

De alguna manera ese momento donde se expande Eroski...

Es el momento en el que se expande Eroski. Es el momento en el que se empieza a dotar de organización. Se empieza a hablar de los índices. De él porque un jefe gana más que no sé qué es lo menos que la competencia. Los jefes que entonces... toda esa política. Que además sobre el manual de valoración que hicimos en aquel entonces, que yo estuve muy presente en este tema. Porque yo llevaba la valoración de los puestos de las tiendas. Las charcuteras, carniceros, y claro yo me reunía con ellos y con las comisiones delegadas, que en aquel entonces, los grupos, las reuniones de tienda: "a ver, conclusiones: esto es... no." Era vivir el cooperativismo desde otro punto de vista. Hoy en día sería impensable.

¿Por qué? ¿Qué ha cambiado?

La estructura ahora ya de Eroski se ha sofisticado bastante. Generó además un proceso de compras y de expansión muy amplia y eso evidentemente ha llevado a una estructura incluso más profesionalizada y aunque hemos mantenido siempre la idea de la cooperativa por encima, y de los valores cooperativos, también es cierto de que los perfiles han sido también más técnicos a veces, menos sociales desde ese punto de vista. Y algo de eso sí que notamos que en el proceso de engrandecimiento pasa de 9000 socios consumidores a 600.000 que tenemos en este momento. Y pasa de 100 personas, en este momento hemos estado en 39.000 dentro del grupo. Entonces claro, son dos aspectos para vivir la cooperativa, muy diferentes.

¿Y cómo se hace para mantener ese espíritu cooperativista a medida que se va creciendo?

Yo creo que lo primero es que la empresa los tenga muy claros. Yo no sé si en algún momento en las preguntas que me hacías, vas buscando los valores en las personas, yo creo que por supuesto pero tiene que tener muy claro la cooperativa, la empresa. En la medida en la que la empresa lo tiene muy claro y dice "esto es irrenunciable, y esto está por encima de..." evidentemente el técnico se hace. Puede compartir o no puede compartir pero se hace a esa forma de interactuar. Y hay muchos casos. Temas de solidaridad. Estamos planteando al técnico "¿y vamos a echar tanto margen?" ¿Cómo que echar? Vamos a compartir con la gente que no tiene. El tema de los alimentos y vamos a hacer esto, y no es perder margen. Son dos conceptos muy diferentes. Y eso sí que de alguna forma sí que se desarrolló mucho,

sobre todo antes. Y esos valores y que han estado siempre muy claros. Hemos tenido dos personas que eran muy tenaces en el tema de los valores. Antonio cancelo y constan a costa. Y ellos lo tenían muy claro. Y tanto las asambleas como la gente que les rodeaba, lo primero que miraban era la persona.

Un poco el liderazgo sí que ha sido importante para mantener estos valores. Pero cuando estas dos personas en marchan ¿cómo se puede mantener?

Sí. Pero se marcha cuando ya... tanto Antonio Cancelo cuando se marcha, primero dentro del grupo. Bueno, se marcha fuera del grupo y se va a presidente de Mondragón. Entonces, se marcha pero sigue mandando en la misma línea. Y cuando ya no deja es por jubilación a los 65 años.

Que siguen muy activo...

Sí. Y muy en la línea de defensa. Yo creo que sigue. No hay ningún problema. Creo que lo que han hecho es fijar en los jefes de la empresa. Y eso que yo creo que Eroski tiene. Y eso da a las aquel agente que ha venido por detrás, Agustín Markaide, un hombre que es el presidente actual, que es un hombre muy de Mondragón, muy cooperativista y que siempre ha tenido esas ideas muy claras. Entonces esto viene mucho de las personas y de los valores que tienen esas personas.

Antes hablaba del entorno. El tema de la solidaridad retributiva (...) ¿Qué es lo que hace que se mantenga uno en la empresa?

Yo creo que ya le tomas un poco el gusto. Es decir, porque sí que es cierto que cuanto más alto tienes el puesto más diferencia hay. Es una curva donde se van juntando e incluso supera en los puestos más bajos, ganas más de lo que en este momento se paga fuera de la cooperativa. En cambio en los puestos altos eso no ocurre. Entonces, ¿qué es lo que ocurre? Pues el planteamiento claro. Es decir me gusta lo que estoy haciendo, me gusta el trato y la responsabilidad y el compartir los objetivos. Hay algunas características que son importantes dentro aparte de la solidaridad. Pero hay algunas que tienen que ver con el trabajo. Entonces, la autogestión es otro de los principios que hemos luchado muchísimos años. Desde el año 79 que empezamos con el tema de la autogestión. Que hicimos hasta pruebas dentro de lo que eran algunas tiendas de decir "mira, no hay jefes." A ver qué pasa. En aquel entonces. Pero bueno, llamaba mucho la atención. Como se relaciona una tienda sin jefes. Cómo se organiza. Donde el jefe era un coordinador más. El planteamiento era muy curioso. En aquel entonces leíamos libros sobre la autogestión de Yugoslavia de Tito. Aquellas cosas que... y queríamos incluso ponerlas en práctica en algunas tiendas. Pero esas experiencias, que luego íbamos madurando siempre han dado con un planteamiento de que la alta responsabilidad y la autogestión es más que necesaria. Entonces quieras o no quieras a mí por lo menos, idea que también a los directivos actuales, las cúpulas directivas, eso de poder fijar dentro de los marcos establecidos objetivos, el poder establecer esos límites y esas líneas de trabajo que tú crees que es lo que hay que hacer, y que se reconozca, y cuando no aciertas no te vayas a la calle. Yo creo que son elementos en los cuales la gente lo valora. Es decir es otro sistema, el cual es muy autoexigente, no quiero decir con ello que la alta responsabilidad estatal pero eso quiere decir que es muy exigente y es muy exigente incluso contigo mismo. La gente vota, y además es voto secreto. En

esas cosas somos muy... no queremos que nadie se sienta cohibido por el tema de decir que es una votación a mano alzada. No, urna y voto, y 10 días para votar. Otro elemento es la información. La información es poder dicen. Aquí la información sí es poder, pero se comparte. Entonces hay un nivel de información exhaustivo. Desde... y te estoy hablando de situaciones actuales... desde establecer todo este proceso que está saliendo en los periódicos, oye, puertas abiertas. Y ahí está el presidente, el director general, el director de personal, el director... se reparten por los diferentes espacios donde tenemos las tiendas y se juntan a las ocho de la noche, cuando han terminado las jornadas, o a las cuatro de la tarde, o a las tres y la gente, y oye, puertas abiertas. Tenéis aquí al presidente, preguntarle lo que queráis. Estamos en este momento en un proceso de puertas abiertas. Y estamos explicando todas estas medidas que están apareciendo en la prensa claramente. Entonces, para nosotros la información es fundamental pero la información compartida. No la información exhaustiva que alguien se la guarda y que alguien tira de ella, y que la tiene él y no la tiene nadie más. Son aspectos que ayudan al tema de estar a gusto en el puesto de trabajo. La promoción, cuando la había. También lógicamente antes de ir a la calle, buscamos mucho el tema interno. La gente confiaba mucho, hemos tenido al director de desarrollo, que yo conocí, era jefe de tienda. Entonces ha ido pasando de jefe de tienda a jefe de zona, de jefe de zona a jefe de ventas, de jefe de ventas a jefe de desarrollo, luego al director... es un escalón en que en la medida en que tú vales y estás animado y cuentan contigo, te exigen más. Y yo creo que son elementos importantes.

(...) Yo creo que ha habido muchos cambios ya en la situación de Eroski. Ha pasado de una época en la cual se ha ido... porque además no hemos hablado nada de Eroski es una Sociedad Cooperativa de consumidores. Es de consumo. No hemos hablado absolutamente nada de los socios consumidores. Pero nosotros hemos pasado muchas fases donde hemos querido siempre trabajar y jugar con los consumidores y tenerles muy cerca. Entonces esas fases son las que han ido moldeando un poco el concepto de lo que es Eroski. Cuando Eroski da el salto a el grupo Eroski con diferentes sociedades donde la cooperativa no se podía extender porque no se iba a entender y además era imposible. No lo veíamos por lo menos inicialmente. Pues el planteamiento ha cambiado. Empieza a aparecer esa gama de sociedades que poco a poco, no es que vayan desvirtuando, pero sí que es otro tipo de relación. Porque lleva otra realidad. Nosotros siempre hemos tenido muy claro y muy en cuenta que es la cooperativa. Eroski cooperativa y el resto. Y de hecho, todo el proceso de cooperativización que lo dejamos en el año 2000... No, 2005 o así. Con el proceso de cooperativización fue un debate interno dentro de Eroski, de la Cooperativa Eroski sobre por qué las sociedades que estamos generando fuera no pueden los mismos valores y el comportamiento de la cooperativa. Porque nos estamos encontrando en algún momento de que los mismos interlocutores que están en un sitio y en otro los comportamientos son diferentes. Es decir, solidaridad retributiva dentro de una sociedad anónima que está captando mercado... pues no se concibe. Y si es un poco bueno pues desapareces enseguida. Entonces, decíamos, hombre, no puede ser esto hay que ir trasladando poco a poco. Hasta que lanzamos el proceso de cooperativización. Qué bueno, está ahí, está parado. Pero es una buena idea y que estoy seguro de que cuando tengamos un poco más de tiempo y dinero lo pondremos en marcha.

¿Por qué inicialmente había esas reticencias?

Veíamos muy difícil abrir una cooperativa en Madrid. O una cooperativa de consumo en Andalucía. Aunque existían Cooperativa de consumo, las veíamos muy difícil de montarlo como tal, porque fundamentalmente cuando empezamos nosotros siempre hemos tenido muy claro cuál era el centro de actuación de la cooperativa Eroski. País Vasco y Navarra. Algo Rioja, Burgos también un poco, pero poco más. Es decir País Vasco y Navarra y algo que está cerca. Cuando dices "y esto en Andalucía". Pues no tenemos ni idea de cómo serán los comportamientos. Pero no sé si allí podemos ir a explicar la idea de lo que es la cooperativa, lo que es Arizmendiarieta, lo que es la solidaridad y lo que es... no sé. Es más fácil, y entonces se hacía por compra de sociedades. En las compras de sociedades era muy difícil entrar con la idea de entrada. Si que decíamos que no debiera de ser, de entrada no, pero que mueran algún día siendo sociedades anónimas tampoco. Es decir que en algún momento deberíamos replantear el tema de la cooperativización. Y así ha sido. Lo planteamos ideológicamente lo planteamos como tal.

Existieron debates de cooperativización si cooperativización ¿no?

Sí. El proceso surge de la Cooperativa Eroski y sale de la inquietud que tenía respecto a todo esto que está comentando. Ya teníamos suficientes sociedades, ya teníamos Fórum, ya teníamos... viajes siempre lo hemos tenido. Empezamos ya a generar diferentes empresas que se dedicaban a otros sectores de actividad e incluso también dentro de la propia alimentación, que ya estaban constituidas y que ya llevaban un tiempo funcionando. Entonces es cuando dices los elementos que a nosotros nos hacen fuertes y nos hace sacar el modelo para adelante, no vemos de se den en otros sitios. Es decir la implicación es mucho menor que el trabajador. No se comparten los objetivos. Hay un jefe y el jefe tiene los objetivos y nadie más. La comunicación es nula. Vamos, son modelos totalmente opuestos a los que aquí estamos funcionando. Cuando venía un jefe aquí vamos, se quedaba alucinado. Cuando traías alguien aquí y les contabas... "pero ese ¿sí lo sabe?" Pues lo sabe todo el mundo. Entonces ellos no encuadrada este tipo de relación. La única forma que teníamos de romper esa situación era la de decir generemos un modelo de cooperativización donde la gente se sienta parte del trabajo y además vamos a contar ellos, y a hacer un debate con ellos, a ver cómo lo ven. Porque igual no quieren. Y ese debate que hicimos tanto interno como externo, fue un planteamiento muy rico y la gente estuvo dispuesta. Se trabajó mucho, con mucha información. Con muchos argumentarios. La gente en todo momento sabía dónde que llevaba una cosa y otra. Luego se planteó el tema de en aquel entonces había alguna sociedades que no estaban dando beneficios, que no estaban dando excelentes, participar desde un modelo cooperativo suponía pérdidas, por lo tanto, esa parte la tuvimos que... planteamos que la vamos a contemplar el tiempo. Es decir, inicialmente no podemos plantear que participen en el capital porque automáticamente tendrán que poner dinero. Entonces esto lo vamos a hacer que con el tiempo se plantee así. Y bueno, yo creo que, vamos de hecho cuando se votó en el grupo Eroski, sociedad por sociedad, en todo salió que sí. El problema fue que luego nos ha pasado lo que nos ha pasado.

Además de por un tema ideológico ¿también es porque es más efectivo para Eroski si dentro de las sociedades son también cooperativas?

Claro. Porque efectivamente se planteaba un tema de igualdad en la forma de trabajar. Era la misma. Cosa que ahora no debiera. No es la misma sino compartes los valores de Eroski. Porque cada empresa tiene sus propios valores y en una puede generar el "oye, mira, coste bajo, productividad alta, sindicato en la puerta". Eso en Eroski... productividad alta sí, pero con planteamientos de números abierto y que tomen las decisiones. Las decisiones de bajadas de sueldo son de un porcentaje cercanas al 90% de los socios cooperativistas que votan y que dicen que se bajan en sueldo. Ahí el que no quiere, por mucho que me digas cuenta de la historia milonga, que yo no me bajo el sueldo..." La gente vota, y además es voto secreto. En esas cosas somos muy... no queremos que nadie se sienta cohibido por el tema de decir que es una votación a mano alzada. No, urna y voto, y 10 días para votar.

¿Me podrías explicar un poco más del proceso de compra de Caprabo?

Caprabo es la última sociedad que se incorpora. Ya para cuando Caprabo se incorpora nosotros yo creo que ya estamos en este proceso de cooperativización y ya estamos, ya habíamos incluso visto clarísimamente que había que cooperativizar. Simplemente que Caprabo entra con una estructura totalmente diferente, no es una cooperativa aunque sí que de alguna manera veíamos que había una serie de valores que podían ser compatibles. El hecho de que un nacionalismo vasco... pues veíamos un nacionalismo catalán. Digo en el núcleo de la cosa. Lo que no veíamos era clarísimamente el tema de Madrid. El tema de Madrid siempre había costado a Caprabo y le ha costado a Eroski. Siempre pensamos que la suma era la que iba a hacer derrotar y caer las murallas de Madrid. ¿No queréis sopa? Sopa y media. Nosotros cabezones. Y eso no ha ocurrido. Entonces evidentemente toda esa parte digamos de Madrid, que a su vez Caprabo había comprado es la parte más dura de todo este proceso empresarial. De lo que es el negocio. Pero de lo que es el punto de vista de valores nosotros veíamos que era una empresa que estaba participada por capital catalán, había evidentemente bancos, pero la familia era muy cercana. La familia le gustaba mucho el modelo Eroski porque suponía que tampoco íbamos a romper y dividir como en aquel entonces estaba muy de moda todo el que más de lo que era... se venían las empresas de gestión que compraban los fondos de inversión, se dividían la parte buena, la parte mala la deja. Eso tampoco le gustaba a la familia. Y Eroski evidentemente siempre pensó que eso no lo iba a hacer, que no entra en la filosofía de Eroski hacer eso. Hubo hay una serie de puntos fuertes, aparte del dinero, que lógicamente hicieron que la compra se hiciera con Eroski. Nosotros ya estábamos en proceso de cooperativización cuando se incorporó Caprabo. Hombre, de entrada tampoco les íbamos a decir "y cooperativa ya". Lo que hicimos es un proceso de poner a nuestro mejor hombre, tanto que es ahora nuestro director general, el mejor hombre que tenía el presidente, que era Javier Amezaga. Que estaba dentro de lo que era la línea de logística, y lo pusimos en Barcelona y dirigiendo Caprabo allí. Con Javier nos aseguramos algunas cosas, que el tema de las personas y el tema de los valores, como sabíamos cómo era y sabíamos cómo gestionaba, pues ese tema lo íbamos a tener muy claro y bien. A Javier le rodeamos con gente que también tenía diferentes tiempos para estar en Cataluña. Gente de informática, gente de comercial, gente de... le fuimos rodeando de gente nuestra allí por un cierto tiempo. Y todo ese proceso llegó a un momento en el cual hubo simbiosis entre la gente que notaban

que ellos también nos aportaban. Es decir no sólo nos aportaban ventas. Sino que los aportaban conocimientos. Ahí vimos muy claro que para Eroski había sido una buena compra porque nos aportaban cosas que nosotros desconocíamos. En algunas cosas están más adelantados que Eroski. Tuvimos muy claro que el nombre debía seguir manteniéndose, no veíamos tan claro que en Navarra... porque no tenía mucho sentido, sabiendo que en los había... había muchos Eroski en Navarra, pues sabíamos, pero bueno, más que nada por mantener esa unidad de empresa, porque en un momento determinado incluso se podía como unidad de empresa pegar un salto a otras ideas... mantuvimos el nombre de Caprabo. Y luego vimos que además tampoco estaban porque en Navarra incluso la gente... bueno, es un poco especial también incluso Eroski lo ve como vasco... y bueno, Caprabo no lo ve cómo vasco. Aunque sepan que Caprabo es de Eroski y que venden todo el producto Eroski... pero no es Eroski. Nos pareció que también desde este punto de vista era interesante. Y hemos admitido la unidad. Caprabo se desarrolla como una sociedad que comparte, que está inmerso dentro del Consejo de dirección. El director de Caprabo está en el Consejo de dirección nuestro. Y en algunos puntos como xxxxx (directora de relaciones externas), que acude a algunas reuniones por aquí y nos coordinamos sobre todo en temas de comunicación. Tanto de comunicación como de relaciones institucionales o externas. Por lo tanto existe una unidad de dependencia. El director gerente de Caprabo forma parte del consejo directivo de éstos. Y todos caen debajo de él. Pero luego hay una relación transversal con los diferentes departamentos y áreas de la casa. Creemos que es la solución.

¿Hay diferencias entre las relaciones con hipermercados en Cataluña y Caprabo? Por el hecho de ser una cooperativa y la otra no...

Lo que pasa es que la cooperativa hipermercados es muy reciente. Tampoco es... no es la cooperativa Eroski. Ahí, lo que vimos es que en un momento determinado podíamos tener choque. Por ejemplo en Navarra ellos también quisieran ser Caprabo. Dijimos no, en Navarra, domina Eroski en la relación institucional, en las relaciones de comunicación y vosotros es una parte más. Y lo mismo hemos hecho en Cataluña. Es decir la parte... aunque hay Eroski les hemos dicho que la parte institucional, de comunicación, la lleva Caprabo. Entonces así nos hemos repartido y estamos muy a gusto en ese tema.

Y no puede crear algunas tensiones, por ejemplo en el tema de la retribución... (...)

Si. Lo que pasa es que el trabajador de Eroski entra con un planteamiento de decir que cuando hay beneficios cobras bastante más que el de Caprabo. Y como hasta ahora hemos tenido beneficios... no le importaba a nadie. El año pasado lo que hemos hecho, ya llevamos dos años, y éste será el tercero, donde hemos dicho claramente que las cosas no van bien. Por lo tanto el planteamiento ya no es tanto mantener un sueldo y un salario desde un punto de vista de retribución externa sino de tú tienes unos capitales que en este momento lo que hay que hacer es, si hay pérdidas, tenemos que disponer en algún momento de ello. Y vamos a intentar que sea poco durante poco tiempo, y que además ni siquiera te des cuenta, y que en un período de años vuelvas a recuperarlos como tal. En esa esperanza y en esa línea de trabajo es donde hemos enmarcado todo el plan estratégico del 13 al 16 y es donde de alguna forma planteamos esto. Vamos a pasar dos años mal, el 2013 y el 2014, también en 2014 lo pasaremos

mal, pero menos mal que en 2013, y el 2015 nosotros creemos ya que... vamos a hablar. Entonces, digamos que son dos años en este plan estratégico son años malos y luego son años buenos. Y bajo esta línea de trabajo es donde todo el socio trabajador de Eroski está. Ya sabemos que hay dos años que hay que esperar.

¿Cómo se hace proceso para que una persona que está en sociedad anónima...?

Yo no sé si Eroski lo sabe o no lo sabe hacer. Pero lo que solemos hacer ante una compra es respetar mucho lo que son. Buscamos cuáles son los puntos fuertes y evidentemente esos ni los tocamos. Buscamos a las personas y les damos estabilidad. Todos los mensajes que se lanzaron en Caprabo en la compra fue el de máxima estabilidad, de seguridad en el puesto de trabajo. No hubo ningún planteamiento negativo. Vimos [desde Eroski] que nos complementábamos en el terreno comercial creo que podríamos aportarle mucho desde el punto de vista de suministro del producto. Nosotros tenemos los productos, sobre todo la marca propia, estaba muy desarrollada, cosa que ellos no tenían. Nosotros vimos que por ahí podían ser un elemento muy interesante a desarrollar en Cataluña. También nos interesaba meternos mucho en la sociedad catalana. Teníamos los cuatro hipermercados que estaba allá, pero que realmente no significaba nada. Incluso no estaban dentro de esa forma de ser de los catalanes de "somos catalanes". Entonces Caprabo cogía todos esos puntos y los veíamos como positivos. Complementarios. Nuestra sorpresa fue que también ellos desde el punto de vista de *marketing* nos podían aportar muchas cosas. Yo creo que fue una cosa muy liviana. Ahora en ningún momento creo que hubo ese concepto que compra. Llega un momento en el cual dices, "Este sueldo y salario del señor director general de Caprabo. Esto no gana ni el presidente ni nadie de Eroski..." hombre..., y aparece un buen nuevo Director General allí, que es A., entonces, claro hay momentos en los que ellos mismos la situación dice " oye, yo dentro de seis meses lo dejo". ¿Por qué? Pues porque se ve clarísimamente que choca con su planteamiento. Pero más es desde ese punto de vista que desde el punto de vista de sentirse comprados. Yo creo que no se han sentido comprados, en el sentido malo de la palabra. Sino el sentido de adheridos, complementarios, buscando siempre el bien común, participando en los planes de gestión de unos y otros, complementándonos, a mí siempre me ha sonado así. Y ya te digo las experiencias que Caprabo ha tenido en marketing, ya te digo yo que Eroski ha aprendido.

¿Es más fácil ser cooperativista en Mondragón que en Catalunya? Por el tema de que aquí todo el mundo conoce las cooperativas...

Pero Cataluña, yo no tengo la concepción que tú dices. Parece que Cataluña siempre ha sido... a ver, el cooperativismo de consumo por ejemplo en España salió allí en Cataluña, en Gerona. Salió la primera cooperativa de consumo que después seguido, al cabo de poco, vino al País Vasco y todavía vive. Está en Araya. Es una cooperativa de consumo y lleva más de 125 años. Yo creo que Cataluña es un terreno... así como si me dices... y Valencia también. El Mediterráneo en general para el cooperativismo no ha sido malo. Andalucía es más difícil. Porque hay una serie de valores que no se desarrollan en Andalucía. Y aquí o en Cataluña vemos que sí. Ese amor propio, esa responsabilidad de lo mío y de lo nuestro. Eso más que el entorno que nos rodea, que somos más... que esto hay que sacar adelante. Que somos gente

que podemos. Toda esa línea no la hemos visto ni siquiera en Madrid. En cambio en Cataluña sí y luego todo el tema de historia os hace depositarios de valores cooperativos en esa tierra. Por lo tanto... y ya no te digo nada en el mundo del textil. Para mí todo el Mediterráneo, decía hasta Valencia toda la zona de Valencia y Cataluña para mí es un foco de cooperativismo.

¿Cuáles son los valores más representativos que sin ellos no se podría hacer una cooperativa?

Tú los tenías muy claros en la lista.

¿Y que parecen...?

Algunos sí. Otros no tanto. Autoayuda ¿a que le llamas?

En el cooperativismo “uno solo no puede, pero entre todos...”

Eso sí. Y democrático. Una persona un voto. Eso evidentemente es fundamental. Es decir, aquel que siga entendiendo que yo por ser jefe tengo más derecho que tú a decidir cómo voy a marcar las políticas de la empresa, pues se equivoca. Una persona un voto, independientemente del grado del puesto que ocupes es fundamental. El tema de la solidaridad a todos los efectos, tanto interna como externa. A mí me parece que es importante. El tema de autogestión que comentábamos antes. Corresponsabilidad en la línea de decir yo me voy marcando objetivos y ser responsable con mi trabajo. No sé si hay alguna más. Transparencia y honestidad yo creo que evidentemente si no es honesto... y transparente pues es lo que se comentaba antes. En la medida en que juegas con información y que esa información la compartes con todo el mundo por ser transparente. A veces hasta demasiado y luego los medios de comunicación recogen esa información y la destrozan. A veces dices, ostras. Pero bueno yo creo que por ahí son los principales.

Hablando del tema de la democracia. ¿Crees que el hecho de “una persona-un voto” es imprescindible pero no todas las decisiones se toman la totalidad de los socios?

Los órganos rectores que tienen muy en cuenta el tema de la asamblea. Es decir, nosotros, el Consejo social y el Consejo rector solemos dotarlos con gente que es muy buena desde ese punto de vista. Y es muy exigente. Nosotros somos cooperativa de consumo, entonces el Consejo rector tiene mitad de socios consumidores, mitad de socios trabajadores y siempre el Presidente siempre es consumidor. Por lo tanto nos hemos dotado de gente que es buena desde el punto de vista externo. La presidenta en este momento el Consejo rector es una mujer que viene de una cooperativa, viene del mundo cooperativo pero no trabaja en Eroski. Luego está el Consejo social con 16 miembros y luego tenemos los comités consumeristas con 15 miembros. Uno y otro siempre miran un poco a su lado. El Consejo social es el que fija las normas laborales y éste también es bastante exigente. Yo creo que una persona un voto no, pero plan de gestión por ejemplo a veces ratificado y visto... evidentemente las asambleas se suelen hacer a mitad de año, el mes de Mayo-junio. Pero el plan de gestión nuestro comienza el uno de febrero. Si no se aprobara en la asamblea, nunca ha pasado pero se echaría para atrás. Es decir la asamblea tiene que votar y ratificar las cuentas del ejercicio anterior y el plan de gestión. Hay dos

ponencias muy largas en el tiempo, igual una hora cada una que habla de lo que se ha hecho el año anterior y desde un punto de vista económico financiero hasta donde hemos llegado, y hay otra que es de lo que vamos a realizar o lo que ya estamos realizando este año. Siempre en el marco del plan estratégico. Pero todo eso sea se habla en las asambleas. Hay votos. Es decir nosotros hemos estado, también, estoy hablando de los años 84, pero nosotros hemos hecho asambleas donde todo el mundo votaba, con papeleta, decisiones del Consejo rector y decisiones del Consejo Social muy fuertes. Nosotros siempre hemos llevado muy extremo el tema de la votación individual. Por lo tanto ha sido natural en nuestra forma de entender la cooperativa, y no nos ha costado en ningún momento tirar de ella. Y no concebimos otra forma. No concebimos que haya un consejo de administración que decide... no, no, no. El Consejo de administración siempre debe de elegir la asamblea, no puede invalidar en cada asamblea si no quiere renovar, o si ven que su trabajo está mal hecho, y siempre creemos que la asamblea es... además es muy complejo, el proceso de toma de decisiones en la asamblea.

Se delega la confianza

Sí. En 500 personas. 250 trabajadores y 250 consumidores. Pero antes hay asambleas también juntas. Que las llamamos juntas preparatorias de socios del trabajo y de socios consumidores. Por lo tanto nos tiramos en el mes de mayo igual haciendo... de socios de trabajo haremos unas seis o siete, que son como asambleas, porque se trata el mismo orden del día y se trata en la asamblea, y otras seis o siete de consumidores. Nos tiramos igual un periodo de mayo junio, con 20 asambleas.

¿Cómo se puede hacer para que a la vez sea efectivo?

Los hacemos fuera del horario de trabajo. A las siete de la tarde. Normalmente en una capital, en un centro externo, para que la gente pueda acudir. Los trabajadores lo hacen los domingos. No invalida para nada el horario normal de trabajo.

El tema de la cooperativización de Caprabo ¿está parado?

Si se ha parado todo es porque en este momento el Grupo no va bien. Y entonces lanzar el tema... también tienes que plantear un planteamiento económico del capital. Tampoco tiene mucho sentido que la cooperativa en este momento esté apostando por hacer más cooperativas donde no valga para nada, porque el cooperativista no va a poner dinero. Yo no voy a tener cooperativista para perderlo. Entonces ahora se ha parado. Pero seguramente cuando, en el año 2016, yo creo que el próximo plan estratégico, que será del 2017 al 2020, yo creo que se retomara.

¿Cuáles son los procesos que a una persona le hace ser cooperativista? ¿Una persona nace o se hace cooperativista? Y si se hace ¿cómo...?

El proceso de formación es el más importante. Nosotros tenemos un proceso de formación, de que se lo hemos cuidado siempre al milímetro. Una persona cuando entra a formar parte de la cooperativa, vaya al grado que vaya, tiene que pasar por un socio empresarial, que llamamos, un curso socio empresarial. Donde evidentemente se le explica todo lo que es Eroski S Coop. Donde se explica todos los mecanismos

fundamentalmente después se habla de cómo se toman las decisiones, el tema de la solidaridad, el tema de la retribución, todos sus aspectos son muy importantes que tienen que ver con los valores, se les suelen dar en grupo, además es en grupo. Y siempre pues, los que han entrado de tal fecha hasta la fecha. Independientemente del cargo que ocupe. Y luego hay una formación ya in situ, en el puesto de trabajo, que de ahí emanan alguna serie de características especiales. Si yo soy cajera, en un supermercado, pues aparte de que tengo una formación ya del puesto de trabajo, veo la problemática que tienen las cajeras. Vio la problemática que hay en mi puesto en mi localidad. Y esa ya no es genética, esa ya es in situ y ya es a través de los equipos de tienda. Y a partir de ahí seguro que empieza a tomar responsabilidades como igual se puede salir ser delegada del centro, representante de comisiones delegadas del centro, tener que ir a otras reuniones de coordinación. Invertimos mucho dinero, horas de trabajo en temas societarios. Es decir reuniones societarias, de información también, evidentemente. Mucho, muchísimo. Hacemos plenos de comisiones delegadas. Que eso es, imagínate, de cada centro, en función del número de personas, pues hay uno o dos o hasta 10 delegados, si es grande el hipermercado. Pues dos veces al año les reunimos en una feria de muestras, para que hagas una idea, a todos y les decimos que hablamos sobre los temas más eminentes que van a pasar o están pasando, o han pasado.

¿Es diferente en aquellas empresas que se irán cooperativizado posteriormente?

No. Lo que pasa es que solamente tenemos una. Que es la de hipermercados. Entonces es muy sencilla. Se vive... es más pequeña.

¿Es más difícil sentirse cooperativista en una cooperativa más grande que en una más pequeña?

Hombre, vamos a ver. Si la cooperativa tiene establecidos cuáles son las reglas del juego y las tiene muy claras, es muy fácil. Independientemente de que sea... claro, si es inflexible. Hoy me toca comisiones delegadas, y tienes tus horarios para tus comisiones delegadas. Y tienes tus formas de ir, tienes tu cuaderno y tus tiempos de dedicación, y tienes tus temarios que tienes tú que primero saber de qué va para luego tuvo que informar al centro. Es decir, el canal está hecho. Así, después de la formación ya que pudo meter rápidamente al canal porque lo vas a vivir en primera persona. Engancha., yo creo que engancha. Motiva. Es un sistema que en ese sentido motiva. No es desde el punto de vista de un sindicato, que es la lucha pues el convenio... pues no el convenio. Esas cosas no luchamos. Luchamos por los objetivos. Y es como van nuestras ventas. Y como nos va a afectar la venida de Mercadona. Y cómo va a ser no sé qué. Y cuanto crees que puede durar... no se hace desde la óptica de tu eres el amo y el patrón y yo soy... ese esquema nos habría llevado a la bancarrota. Y por otro lado Eroski garantiza el puesto de trabajo, aunque vayan las cosas mal. Es curioso porque en este momento no se ha ido ningún cooperativista a la calle. Ningún cooperativista. Ante una situación de crisis como la que hemos vivido que nadie se vaya a la calle es un valor importante. Ganaremos menos, pero al trabajo para todos.

Y eso engancha

¡Buff! Eso que sepas que el director general ganan menos que el director de Mercadona, que gana lo indecible... pero éste es más sencillo. Y luego el hecho de ser más sencillo a nivel económico te hace también comportarte desde otro punto de vista con tu gente. Es más sencillo. Esa sencillez también... que no quiere decir que no seas exigente. Sencillez es una cosa y exigencia es otra. Y eso sí que engancha. Esos son los valores que engancha en el cooperativista.

Por decirlo de alguna manera en la cooperativización en un futuro ¿lo que se va a hacer es tener las estructuras claras para que la gente o se enganche o que por ellas mismas se han las que se vayan? como pasó en Caprabo.

Eso es. Esa es la línea. Nunca se ha dicho clarísimamente "de que tengo que prescindir". Luego ha habido algunos procesos también, sobre todo desde el punto de vista de compartir. Pero de hecho se ha mantenido mucho de Caprabo, de lo que era Caprabo. Por lo tanto yo creo... igual algunos procesos de informatización, algún sistema que estaba más avanzado que el otro y que tienen que dialogar los sistemas. Algunas cosas de esas sí. Evidentemente ha habido procesos que se han impuesto unos a otros. Seguramente habrán sido los de Eroski más que los de Caprabo. Pero fuera de eso yo creo que no, siempre desde un punto de vista crítico sabiendo que si no es mejor se dice. Figura clave ha sido el que es hoy nuestro director general, que fue director general durante varios años de Caprabo, y primero les ha hecho vivir a ellos la cooperativa Eroski, y segundo nos ha hecho vivir a nosotros que es Caprabo. La idiosincrasia de Caprabo. Es el papel de Javier Amezaga es un papel muy inteligente, bisagra, y muy bueno en este momento.

(...) Ha habido una situación en Mondragón y en los pueblos de Garaia que llamamos nosotros... ahora con Fagor es otra cosa... Pero la situación durante años ha sido de pleno empleo. Nivel de vida alto. Eran los únicos pueblos de toda España que tenían cero de desempleo. Cero. Un nivel de vida de Oñate alto. Y esto son las cooperativas.

(...) Bueno, por cierto lo de Fagor va poco a poco solucionando. Nosotros hemos quitado los eventuales y hemos dado 200 plazas de trabajo en Bilbao y los alrededores en nuestras tiendas.

¿Y si van a venir?

Bueno. Les hemos ofrecido. Claro tienen que ser cajeros, recogedores... pero el tema de la solidaridad eso lo tenemos muy desarrollado. Somos muy vascos en esa forma. La tormenta cae, porque todos lo sabíamos lo que nos caía. Entonces la tormenta cae, nos ha caído del todo, y mucho tiempo. Y el tema era callar, callar porque internamente lo vamos a sacar adelante. Si las decisiones ya estaban tomadas. Ya se sabía cómo íbamos a plantear el tema del empleo a la gente. Ya se había hecho un símil de comparación de cómo estaba el grupo y por donde se podía colocar y demás. Y poco a poco se va ir... pero claro es una tragedia que desaparezca una empresa como Fagor, independientemente de que sea cooperativa. Pero para poner en crisis el movimiento cooperativo... por nada, vamos. Ahora es cuando se demuestra la solidaridad, cuando se demuestra el hecho de sacrificio del que implica aceptar el puesto de tener que ser cajeros. Es lo que hay.

No crea algunas inconsistencias internas el hecho de que... me explicaban algunas cajeras que se habían bajado el sueldo que cobraban 900 € para salvar algo que cobraban 1700.

Si. Porque siempre hemos entendido... dentro de la valoración de los puestos de trabajo lo tienes que tener muy claro. Hay puestos que tienen una complejidad y una responsabilidad algo más alta y la de una cajera es muy pequeña. Y sobre todo además desde el punto de vista de que ya casi no tecleas. Ya los códigos de barras... si se confunde, se confunde el código de barras, no se confunde la cajera. Esa responsabilidad es cada vez menor. Ese puesto evidentemente no puede cobrar lo mismo que un fresador, que alguien que está trabajando en no sé dónde. Por lo tanto sí que hay eso. Pero bueno es el punto de vista no ha afectado... nosotros nos hemos bajado el sueldo para Eroski. Nosotros en mayo dimos un dinero de la cuenta de explotación. Sacamos unos siete u 8 millones y se lo dimos a Fagor. Como era en cómodos plazos lo vamos pagando... y ya no sé porque lo vamos a pagar... pero hay que seguir pagando. Y lo que vamos a tener que asumir ahora en el 2014 es que nos van a subir poco, pero nos va a subir la cuota de desempleo de Lagún-Aro. Y es así que a cada uno de nosotros nos toca. Y vamos a pagar más por la situación de Fagor.

Por eso también conviene recolocar la gente

Nosotros cuando veíamos esas manifestaciones que se dirigían a Mondragón, decíamos "protestas porque tienes que protestar por la situación, que yo no entiendo, que es muy dolorosa, pero... ¿contra quién protestas?" Es el Consejo rector, el Consejo social sus órganos de gobierno y toman decisiones. Que es viable, pues adelante. Que no es viable, pues es que no es viable. Lo que no puedes hacer es meter un pasivo de mil millones a medias con el grupo, porque algunas cooperativas, si ya estamos mal, nos vamos a la porra. Eso es lo que nadie acepta. Porque, esas son vuestras pérdidas. Es como si mañana Eroski, Dios no lo quiera, pero hay un petardazo, pero nadie puede asumir Eroski. Nosotros sí que no tenemos solución si mañana nos fueran las cosas mal. Somos 39.000. No cooperativistas, pero 39.000 en el grupo. Eso sí que no los recolocas. En este momento tiene que haber una preocupación. Otra cosa es que nuestra situación no es comparable ni mucho menos con la de Fagor, pero yo siempre digo que no tienen nada que ver la situación de Eroski es mucho más grave si le pasara algo que la de Fagor. Y si Eroski no va bien, que tampoco está pasando sus mejores momentos, pues hay que tener mucho cuidado no le puedes meter... venga, y esto a medias, a vosotros os corresponde 1000 millones. Nos mandan a la porra y además no tendría sentido. Porque nunca hemos dicho que esto es un puzle de empresas y que es un grupo como tal. Le hemos denominado grupo cooperativo, pero cada uno ha sido autónomo totalmente.

Y esto no ha afectado a miles de Eroski... los ánimos...

Arqueros que ha afectado, primero empresarialmente los bancos se han puesto nerviosos. Nuestra deuda... los proveedores se han puesto nerviosos. Y esto viene por Fagor. No viene por nada más. Y por mucho que expliques que la situación es diferente, que lo es. Porque nosotros vamos creciendo. El consumo se empieza a retomar otra vez. Y noviembre para nosotros ha sido muy bueno. Diciembre

tenemos todas las esperanzas puestas. Creemos que ya empieza otra vez. Y Fagor llevaba ya... había bajado un 60% de las ventas. Nosotros hemos bajado un siete. Pero bueno, nosotros vemos que vamos a salir de esta. Pues tendremos que cerrar algunos centros. Todos tenemos situaciones que no hemos hecho bien. Tener un hipermercado en Canarias, sólo un hipermercado, ni una tienda más en Canarias, pues fíjate el coste de transporte de las mercancías allí. Mas el hipermercado tiene personas. El gasto de personal. El gasto que es para sólo uno. Es que eso, seguramente pensábamos con vistas al mundo mundial. Pero eso no tiene sentido. Visto desde la óptica del retiro, no desde la óptica de la expansión. Algún día vendremos, pero el hipermercado de Canarias lo tenemos que vender. No tiene mucho sentido. En cambio, Caprabo... pues no. No tiene ningún sentido que me digas eso porque Cataluña es un mercado que para nosotros es muy interesante, muy atractivo y Caprabo es nuestro medio para ese mercado atractivo. O Baleares. Que tenemos una cuota de mercado muy alta. Esas son situaciones en las cuales nosotros decimos que ahí tenemos futuro. Ahora, pues Madrid, ya lo siento. Pero no nos ha ido, ni a nadie, ni a Caprabo le ha ido bien Madrid... en Madrid son muy especiales. Sólo para comprar donde... yo siempre les digo que cuando estábamos en guerra con los franceses con los productos, a Carrefour no le pasaba nada, en cambio a los vascos con ETA... nos tenían sacrificados. Éste también ha sido un factor de no éxito de Eroski en su expansión a mercados como Madrid. Se juega con mucha información tendenciosa.

Fíjate si los medios dicen cosas que ha salido en los medios que vais a vender a Caprabo.

Pues Caprabo de Madrid igual sí. Pero los Eroskis de Madrid también. Van todos juntos. Porque las pérdidas... lo que sí hemos dejado muy claro desde hace un año es que la estrategia pasa por Baleares, Cataluña País Vasco, Navarra y Galicia. Todo lo que no sea eso... hombre, estaremos.

¿Y el exterior?

No. Con los mosqueteros es una unión de compra. Pero no es un tema... no hay aportaciones. Ellos ni tienen tiendas... nosotros a los mosqueteros le vendimos una participación que teníamos en Francia. Se lo vendimos a ellos, pero nos pagaron. Somos Edeca en Alemania, los mosqueteros en Francia y Eroski. Digamos que son las tres fuertes que están ahí. Y Edeca es muy fuerte en Alemania. Con lo que crece Edeca más los mosqueteros, nos arrastran en el buen sentido de la palabra. Que las compras siempre en el conjunto es mayor. Aunque las dos hayamos descendido.

Alguna vez ha salido que los cooperativistas que llevan más tiempo sí que vivían verdaderamente la cooperativa y son los que han hecho que algunos de los otros lo vivan.

Hombre, antes veías más cerca. Es lo que hemos comentado antes. Eran dos situaciones nada comparables. De una situación de expansión dónde vas a tragarte el mercado y dónde vas con una variable muy clara que es aumentar el número de tiendas y no hacer mucho caso a como es la calidad de esas tiendas, pues... todo eso que dices se perdía. Nosotros no hemos intentado nunca, las sociedades que tenemos en Andalucía, yo creo que nunca hemos... a ver, si hemos dicho que los sindicatos hay que negociar. La situación es la que es. No podemos subir los sueldos. Lo que sí

garantizamos es que no vayan a ir a la calle. A ver quién te dice eso, que empresa te dice eso. Los sindicatos que no son tontos dicen pues mira, me vale. Nos han visto que en algunas ventas que hemos hecho de tiendas han primado por encima de todo que la plantilla se quede. Y evidentemente en la negociación se ha bajado el precio. Si yo me quedo con toda su plantilla, que es lo que tú quieres. Me tendrás que dar algo a cambio, que será bajar el precio, que es lo que yo quiero. Eso lo han visto también. Entonces hay bastante credibilidad por parte de los sindicatos en general con nuestro grupo. Eso no quiere decir que en temas puntuales haya tensiones. Pero yo creo que hay...

¿Crees que los sindicatos están a favor del modelo cooperativista?

Yo creo que sí. Pero fíjate que nosotros les limitamos. Nosotros le decimos "puerta. No entráis". Y eso para ellos es... nosotros les hacemos un círculo y decimos aquí no entráis.

Bueno, los eventuales son los únicos que pueden estar sindicados

Sí. Pero viendo el conjunto... ¿en una tienda cuántos pueden haber? Cuatro eventuales, con una plantilla de 25 personas. No son nada. Y en cambio ven... porque el eventual, cuando hay que votar no vota, decisiones societarias pero información tiene toda. Asiste a la reunión como todos. Y escucha en la reunión lo que tenga que comentar el delegado de comisiones delegadas o lo que sea, que le representa a ellos también.

Y la figura del socio temporal que ha aparecido ahora con la crisis... porque ya han pasado los tres años...

Les hemos dicho que son válidos, que el puesto es de ellos, pero en este momento tampoco podemos hacer nuevos socios cooperativos. Entonces se renueva, se le sigue manteniendo hasta que haya una oportunidad de entrar. De hecho nos comprometemos con ellos. Hay un compromiso formal. Ellos ya saben que tampoco se va nadie a la calle, sólo si quieren irse ellos.

Y cuál es la diferencia a la práctica con un socio que no es temporal

Que no podemos, que nos hemos establecido que no hay en este momento... que no queremos aumentar la plantilla de los socios.

Pero a la práctica sí que tenéis...

Sí.

Ósea es un tema de decisión, de se cierra y no entra nadie

Si. Es desde ese punto de vista. Que no podemos aumentar la plantilla de socios. Porque en este momento el planteamiento sería... incluso estando en pérdidas, podría ser hasta negativo para ellos. ¿Cómo les voy a pedir un dinero si todavía acaba de entrar? Y aunque haya trabajado como socio temporal... entonces hasta que no tengamos las cosas claras y que vaya ganando la cooperativa, pues no queremos entrar en lo del incremento de nuevos socios.

¿En este caso es casi más por ellos que por la empresa?

Sí. Porque ellos están tranquilos. Ellos saben que tienen una seguridad total. De hecho el tratamiento es igual que un socio. Por las dos partes. Tampoco la cooperativa podría incrementar socios cuando la situación es a mal. No podemos abrir una vía de decir los socios temporales entran todos. Porque mañana todos quieren ser socios temporales. Todos los eventuales quieren ser socios temporales. No podemos hacer una vía por ahí. Lo que hemos hecho es blindar y decir hasta que las cosas no nos vayan bien no hay más socios. Y además es bueno para vosotros porque si no vas a tener que poner dinero si nos fuera a todos mal. Pero también desde nuestro punto de vista es un cierre de decir no puede haber más. Ahora, a todos los efectos, por ejemplo en una reubicación de gente de Fagor, este socio temporal cuenta como un fijo para nosotros. No es un eventual.

Porque a causa de Fagor ¿se echa a los eventuales para entrar socios?

Eso es. Se quita a la gente que tiene contrato eventual y se le dice a él estas posibilidades, queréis o no queréis. Evidentemente cuando te firman tienen que pasar un proceso de formación, tienen que admitir un salario, y si no admite ese salario pues igual que el complemento se lo tendría que dar Lagún-Aro. El complemento para cobrar... si yo cobro 1100 y el sueldo es 900, pues esos 200 ¿voy a perderlos? Pues igual sí. Si es poca la diferencia igual sí. Si es mucha la diferencia, igual Lagún-Aro tiene que decir tú te quedas en el 80% de 1100, que es 900 y yo te doy otros 100.

Pero Lagún-Aro al final sois todos...

Sí. Pero al final es una caja de solidaridad lo que tiene Lagún-Aro. Lagún-Aro maneja esa caja. No solamente es Eroski. Están todas las cooperativas. Entonces eso puede pasar con Eroski, pero en otros sitios puede pasar justamente lo contrario. Un puesto técnico en una cooperativa que ganas más de lo que gana más en Fagor. Pues se te da automáticamente ese puesto, no tienes que devolver dinero a nadie. Solamente funciona en el sentido de que no llegue. Que tienes que renunciar a una parte de lo que cobrabas. Tú no puedes decir que quieres seguir cobrando 1100. Tienes que renunciar una parte. Pues renuncia 100. Y las otras 100 que faltan te las pondré yo. [Fin de la grabación]

Código	UM1
Empresa	Universidad de Mondragón
Relación contractual	Socio Experto
Sexo	Hombre
Puesto de trabajo	Investigador especializado en valores cooperativos

No sé si me puedes explicar un poco que estáis haciendo vosotros.

Nosotros somos Lanki. Es el Instituto de estudios cooperativos de la Universidad de Mondragón. Nos dedicamos a estudiar el hecho cooperativo desde la vertiente más identitaria, más de los valores, más ideológica... para luego de alguna manera traspasar los conocimientos a las cooperativas, pero a la vez también hablar con ellas el sentido un poco de transferir los conocimientos de las cooperativas. Entendemos un poco la cooperativa en un sentido amplio, no sólo como un modelo de empresa sino como una manera también de mirar la propia sociedad, que en la concepción del cooperativismo de Mondragón siempre ha estado muy presente. Siempre se decía que el objetivo de los pioneros no ir a hacer empresa, era de alguna manera transformar la sociedad. Y para ello formaban estas estructuras de carácter comunitario como palancas para esa transformación. Nos interesa un poco esa mirada también. Hay que entender que las tendencias globales de nuestra sociedad actual, esta forma de entender la sociedad, ese concepto poco digamos autogestionario de alguna manera, es un concepto interesante para reorganizar de alguna manera, hubo para hacer una sociedad un poco más justa. En Lanki trabajamos tres áreas. Una sería la más propiamente cooperativa, el cooperativismo, sobre todo el cooperativismo de Mondragón. Ahí sobre todo líneas de investigación, pues las que he dicho, la participación, luego hacemos mucho el desarrollo de formación cooperativa, tenemos cursos montados y luego ya, para órganos de las cooperativas, pero también para socios, programas de ocho horas pero luego también hay cooperativas que le interesa hacer un curso de formación cooperativa y igual pasamos todo el colectivo de la cooperativa. Son nueve mil personas ya las que han ido pasando en toda esta historia. Luego un segundo frente, es la colaboración internacional, es un poco también las aportaciones que puede hacer el cooperativismo en los países en vías de desarrollo. Hay programas específicos en Brasil, colaboramos con Brasil, con el movimiento de los sin tierra, que está desarrollando procesos de creación de cooperativas, pues para ir dándole un poco de forma la historia. Un poco la filosofía es que tenemos mucho que compartir. Aquí igual podemos compartir un poco la experiencia, en ese sentido también un poco colaborar. Luego en este segundo frente, cada dos años también lo que hacemos es organizamos una especie de máster, en el cual se indica a diferentes expresiones de la economía solidaria de diferentes partes del mundo, se les trae aquí a través de una ayuda del gobierno vasco, se imparte es que más que de alguna manera [no se entiende. Min 3.30]. Luego ya tendríamos lo que nosotros llamamos innovación social. Lo que hacemos es desarrollar metodologías, y teorías también para, a nivel un poco más social, desarrollar un poco esa idea del cooperativismo, esa iría más

autogestionaria, sobre todo a través de procesos de intervención socio comunitaria, procesos de participación también. Luego aquí hay una experiencia concreta, en este valle, que se llama [no se entiende], que es una asociación que surge un poco desde el impulso de las cooperativas en colaboración con diferentes agentes comunitarios y sociales y educativos del valle, de alguna manera intentar desarrollar esa idea. A través de la articulación de esa sociedad civil, dar respuesta a las nuevas necesidades sociales que tenemos en nuestra sociedad. Ámbito de la inmigración, un consumo más responsable, tema ecológico, el tema de la educación también, el clima de la vivienda, etc. y hay ya colaboramos especialmente con [no se entiende]. Y eso es lo que es Lanki,

¿Podrías explicar un poco más íntima de la formación que hacéis? ¿Son las propias cooperativas las que os llaman?

Sí. Aquí hay un hito importante. Allá sobre el 2006–2007. Sobre todo a través de Lanki, se impulsa una especie de reflexión cooperativa. Se empieza a detectar de alguna manera, en líneas generales. La experiencia cooperativa de Mondragón ya llevaba 40 o 50 años de existencia, y la petición venía a decir que sí, que empresarialmente somos una realidad muy fuerte, que estamos compitiendo incluso, sobreviviendo, en un escenario muy competitivo y afrontando bien el tema de la internacionalización. Se veía que en esa década se habían incorporado 15.500 nuevos socios. Es una realidad empresarial pujante. Se decía también, en una segunda línea, que como lo estamos haciendo manteniendo el formato cooperativo. La persona por encima del capital. La democracia interna. La entidad jurídica de alguna manera seguirá vigente. Pero, había un deje en este balance. Y era decir, esto de la vivencia cooperativa, el tema de la identidad, el tema del compromiso, se percibía que estaba cambiando, o que se estaba gastando de alguna manera. Tirando un poco de esa reflexión, se hizo una especie de alto en el camino. Yo creo que eso es un hito importante en la experiencia cooperativa de Mondragón, en el cual se habilitó este proceso de reflexión. Participaron casi todas las cooperativas del grupo, y de ahí todos los órganos sociales: Consejo Social, Consejo de dirección y Consejos rectores. En total unas 1400–1500 personas. De ahí se partió este diagnóstico. Sobre todo pivotó en cuál era el valor de esta experiencia, que es lo que había que reforzar y qué es lo que había de alguna manera que modificarse de esa historia. Sobre todo en tres ejes: el tema de identidad y cultura cooperativa, compromiso y demás, el tema de la participación de las personas en la organización, y el tema de la transformación social. Estos serían de alguna manera los ejes nucleares de lo que puede ser la experiencia cooperativa. En el tema de identidad se decía que de alguna manera se ha dejado de lado una labor más sistemática por compartir los valores, el tema de la ideologización de cooperativismo de esta experiencia. Se percibía que en los inicios era una preocupación muy presente, el tema de pedagogizar, ideologizar incluso toda esta historia, y luego, con el tiempo se ha visto, que el ámbito más social de alguna manera se dejó de lado. De alguna manera nosotros pensábamos que esto de cooperativismo, que tú venías a la fábrica y te hacías por el ambiente. Y ha habido cambios importantes a diferentes niveles, que de alguna manera exigían hacer una práctica más sistemática de esa historia. Y de ahí ya se apuesta un poco por apostar por el tema de la formación cooperativa, en valores, en ideología y demás. Este sería el primer

globo. El segundo globo, la participación iría en este sentido, es un aspecto nuclear, que identifica de alguna manera la cooperativas igual pero se veía que si... que lo hacíamos en las asambleas y demás, pero que ésta realidad había cambiado mucho, éramos mucho más grandes, realidades mucho más complejas y seguíamos funcionando con algunos mecanismos que se habían pensado para realidades de hace 50 años, más o menos. Y de ahí también la apuesta de esto. Hay que innovar. Hay que empezar a pensar nuevos mecanismos que puedan facilitar alguna participación más ágil y más intensa de los socios y trabajadores de la cooperativa. Y el tercero, el lema de la transformación social. De cómo seguir impulsando, o recuperar ese impulso transformador, digno sólo mirar hacia dentro de la empresa sino también un poco esa mirada más social. Entonces ese diagnóstico se comparte, se lleva al Congreso, y se valida y de ahí surgen diferentes vías de implementación. Una es el tema de la formación cooperativa. En algunos programas los hemos venido desarrollando desde Lanki. En una primera fase se hizo un mandato de la propia corporación para ayudar y establecer diferentes dinámicas formativas dentro de las cooperativas. Luego se hizo una dinámica de órganos, que era así como dos días completos. De dónde venimos, donde estamos y dónde queremos ir. Sería un poco en la dinámica más general. Y luego una segunda fase lo que se hizo fue preparar ese programa para el conjunto de los socios. Cooperativas que estén interesadas, se pone en contacto con el Consejo Social de Mondragón, nosotros colaboramos con ellos y somos nosotros los que vamos a diferentes cooperativas para implementar esa serie de cursos y demás.

¿Cómo ofrecéis la formación? ¿Qué es lo que decís...?

La esencia viene... estamos en la segunda fase. En la primera fase fue más de recuperar esa forma de entender la cooperativa. Es lo que te decía, la estructura es de dónde venimos y se hace un repaso desde la figura de... o el pensamiento que hay en el fondo de esta experiencia, sobre todo recuperando la figura de Arizmendiarieta. Y Lanki lo que hace es elaborar libros, materiales... y demás. Para facilitar y de alguna manera un poco más amena esa reflexión. Se repasan los principios, las principales claves que explican un poco el éxito, o lo que es esta experiencia. Y luego ya con el tema de los principios lo que se hace es diagnosticar un poco donde estamos. Ésos nueve principios, que igual son ya un poco dinámicas más participativas en el cual los propios cooperativistas empiezan un poco a reflexionar donde estamos. Si se está cumpliendo o no. Que se debería hacer más. Etcétera. Y luego ya un tercer bloque ya sería hacia dónde queremos ir. Reflejando un poco esa idea. Esto es una realidad cambiante, que se tiene que adaptar. Desde la valía. El propio paradigma cooperativo. Pero si es verdad que necesita una actualización. La idea no es hacer dogmatismo de lo que fue. Sino que de alguna manera el mensaje es que lo que tenemos que actualizar y mejorar de manera que esto sea una respuesta para las necesidades sociales y empresariales que tenemos en la realidad. Ésa es un poco la idea general de toda esta historia.

¿Y cuáles son los retos que tú crees que hay que mejorar?

Yo ya creo que... los retos son cuatro. A líneas muy generales. Primero está el reto empresarial. Sí que es verdad que las cooperativas se tienen que manejar en unos escenarios que han cambiado, y mucho.

Entonces es verdad que las cooperativas tienen ventajas. Se dice que aguantan mejor la crisis, por diferentes componentes que tienen, el tema de la implicación de los socios, el clima de la intercooperación entre cooperativas y demás. Pero es verdad que el escenario globalizado está generando muchos retos. El tema de la financiación. Fagor electrodomésticos, este sería un punto en esta problemática. Para subsistir en este escenario tan globalizado, y tan complejo, se necesita crecer, el tema es cómo puedes crecer manteniendo un poco aquello que te hace cooperativa, porque se tiende a difuminar en ese proceso de internacionalización. Son realidades y dilemas que de alguna manera son nuevas para esta realidad. Pero si exigés mantener un poco la atención de cómo se puede hacer eso. No sólo fijarnos de alguna manera en el reto empresarial. Porque ya ves, que crecer por crecer lo que se hace un poco es perder la intensidad en valores que también es importante para poder competir en un sistema internacional. Esa dialéctica... entre esa lógica empresarial y la social... eso es muy importante. Hay un poco esa realidad. El reto sería irse, como hacemos empresas eficientes, potentes, que puedan ser capaces de competir para sobrevivir y que a través de eso generar riqueza para poder [13.50 no se entiende]. Es sería un poco en la idea principal. La idea va un poco en ese sentido, el cómo podemos seguir manteniendo el pulso en seguir manteniendo haciendo una empresa diferente. Sobre todo a través de profundizar. El reto tiene que ser seguir humanizando la empresa. Como hacemos organizaciones centradas en la persona, y de ahí a hacer organizaciones también mucho más eficientes a la vez que más humanas. Yo creo que eso son los frentes. Uno [de los retos que se presentan a las cooperativas] sería en la participación en el trabajo. Y sí que es verdad que las cooperativas en su inicio fueron innovadoras en el tema de la propiedad, en el tema de la democracia. Sí que es verdad que fueron innovadores por lo menos en el sentido de lo que se implementó en la organización del trabajo no fueron los esquemas tayloristas y fordistas al uso en la empresa privada también. Ahí sí se ve que hay que manejar ese reto también, que ahora hay empresas mucho más eficientes desde ese punto de vista. En el sentido de que hoy, ya, el trabajo está poniendo el valor en elementos propios de las cooperativas. El trabajo más cooperativo, que no solo somos mano de obra sino que también somos... etc. etc. Eso nos indica de alguna manera que podemos avanzar en esa línea. La segunda línea sería como hacemos unas empresas más participativas y más democráticas. La complejidad es enorme, imagina, Fagor electrodomésticos eran 1800 socios en la última fase. Fagor Ederlan 1400. Una asamblea de 1400 personas... pues es lo que te dice de la participación la gente: "yo ya sé que tengo un voto en la asamblea, pero levantar la mano delante de 1400 personas para decir lo que pienso..." hay que empezar a pensar. El reto está por ahí en esas organizaciones tan complejas, sabiendo que no deja de ser una empresa, como puedes implementar participaciones más intensas. Luego ahí está el reformular la asamblea, reformular los consejos sociales. Yo creo que ahí hay experiencias muy interesantes en ese sentido. Luego hay el tercer reto para recuperar un poco el sentido de toda esta historia, el orgullo un poco de pertenecer. Que las empresas cooperativas se establezcan como herramienta al servicio de una sociedad mejor. Esa sería un poco la idea. Y de ahí un poco el reto, de volver a repensar un poco su utilidad social. Transformación social. Y de ahí un poco la reflexión en ese sentido. Por eso los ejes que pueden activar un poco esa potencialidad. Pues seguramente creando alianzas con otros sectores de la

economía social solidaria, o de alguna manera desarrollando un poco el potencial local. Generar dinámicas en las cuales participe cooperativas con diferentes agentes de la sociedad para hacer una sociedad más autogestionaria, más cooperativa, más participativa en el cual incluso la sociedad civil sea capaz de dar respuesta a las necesidades que tenemos hoy en día, y de esa vía hacer una sociedad más democrática. Luego, el cuarto eje sería la necesidad un poco de... a través de la formación cooperativa... el impulso más identitario, de los valores, con la apuesta ideológica, articular lo que tiene que ser las cooperativas. Yo creo que ahí hay reto. Eso nos damos cuenta en los cursos de formación. Eso es una experiencia que todavía está muy viva. Pero sí es verdad que este impulso de alguna manera está sin articular. Y eso [el impulso identitario y de los valores cooperativos] va unido a cómo hacemos procesos de participación pero no sólo a nivel de cómo coordinar los órganos, sino también abrir procesos paralelos de reflexión cooperativa en el cual la gente que esté interesada, o la gente que tenga ganas y esté motivada a hacer ese otro tipo de cooperativas tenga también la oportunidad por los espacios para poder aportar en ese sentido. Para mí esos serían los cuatro retos principales.

¿Crees que hay que tener unos valores específicos para ser cooperativista?

Ese es el tema gordo. Arizmendiarieta decía que antes de hacer empresas cooperativas tiene que haber cooperativistas. Y es cierto de alguna manera. Está demostrado. Seguramente el hecho cooperativo tiene en sí una serie de valores. Unos son más sociales o solidarios, democráticos y demás, pero hay otros también que son importantes como el tema de la corresponsabilidad, ser socio, propietario, y a la vez trabajador. Eso lleva también otra serie de responsabilidades que este proyecto colectivo. Y yo creo que eso necesita de una serie de maduración personal y colectiva también. Superar culturas negativas, "ya lo harán otros", auto responsabilizarse del propio proyecto. Sí que es verdad que hay que generar las condiciones organizativas para ello, altos niveles de participación pero es verdad también que falta un mimbres cultural que pueda sostener la propuesta. Entonces la pregunta es ¿las cooperativas se pueden desarrollar en cualquier sitio? Yo creo que hay experiencias en ese sentido interesantes, con el tema de internacionalización hay un debate. Hasta que punto hay un margen de hacer otro tipo de internacionalización o no. ¿Qué pasa con las filiales del exterior? Somos interior cooperativa, pero somos exterior capitalista. Y eso es un dilema yo creo que muy presente. ¿Qué se puede hacer en ese sentido? Pero hay experiencias de que han condicionado esa historia. Algunos comentaban: "nos fuimos a la República Checa y decíamos: "bueno, ¿por qué no hacemos un formato de cooperativas y demás?". Luego decían que los trabajadores de allí, lo de la cooperativa, les sonaba a Antiguo Régimen político. No querían saber nada de eso. Otros decían que iban a la zona de México y decían: "¿por qué no formamos cooperativas?" Y que contestaban "¿cómo? ¿Pagar por trabajar?". Cosas como que a ellos no les entraba en la cabeza. Otros que decían en Argentina y demás que había experiencias de plantas en el exterior que decían que el concepto del trabajo de ellos era diferente al nuestro. Ellos venían, y cuando ya habían ganado lo suficiente... ¡no venían más a trabajar! Y les decías: "oye, que no has venido a trabajar". Y que decían que por qué tenían que ir a trabajar si ya tenían lo suficiente para tirar entre semana. Eso también hay. También hay de lo otro. Seguramente dejadez, pero yo creo que hay margen

de autonomía como para poder implementar diferentes realidades pero eso también hay. Y eso nos habla que la base cultural hace falta un poco también para desarrollar este tipo de modelo de organización. De hecho, yo creo que va por ahí. Las condiciones se pueden crear, a la que seguramente que intentas desarrollar la experiencia vas creando esas condiciones. Yo creo que los diferentes procesos de cooperativización están dando muestra de eso. Y el caso de Eroski – Caprabo no lo conozco muy bien, pero hay experiencias interesantes en el ámbito industrial. Por ejemplo Fagor Ederlan, cooperativizó una planta en Tafalla y de una SA pasó a ser una cooperativa. Y es una cooperativa muy interesante a nivel de sentido. Gente que antes estaba en el comité de empresa, pues ahora es el presidente del Consejo rector. Y es esa misma gente, en ese caso ha sido ellos mismos, los que han hecho los procesos de formación explicando al colectivo lo que es una cooperativa, como se entiende y demás, y ves ese ímpetu y dices... que eso también tiene sus temas interesantes. Pero automáticamente la entidad jurídica no te garantiza que tengas un proyecto cooperativo. Y de ahí también explica la experiencia cooperativa de Mondragón, que antes de ser un proyecto cooperativo fue un proyecto educativo. Con lo cual se dice que hubo 15 años de siembra por parte de Arizmendiarieta en el que fue generando una cultura a su alrededor para que de alguna manera luego esa gente fuera la que desarrollara el proyecto cooperativo en las empresas. Sí que hubo de alguna manera una mentalización, una creación de valores, en este sentido: el social y el de la empresa.

Entonces se puede hacer cooperativistas, ¿pero cómo? (...)

Aquí de hecho uno de los problemas que se percibe es el diálogo entre la entidad jurídica, que no te garantiza el hecho cooperativista. Nosotros en los cursos de formación preguntamos: ¿es lo mismo ser socio que ser cooperativista? De eso fue un poco el clima de fondo. Debería de ser, pero nos damos cuenta... Hay mucha gente que está diciendo, la gente se quiere implicar más: "Yo ya sé que tengo un voto en la asamblea, pero yo necesito percibir que en el día a día estoy haciendo algo diferente, y no lo percibo". Si es verdad que luego hay un debate hay, una reflexión sobre las potencialidades en el mundo actual de hoy en día. El nuevo formato de las cooperativas los impulsos son dobles. Que haces por necesidad, gente que se está quedando en el paro y le interesa estar en una cooperativa, o empresas que se están quedando sin financiación y entonces el empresario lo que hace es que se abre la oportunidad un poco a los propios trabajadores para que aporten capital y de alguna manera se van generando cooperativas. Es un cooperativismo por necesidad. Y luego hay otra vía, que es la del convencimiento. Gente que, las generaciones actuales, pues eso de trabajar en un sitio donde estés a gusto, trabajar por algo en lo que crees, que conecte un poco con tus aspiraciones sociales, con su forma de entender la sociedad, con ciertos valores, que hay una ética pues son temas que serán cada vez más importancia. En algunos núcleos de sectores sociales. Y de ahí un poco también yo creo que el impulso que se está viviendo hoy en día en el tema de la economía social y solidaria y cooperativas. Yo creo que hay que aprovechar un poco esos impulsos. ¿Cómo hay que hacerlo? Pues seguramente a través de la práctica, pero a través de una práctica reflexionada. Seguir alimentando las espirales de reflexión-acción. Responsabilizarnos en nuestro proyecto a la vez manteniendo constantemente como conseguimos esos

valores, esa forma de entender la cooperativa e implantándola de alguna manera. Que no es un punto de llegada, es un proceso.

Si hay dos vías, la vía de la necesidad, y la vía de convencimiento. ¿Se puede pasar de la vía de la necesidad a la vía del convencimiento?

Yo creo que sí [se puede pasar de la vía de la necesidad a la vía del convencimiento]. Yo creo que en Tafalla por ejemplo, en Fagor Ederlan Tafalla, yo si percibo en la gente, que están pasando incluso los sectores más conscientes de este movimiento obrero que fue en su momento más sindicalizado. Es una gente que viene de una cultura sindical, y están pasando a una cultura cooperativa. Y ahí hay un poco la diferencia, una cultura un poco más reivindicativa, más de oposición a una cultura ya de responsabilizarse del propio proyecto. Ésa es un poco la clave.

¿Y que determina el éxito o el fracaso?

Yo no sé explicar. No sería tan tajante. Creo que las casuísticas serán muy amplias. Pero yo sí creo, a nivel general, por lo que nosotros estamos percibiendo que si tú no sigues alimentando ese impulso ideológico también, esto por sí mismo se cae. Este es una sociedad totalmente individualista, que prolifera valores más mercantilizados y de consumo, pues quieras o no, tú estás intentando desarrollar un proyecto que es contracultural a eso que está encontrando. Como no genere las condiciones para ello, un cooperativismo mucho más consciente de su labor, de su misión, y de las condiciones que tiene que desarrollar este proyecto, pues eso si no lo alimentas, eso decae.

La gente, de acuerdo con los valores cooperativos reclama una mayor participación dentro de los órganos, una mayor fluidez de la información y mayor transparencia. Por ello, el mejoramiento de los mecanismos democráticos dentro de la estructura del Grupo Eroski configura uno de sus grandes retos. El tema sería como conseguimos hacer organizaciones en las cuales se den las condiciones propicias para un cooperativismo más responsable y más consciente. Ésa sería un poco la idea. En el cual se sigan alimentando constantemente es el factor imprescindible que es el tema de la corresponsabilidad en el proyecto cooperativo. Yo creo que tiene que haber unos elementos y esos elementos son estructurales. ¿Qué mecanismos, que sistemas hay para potenciar la participación de la gente en ese proyecto? Y no sólo formales, sino reales. ¿Cómo consigues el socio tenga una visión de conjunto de la cooperativa? No sólo de la tarea específica que tenga, sino de hacia dónde va esta historia. ¿Cómo consigues entender y que el socio perciba, que esto es un proyecto socio empresarial, en el cual hay unos objetivos empresariales pero a la vez hay objetivos sociales? Y eso habrá que decirlo de alguna manera ¿no? Para poder hacer una evaluación de toda esta historia. ¿Cómo consigues ver que es lo que has logrado pero también cuáles son los siguientes pasos que hay que dar? Yo creo que hay que mejorar los sistemas. Lo que decíamos, el tema de las vías de participación. Éste es el proyecto en el que estamos trabajando en Fagor Arrasate, la vía que se está abriendo sobre todo, es decir, la gente no quiere el cooperativismo más asambleario, no va por ahí, pero si quiere de alguna manera hacer más eficiente los mecanismos internos que tiene para la participación y la comunicación de la información. Un órgano clave es el

Consejo Social. Así como el Consejo rector, no es un órgano representativo, se elige en una asamblea pero no representa a los trabajadores, pero el Consejo Social sí. El Consejo Social por definición son grupos de trabajadores que eligen a sus representantes en el Consejo Social. Claro, históricamente el Consejo Social se ha dado funciones más de control, de asesoría, de comunicación también pero a un segundo nivel. Y yo creo que el reto está un poco en potenciar ese órgano. Sería un poco el órgano de comunicación bidireccional, tanto de los socios hacia los órganos como de los órganos hacia los socios. Y también para entender un poco el proyecto global de la cooperativa. Hay que darle otra funcionalidad a ese órgano. De ser meramente asesor y control a darle mayor responsabilidad. [Fin de la grabación. No fin de la entrevista.]

Código	EC1 y EC2
Empresa	Hipermercados Eroski
Relación contractual	Fijo/a (No socios)
Sexo	Mujer y Hombre
Puesto de trabajo	Cajera y cajero

P: Pues lo que os decía antes es que me parece como muy interesante poder tener nuestra opinión por eso porque es una empresa que está aquí ya hace tiempo que los socios cooperativistas están en el País Vasco y en cambio vosotros estáis trabajando para una cooperativa, ¿no? Y me decías que ya os habían hecho a algunos la oferta de ser socios o no.

CHICO y EC1: Si.

P: ¿ Esto cuando?

EC2: Hace dos o tres años.

EC1: Antes estaba GESPA que era un grupo de socios fijos y pagaban una cuota cada mes.

EC2: No, creo que al principio de hacerte de GESPA ponías un dinero de fondo común y luego ya.

EC1: Los beneficios luego se repartían el año.

P: Esto ¿cuando se empieza, hace 2 o 3 años?

EC1: Esto estaba ya hace ya años

P: ¿hace muchos años?

EC1: desde que son Eroski o al poco... yo entré en el 2004... y eso ya existía. Lo que luego decidieron hacer lo de la cooperativa. Entonces en ese momento la gente que no era de GESPA se les dijo que a partir de ese momento podían elegir: O hacerse de GESPA y hacerse la cooperativa entonces, o no o seguir siendo trabajadores normales, digamos. Entonces ¿que pasa? que luego nos dijeron que las personas que no éramos de GESPA si queríamos entrar en la cooperativa, si éramos fijos podíamos seguir siendo fijos, no había ningún problema, pero todas las personas que trabajando quisieran hacerse fijas siendo la cooperativa no tenían otra opción. Tendría que ser de la cooperativa sí o sí.

P: ¿y porque vosotros no erais de GESPA ni os decidisteis a haceros de la cooperativa?

EC1: Yo personalmente porque estaba estudiando también no veíamos futuro en ese momento.

P: Perdona, ¿por qué no querías?

EC1: porque no quería estar muchos años, claro.

EC2: Yo tenía mismo objetivo, yo... a mi me lo preguntaron y dije "yo es que no voy a durar más de dos años"

P: ya y ¿cuánto llevas?

EC1: Casi siete ya.

P: Vale. Entonces cuando entrabas en GESPA ponías un dinero, es como si fuera una cooperativa, ¿qué diferencia había (...) después?

EC2: No tengo ni idea

EC1: Ni idea, porque lo de la cooperativa, o sea a mí nadie me dijo quieres ser de GESPA.

P: Ah, vale

EC1: Yo escuchaba o sea de GESPA y tal, el problema es según me han dicho tienes que hacer un mínimo de horas. Yo por ejemplo hacia 16 cuando empecé. Ahora hago 26. Se va ampliando. Pero sé que tienes que tener 40 horas. La diferencia a lo mejor era esa que no todo el mundo podía entrar dentro de GESPA; en la cooperativa todos son más o menos iguales.

P: Y cuando se dijeron ser socios cooperativistas fue por lo mismo que decidisteis que no.

EC1: Si.

P: Porque no quería estar mucho tiempo

EC2: si, vale, bueno, yo en mi caso tampoco me siento muy identificado con Eroski. No es una empresa, o sea es una empresa que me da... me da de comer... bueno... al final de mes me da un dinero pero ya está. No es la empresa con la que quiero trabajar en un futuro, cuando acabe mi carrera, por ejemplo.

P: Porque no es de lo tuyo o porque hay algo que ves que no...

EC2: Aparte que servir de cara al público no me gusta nada. Al cabo de los años me he dado cuenta que es una de las peores experiencias que hay. Tener que soportar la gente... acaba quemando.

P: Claro, no es (...) de la empresa, es el puesto.

EC2: si

EC1: Ya, a mí lo que no gusta de la empresa en el horario más que nada. De cara al público si porque gracias a eso también me ha abierto más. Pero claro es lo que hice él: a veces tienes que aguantar cosas que no tienes por qué.

P: ¿Porque en que barrio está?

EC2: Es un buen barrio, pero la gente se piensa que porque son consumidores tienen la razón. Y tienen todo el derecho a tratarte como si fueras inferior. Y tienes que tragarte muchas cosas o callarte.

EC1: Gente a lo mejor tiene mucho dinero y te trata tope de bien y gente que lo mejor son nuevos ricos o que van hasta aquí y se piensa que ya son alguien. Es verdad que... si. Pero la zona es muy buena, está muy guay está al lado de la autopista.

P: ¿Es el aspecto más negativo que veis en vuestro trabajo?

EC1: No

(...)

EC2: Por ejemplo lo que decía ya los horarios, como te tratan en la empresa, el hecho de que hagan cambios en la empresa y seas el último en enterarte, de que se le trate mal al cliente en la tienda y lo pague contigo por qué eres la última persona a la que ve y no le has hecho nada... Yo que se... El inventario lo odio.

EC1: Si (riendo) Porque nosotros al ser cajeros no tendríamos por qué hacer los inventarios. Por ejemplo, la chica de panadería hace el inventario de panadería. No va a los otros inventarios. Nosotros en caja no hay nada que contar, en caja. El dinero cada día. Entonces claro, nos toca ayudar en el inventario a otro y ya nos vamos por la noche.

EC2: De 10 a 5 de la mañana y es en plan...

EC1: y a veces te coincide con exámenes.

EC2: Si. Bueno este año a mí no. Pero no va a coincidir con trabajos y va a ser lo mismo.

P: Y cuando decís que se toman decisiones y sois los últimos en enteraros ¿podrías poner un ejemplo?

EC2: Yo en mi caso es porque sólo voy a trabajar los sábados.

EC1: Yo voy todo el día y tampoco me entero. Yo por ejemplo trabajo en la oficina de lunes a viernes y todo el mundo se piensa que por estar en la oficinas te enteras de todo eso dicen. Y a veces te enteras más por la gente de la tienda por estar allí.

P: Y entonces ¿qué haces? ¿de lunes a viernes en la oficina y los sábados en la tienda, en cajas?

EC1: Lo que entre semana si de repente no hay faena o no necesitan ayuda voy a "on-line" si necesitas ayuda en caja voy a caja, soy el comodín.

P: Eres un comodín. Eso es todo mundo o eres tú que eres polivalente. ¿Es poca gente?

EC2: Bueno gente a la que confían y a la que prepara. Porque no todo el mundo meten en información. Yo llevo casi siete años en la empresa y nunca me han dicho: "oye quieres estar en información". (Risas) es verdad.

P: Vinieron un día y te ofrecieron... estabas en caja y te dijeron... ¿quieres venir de lunes a viernes o te contrataron para esto?

EC1: ¿A la oficina te refieres? No, yo llevo en la empresa seis años, estuve en caja luego estuve en bazar.

EC2: Si entraste en 2004 no puede ser que lleves

EC1: espérate

P: Si fue 2004 es mucho más. Llevas más porque 2014...

EC1: cinco, cinco.

EC2: o sea, llevas casi 10... Como vas a llevar 4 si yo llevo 6 y tú estabas antes que yo.

EC1: Si, si, es verdad... No, pero me refiero de cajera

EC2: Ah, vale, vale

EC1: Mira, luego estuve en bazar... ¡ya me estás liando! Luego estuve en bazar. Entonces luego en Eroski Sant Cugat son dos plantas, Abajo está la alimentación y perfumería todo lo que es comida, y arriba está bazar, textil y electro. ¿Qué pasa? Que la parte de arriba la han alquilado entonces tenemos que bajar todos abajo supuestamente se hizo...

(EC2: esto es una primicia)

EC1: ...se hizo hace un año. Esto ya se sabe me parece a mí. (...) Si había gente... lo que te digo que no nos enteramos... por ejemplo la chica de joyería nos dijo, antes de que nadie nos dijera que se iba a cerrar la parte de arriba, nos lo comentó. Que había escuchado que la parte de arriba, toda, se vendía

EC2: ¿el decatlón no? Lo iba a comprar el decatlón. Si tú me dijiste la parte de arriba es para el decatlón.

EC1: Que decían... decir dicen muchas cosas pero por ejemplo una de las cosas fue esa. Ella nos dijo y le dábamos crédito y a los pocos meses nos dieron la noticia. Entonces en ese momento yo como había sido cajera y había sido la última de bazar, pues me dijeron que yo bajaba a caja si o si. Claro ya tienen que reubicarnos a todos y son muchos. Yo estaba encantada porque en cajas estaba bien. Entonces que había una vacante en oficinas y la jefa de caja también de era jefa de oficinas pues me puso, me lo dijo y, como quise volver a estudiar... porque de ir todas las tardes, ir de día o de noche, pero salir siempre de día es...

P: Nada que ver. Eso que decíais... tú crees que es porque el hecho de que vas simplemente los sábados la información no fluye.

EC2: bueno yo es que llevo los sábados...

P: bueno tú también dices que no fluye la información

EC1: Depende como... a veces tampoco.

EC2: como yo solo voy los sábados, lo que pasa de lunes a viernes pues no me entero y hay veces que sí que me dicen "ah, pues mira, para hoy tenemos esto, esto y esto", pero hay días que no, que no me dicen nada y a lo mejor me paso toda la mañana sin saberlo y por la tarde cuando llevo me dicen "te han contado que hay una nueva oferta de que con esto te llevas esto y tal, lo tienes que hacer tú", pues no. Y cosas así pues.

P: ¿Y por qué crees que hay esta descoordinación? porque no establecen los mecanismos, porque tus compañeros no se acuerdan...

EC2: Yo creo que es porque no se acuerdan, o porque dan por hecho que lo tienes que saber. Es como cuando un jefe de sección decide cambiar un pasillo, se lo dice a la gente de la sección y ya está.

Entonces te llega un cliente y te dice “oye, perdona, donde está el azúcar” y dices “en el pasillo tal” va allí, el chico vuelve y dice “allí no está al azúcar”, “ah, pues la semana pasada estaba aquí”. Llamas “no, es que lo hemos cambiado”. Si no me lo dices o si no lo dices en información para que no digan, cómo quieres que lo sepa. Porque luego si el cliente se queja dice “es que el chico de la caja tal (o sea, yo) me ha mandado y no estaba”. Al final volvemos a que el último mono... el cajero o la cajera.

P: Claro, claro normal. Y como lo harías. Como lo haríais para que funcione mejor. Pregunto en plan positivo.

EC2: Que la información fluya.

EC1: Por ejemplo en cajas había un problema de coordinación y les dijimos de hacer una reunión y poner un tablón. Lo que no sé es si alguien lo mira, pero está puesto.

EC2: yo lo miro.

P: Bueno es algo...

EC2: Yo cada vez que voy al lavabo lo miro y veo el ranking de los mejores cajeros y de los peores. Yo estoy en los peores.

EC1: Yo eso no lo he visto.

EC2: O sea no ponen el nombre, pero se ve. Veo el peor de escuadre y digo éste es el mío. Si el mayor escuadre del año dijo este es mío porque me lo dijo la Lori, me dijo tienes el mayor escuadre de 24 € de... es un descuadre de 50 € de menos, y dije “si yo no descuadraba de tanto hace un montón y luego llegué a la conclusión que fue un carro que dejé marchar en la caja de la Encarna. Que me dijo “ahora viene la cliente”, y yo dije “vale” y no había pagado. Luego me lo dijo y dijo “¿Qué has hecho que??” Y bueno me cayó la bronca del siglo. Digo yo que sé a mí me han dicho que ahora viene la clienta y no me dice si le ha cobrado o no. Cuando viene hasta luego y continuamos.

P: O sea tenéis un tablón y ¿que ponen en ese tablón?

EC1: Ponemos si alguna tiene una queja pues lo pone allí.

P: una queja de clientas o de vosotras.

EC1: De nosotras. En plan solicitud.

EC2: Eso no lo he visto yo.

EC1: Los cumpleaños nuestros. Si han puesto alguna queja, por ejemplo. Las garantías de cobro. ¿Sabes lo que es?

P: No.

EC1: Eroski tiene cinco compromisos. Que por ejemplo si este Cacaolat vale y te lo cobran por 1,05 € te lo tienen que regalar y darte el dinero. O sea para más o para menor siempre te tienen que devolver pues si se han hecho porque a veces hay productos que en el código llevan una etiqueta amarilla que

pone 0,50 céntimos o 1 €. Y hemos sacado las cajeras y los cajeros y lo pasamos rápido y a veces claro, no lo ves, entonces claro eso en información hay que regalárselo al cliente. Entonces claro eso son pérdidas para nosotros. Entonces luego se pone lo que se pierde el dinero.

P: Porque lo tendría que haber marcado antes.

EC2: Si.

EC1: Claro, porque por una parte ni a 50 céntimos tú lo has pasado y vale 6€ o en vez de valer 6€ vale 0,49 céntimos que no son 0,50 aunque sea menos también se tienen que regalar o sea que pagar el dinero. Yo personalmente este tipo de garantía creo que no porque hay gente que va a buscar... a lo mejor el cliente que no se da cuenta yo se lo daría bien, pero hay gente que va expresamente buscando productos, los pasa por el escáner para ver si coincide o no coincide para luego llevárselo.

EC2: Y además va a cajeros o cajeras que tiene visto que son nuevos o que no se fijan porque son trabajadores que van a saco y no se fijan. O sea va a gente que ya las tiene como marcado. Yo estoy en desacuerdo con la empresa en, por ejemplo, el hecho que exige que tienes que hacer entre 25 y 30 artículos por minuto, tienes que utilizar el aparca tiquets ¿sabes lo que es? A lo mejor yo estoy cobrando a Isa, acabo con Isa, y en vez cobrarle aparco el tiquet y empiezo a cobrarte a ti. Entonces cuando Isa ya ha acabado aparco tu tiquet, le cobro a ella... Es un no parar. Entonces te exige muchas cosas, desde información, por ejemplo del garantías de cobro, si vas a una velocidad de 25 o 27 artículos por minuto, yo tengo una velocidad de 22/23 y para mí ya es muy rápido y de vez en cuando se me cuelga algún producto, imagínate si subiéramos a 30, aparca tiquets...bueno, en fin, yo creo que me volvería loco en la caja

P: ¿esto lo exigen?

EC2: Lo exigen, lo exigen.

EC1: Yo por ejemplo yo hago 19 pero compensa porque aparco muchos tiquets porque como al principio cuando me enseñaron (...) ella luego me enseñó a mí (...) entonces lo domino y lo hago, pero evidentemente una persona que, por ejemplo, una persona nueva el primer día no lo va a hacer, ni la primera semana, ni el primer mes, necesitas un poco de práctica.

EC2: A mí me gusta hacerlo porque es como un juego, cada sábado me voy poniendo una meta; 600 clientes intentar aparcar la mitad o más de la mitad. Bueno 600 clientes es una burrada porque ahora no llegamos ni a la mitad; pero me voy poniendo metas y yo lo compenso porque ayudo a la gente; o sea, yo voy aparcando tickets y en de correr más con los artículos, le abro las bolsas, les digo si necesitan ayuda

P: ¿Esto lo valora la empresa?

EC2: No tanto, lo valora el cliente. Por eso no te va a dar... no te va a poner una reclamación positiva, pues al final no lo sabe, como no lo ve no existe.

P: Pero cuando decís no hago esto pero compensa porque hago esto otro, ¿queréis decir que la empresa va mirando estos detalles...?

EC1: Bueno, lo de compensar y eso, si... aunque no te hagan un papelito con el número de la participación

EC2: Bueno te hace el examen de la evaluación anual

EC1: Pero antes había un papelito que ponía el número los descuadres, luego ya no.

EC2: A mí no me suena.

P: ¿Y os hacen una evaluación anual?

R1 y EC1: Si.

P: Y os van diciendo ¿cuántos productos por minuto...?

EC1: Si por ejemplo, o sea... tú lo puedes mirar cuando haces caja. Pero luego artículos no llegaba pero compensaba mucho que aparcaba muchos tickets. Una cosa compensará la otra.

P: ¿Y qué pasa si no supieras la evaluación?

EC2: Nada. Yo la tengo suspendida. Bueno, te dicen que tienes que mejorar. A mí este año me dijeron que me venía muy... qué había cambiado... me veían bastante triste, muy apático en cajas, como que me pasaba algo en cajas y no sabían el que. Aparte que descuadraba bastante y que tenía que cambiar. Hice un pacto con la Loli en plan más simpatía, más empatía con mis compañeros y compañeras, intentar hacer más aparca tickets e ir un poco más rápido. Pero bueno...

P: Es muy personal el trato entonces.

EC2: Si la valoración es muy personal, llega esa información y están contigo... la mía duró cerca de una hora en media.

P: ¿En serio? Bueno me parece un trato muy personal por parte de la empresa.

EC2: Bueno, del jefe de la sección, porque no están todos los jefes allí.

P: No, no, claro... No sé que te vean, que te digan que se ven más triste es como...

EC2: Además me dijo algo que me chocó porque me dijo "claro es que no sonrías en caja" y digo "de dónde sacas eso si yo siempre estoy sonriendo" yo pongo una sonrisa falsa. Yo utilizo la sonrisa falsa con los clientes y cuando no la utilizo pues estoy en la inopia, mirando el techo, mirando los clientes que pasan, leyendo... y la gran mayoría... claro, si... Información delante tiene delante de la caja, te puedes fijar desde la 16 a la 22, como mucho y si tienes mucha vista de la 16 hasta las 24. Pero claro el resto del año, que te van rotando por todas las cajas cuando te ponen arriba, cuando te ponen de la 15 hasta la uno, ¿como me ven? ¿Cómo saben si yo estoy triste, si estoy serio? no lo pueden contabilizar, por así decirlo.

P: Cuando habláis de información, yo me imagino como una cabina.

EC2: Si, información es como una torre de control.

P: ¿Y quién está en información?

R1 y EC1: Las cajeras mayores. (Risas)

P: ¿Tú eres cajera mayor?

EC1: no está, digamos, la línea de caja con las cajeras, luego en frente de la línea de cajas de abajo...

EC2: Bueno en todo centro comercial existe

(...)

EC1: Bueno pero para que sepa dónde está. Pues nosotros lo tenemos normalmente siempre están o enfrente de las casas o en la misma línea de cajas al final. Para devolver, si. Lo que dentro está el despacho de la jefa por decirlo de alguna manera. Ahí dentro hay dos cajeras mayores; está la cajera superior, por decirlo así, que es nuestra jefa, si entonces detrás de ella hay dos cajeras superiores, cajeras mayores; bueno una está por la mañana y la otra está por la tarde. Estas dos cajeras nunca coinciden en el mismo turno, a no ser que haya algo que se tengan que juntar. Pero normalmente unas de mañanas y otra de tardes. Digamos que son como las responsables. Con esas dos cajeras mayores trabajan en principio dos personas más, que son, si ellas tienen que hacer cosas dentro en el despacho, las otras dos son las que están dando la cara a los clientes y como auxiliares si información. Que eso es lo que sería yo a veces. No siempre.

P: Y ¿Cómo acceden a ese puesto? Por antigüedad...

EC1: Por antigüedad no. Dentro de información ellas deciden.

EC2: Enchufe ¿no?

P: ¿Sí? ¿Por enchufe?

EC1: Yo personalmente no sé.

EC2: Yo creo que por simpatía también. Simpatía, empatía. Y como tratas a los clientes... yo por eso no estaría nunca.

EC1: Y si quieres o no quieres. Por ejemplo hay personas que han estado. O que se lo han...

P: ¿Ofrecido?

EC1: Tampoco es ofrecer porque ellos te llaman y te dicen "te quedas aquí" y te quedas aquí. En vez de estar ahí en la caja pues estás aquí atendiendo a los clientes. Entonces hay personas que no les gusta, entonces a esas personas que no les gusta procura no ponerlas porque... para no...

P: Son ellas las que supervisan si sonríes, o no. ¿Es como el encargado?

EC2: Cuando no hay clientes supongo que lo harán.

EC1: Pero tampoco. Lo que pasa es que el claro somos como una familia, nos conocemos todos. Si nos vamos de fiesta juntos. Yo por ejemplo mis amigas, por ejemplo Ana Belén, salimos mucho de fiesta. Gente de fuera se sorprendía de que nos fuéramos de fiesta asiduamente con compañeros de trabajo.

P: ¿Qué sois todo gente joven?

CHICO y EC1: Bueno, hay de todo.

P: El ambiente es bueno entre vosotros.

EC1: A veces, hay de todo... porque compañerismo hay regular: gente que va a lo suyo y gente que ayuda. También es que el trabajo de caja es muy independiente, o sea, tú tienes tu caja, tu dinero y tus cosas.

EC2: Siempre te puedes surgir una duda o puedes tener un problema con una alarma que no puede sacarla y "Oye Isa, ayúdame a quitar la alarma". Pues sí. Pero son cosas puntuales porque, como dice ella, es todo muy, autónomo, tú en tu caja con tu código y tus clientes.

P: Creéis que la empresa fomenta esto... ¿que tipo de relación fomenta la empresa?

EC1: bueno, intenta que nos organicemos, pero no funciona mucho.

EC2: No.

EC1: Pero más por la gente, porque hay gente como el que viene sólo los sábados y hay gente que dice pues yo para un día que vengo, a las 10:30 de la noche no me voy a poner a recoger, entonces yo me voy, por ejemplo.

(...)

EC2: O hay gente que dice: "yo recojo lo mío, y cuando acabe me voy. ¿Por qué voy a recoger lo tuyo?... o sea tú tienes más clientes pero ¿por qué voy a recoger yo lo tuyo? si tú cuando te vayas no vas a recoger lo mío". Este tipo de compañerismo hay gente que no lo respeta y hay gente que sí. Yo me he tirado años de acabar, yo que sé, a las 10 y 10... a partir de las 10 cerramos el centro comercial, entre comillas, porque hay los últimos rezagados, y cuando cerramos cajas estamos hasta y media dentro del centro comercial arreglando las cosas. Yo me he tirado años de acabar a las 10 por ejemplo y empezar a recoger los textos y ver como gente se sale de información y se va. Yo siempre también lo hacía por fichar a las 10 y media para que no me digan...

EC1: Para no deber horas.

EC2: Para no deber horas. Porque cuando la empresa te debe horas que pide que las recuperes. Pero cuando ellos se deben no te dicen nada.

P: ¿Ah no? ¿Pero si las pides?

EC2: Hombre, si las pides sí. Si no las pides se van a callar. Esta falta de compañerismo...

P: Pero luego ellos tienen que devolver las horas

EC1: Depende porque a lo mejor es poco tiempo y entonces queda un poco en el aire

EC2: O a lo mejor hoy me voy a y 10 y plegaba a y media y el sábado que viene entro a menos cuarto y he recuperado esa, esos 20 minutos. Que yo también lo hago que yo hay veces que me voy de fiesta o tengo una cena y... plego a las 10:30, son y cinco y no digo nada en información, me salgo, y me voy. Ya la recuperaré, siempre puedo entrar antes.

P: ¿Vosotros habéis notado cambios desde que es una cooperativa Eroski? O sea desde que algunos de vuestros compañeros son socios.

EC1: Yo personalmente la mayoría que era de GESPA. Ya estaban, digamos.

P: Mucha gente, ¿no?

EC2: Será unas 50 personas.

P: ¿Cuántos sois?

EC2: en el cuadro cuando pasas por la cabina de seguridad somos unas 50 personas.

P: ¿y cuántos sois en total?

EC2: En la empresa somos un montón. Sólo en cajas ya somos casi 40.

P: ¡Madre mía!

EC1: Ten en cuenta que somos planta.

P: Claro, claro

EC2: En línea de cajas debemos de ser unos 40 sólo cajeros. Cajeros menores, por así decirlo. Si, entre 100 y 150... O más.

P: de los 150, ¿50 más o menos serían socios?

EC1: También es verdad que hay mucha gente que era de GESPA, por ejemplo, y con la cooperativa no se han convencido.

P: ¿Y siguen siendo de GESPA?

EC1: No, eso desapareció, digamos, ya se hicieron cooperativistas. Ya los pasaron de una cosa a la otra

P: ¿Y los que no quisieron ser de GESPA no pasa nada?

EC1: lo que habían invertido pues lo recuperaron no sé hasta qué punto, no sé, pero hay gente que era de GESPA y ahora no es de la cooperativa, por ejemplo, pero sí que es verdad que dentro de la gente de la cooperativa... Hacia mí por ejemplo personalmente no, pero sí que es verdad que yo, como estoy en todas partes... por ejemplo cuando estoy en 'on line' yo voy con mi carro y mi pistola y voy por él centro, por dentro, entonces por la mañana sobre todo están todos los reponedores y sí que he notado comentarios de uno de cooperativas, comentarios de otros que no son cooperativa y sí que es verdad que los de no cooperativa piensan que los de cooperativa, como que se han cerrado y como que no

sueltan la información de cómo va el centro; como cuando nos iban a bajar los sueldos y todo esto. Como que hacían sus reuniones. Entonces a la mejor a las 9:30 todos los que eran de cooperativa se iba a hacer la reunión. Pues los que no eran de la cooperativa se quedaban acabando su trabajo. Sí que decían cuando volvían los otros como si fuera Top Secret.

P: Ya, ya. ¿Y cómo lo vivís esto vosotros?

EC1: Yo personalmente... Yo creo que todos somos todos del mismo barco, si el Eroski se hunde nos vamos a hundir nosotros, y a mi es quien me está pagando todo, sea de la cooperativa o no lo sea. Yo por no ser de la cooperativa no voy a tener un mal para Eroski porque entonces sería tonta porque es mi dinero, o sea, me está pagando... que nos está quitando cosas pero bueno.

P: ¿Que os está quitando? ¿Ha habido algún cambio, os han bajado el sueldo?

EC2: Nos han bajado el sueldo, los festivos cuentan cómo días normales, tenemos que trabajarlos todos al año, porque antes eran nueve festivos al año, sin contar me parece en Cataluña y dos de ellos nos los daban de fiesta. Pues este año, claro, con estos cambios, los nueve festivos los tenemos que trabajar y no los cobraremos como día de fiesta, sino como un día normal. Entonces ese plus nos lo han recortado, nos han recortado el sueldo casi un 5%. Con 4,9 o 4,8. Un 5% menos. Que para gente, por ejemplo, como yo iba a trabajar nueve horas si cobraba 250 euros al mes, pues quítale un 5%. Trabajar más por menos. Más horas por menos sueldo. Porque nos han añadido me parece que son cuatro horas...

EC1: Son 26 horas más.

EC2: 26 horas más, que, por ejemplo, a mi me han añadido, como soy de nueve, me han añadido entre cuatro y seis horas más al año.

EC1: Trabajar gratis.

EC2: Y que más.

EC1: Eso lo tenemos los de cooperativa y los de no cooperativa. Todo es igual, pero diferente. A nosotros nos han rebajado más el sueldo que a los de la cooperativa.

P: ¿A vosotros os han rebajado más? ¿Y eso?

LOS DOS: Porque no somos de la cooperativa.

P: ¿Y cobráis más que los de la cooperativa?

EC1: Al revés, nos han quitado más que a ellos: a nosotros con 4,9 creo y a ellos un tres con algo.

P: Pero, ¿A lo mejor es que vuestro sueldo es más alto?

EC2: No. Aquí la diferencia de sueldo va por horas; si yo trabajo 40... cobro relativo a las horas.

EC1: Cuantos menos horas trabajes yo creo que cobras más que...

EC2: Si. Si por ejemplo si hay alguien que en la cooperativa trabaja a nueve horas como yo, a mí me quitan el 4,9, o sea cobramos los dos 250 al mes, por ejemplo, a mí me quitan el 4,9 y a él le quitan el 3,7.

P: Pero qué te sale en la nómina pocos lo han reducido y ya está. Es que como tú dices me quitan el 4,9 quieres decir que... A ver para entenderme yo. Quiere decir que antes estaban todos los sueldos igualados y la mayor diferencia era por sueldo o por horas que hacía y ahora los socios cooperativistas cobran más.

EC2: Cobran lo mismo pero se les reduce menos.

P: Con lo cual ahora cobran más que el resto.

EC1: No porque a ellos les han quitado sueldo, pero no tanto como a nosotros.

P: Sí que hay diferencias salariales y antes no la había.

EC2: Si pero no, bueno porque es que...

P: Es para entenderlo

EC2: Si, tienes razón pero para mí seguimos cobrando lo mismo lo que a mí me quitan más.

P: Porque ¿algún día volveréis a cobrar lo mismo?

EC2: No creo.

EC1: No se

P: Ah, vale.

EC2: Ojalá pero no creo. Yo creo que como mucho un año o un año y medio Eroski cierra. Nos echan. Yo creo que para el verano que viene estamos fuera.

P: ¿Tú también lo piensas?

EC1: Hombre pensarlo... sí que es verdad que se ha notado mucho a nivel de ventas y también que con la venta de Caprabo se gastó mucho, creo que hubo mucho despilfarro entre comillas. Por ejemplo y vino gente de fuera y se les pagó, eran cinco personas, un aparta-hotel, y yo entiendo que les tuvieras que pagar la habitación, una cosa es pagar una habitación para una persona en un hotel y otra cosa es pagar una habitación con... para una sola persona con todo, en vez de, no sé, una habitación aunque sea grande pero una habitación por persona.

P: Esto ¿cuándo lo hicieron?

EC1: Esto lo hicieron en el 2008.

P: Ah, cuando compró Caprabo.

EC1: Vino gente de Eroski. Entonces se hacían como una serie de selección de productos que desde Eroski Sant Cugat, por ejemplo, se ponían en bloques y eso se enviaba a los Caprabos. Entonces esos

productos tenías que ponerlos en las estanterías por decirlo de alguna manera. Y yo creo que ahí se gastó muchísimo dinero. Porque tú puedes pagar a una persona que viene a trabajar, que me parece perfecto, pero pagarle un viaje de avión, que le pagues las comidas, que les pagues la distancia, las dietas, me parece genial, pero si son cinco personas y cada persona tiene un aparta-hotel... un aparta-hotel con dos habitaciones, una de cama de matrimonio más otra habitación, pues no sé.

EC2: ¿Tú hiciste apertura?

EC1: Yo no. Yo hice, pero aquí. Por ejemplo, los que se fueron a Mallorca de nuestro centro, la chica, por ejemplo, tenía su habitación en un hotel. Pero no tenían un hotel con dos habitaciones, por ejemplo. Que no es porque Sant Cugat lo hiciera, la persona que lo organizó, en ese sentido, repartió mal. Se hubieran ahorrado un dinero

P: ¿Y creéis que si se hubieran gestionado mejor no habrían tantas pérdidas como están habiendo ahora? ¿Os informa de las pérdidas? ¿Cómo funciona el tema?

EC1: Cuando tú entras... lo que pasa es que en caja la gente no lo sabe.

EC2: Yo me acabo de enterar.

EC1: Si yo lo he descubierto también hace poco también.

EC2: Y yo me estoy enterando ahora.

EC1: Esto es sobre todo a la gente de la sección la que lo sabe. Que en principio somos las que estamos en caja las que tendríamos que saberlo más, porque somos las que pasamos los productos. Entonces donde están las oficinas hay un corcho y ahí ponen cada día las ventas que hay por secciones. Y en total. Cada día. Para que todo mundo sepa de, por ejemplo, textil cuando llegan a las ocho o cuando llegan a las tres ven lo que el día anterior se ha vendido. O sea el importe. Para que sepan... no sé. Yo por ejemplo lo he descubierto hace poco y llevo muchos años.

P: Y en este corcho hay tanto hay... es el mismo corcho de el ranking de...

EC1: No, es diferente.

P: ¿Tenéis muchos corchos?

CHICA Si. Porque luego dentro de los almacenes cada sección tiene su corcho. Este, digamos, está en oficinas, está allí.

EC2: Digamos que el corcho de antes era sección cajas.

EC1: Si está dentro de cajas, en información solo. Nadie de los reponedores lo ve. Sólo nosotros.

P: Y entonces ¿A parte de los corchos os hacen algún tipo de reunión semanal. O a lo mejor los socios cooperativistas si o...?

EC1: Ahora están haciendo reuniones pero por el tema de la cooperativa no por el tema de cómo va

P: ¿A vosotros también?

EC1: No tantas pero alguna. Pero menos.

P: ¿Qué os dicen en estas reuniones?

EC1: Bueno, nos contaron lo de reducir el sueldo.

EC2: Si nos contaron las bajadas que iban a haber y que, me parece que dijeron que era una situación con el tiempo remitiría, pero bueno, que dan la idea de que te dicen "de aquí a un mes..." no sé, me lo invento "... puede ser que va a llover y tal", y a lo mejor de aquí a un mes en vez de llover cae la de Dios y dices "joder, no sólo me avisaron sino que es el doble". Esto no sé porque lo estoy diciendo.

P: Por las pérdidas, a lo mejor.

EC1: Por ejemplo, a nosotras, en una de las reuniones la gente que no era de la cooperativa... una reponedora, por ejemplo, que dijo "vale, vosotros ahora nos rebajáis el sueldo, trabajamos más horas. Todo esto me parece muy bien para ayudar a la empresa. Pero es que luego cuando la empresa remonte, en que me va a beneficiar a mí. Porque claro los de la cooperativa han invertido unos dineros y eso les repercutirá".

P: Y que le respondieron.

EC1: Nada. Como que quedó en el aire la respuesta.

P: Yo os hago una pregunta, así como un dilema moral. Imaginamos que os dejaran decidir a vosotros también y os dicen: hay pérdidas, estamos en crisis, pero os damos la oportunidad de: o bien bajar el sueldo a todo el mundo y tener un 5% menos de sueldo o bien tener que echar a gente y sabéis que no vais a ser vosotros, además.

EC1: Yo diría bajar el sueldo. Pero claro también depende porque yo no tengo hipoteca ni tengo en ese sentido nada. Que sea poco, a mí por ejemplo mis padres no trabajan ninguno de los dos, entonces en mi casa sólo entre mi sueldo y las ayudas que da el gobierno. Entonces... preferiría... porque hay otras personas que son compañeras nuestras, y muchas están peor es que nosotros. Entonces, si fuera gente que no conozco pues te diría "no sé", a lo mejor me lo pensaba pero los conozco y aunque no los conociera, no sé, porque hay mucha gente que no conozco de reponedores, pero cada uno tiene sus problemas.

EC2: Yo también bajar el sueldo. Si.

P: ¿Por qué?

EC1: Porque si entre todos podemos, aunque sea poco, ayudar a más gente.

EC2: Sí y por muy mal que me caiga una persona yo no... A mí no me gustaría que me echaran, entonces... si a mí no me gustaría que me echaran... por muy mal que me caigas, no lo veo justo que te echen a ti para beneficiarme. Aunque volvemos al mal compañerismo. Porque seguramente le preguntas a otra persona y te dirá "no, no, que le echen".

EC1: Y que me den a mí su dinero.

EC2: Claro que me suban a mí y que lo echen a él. Y si puede ser, no trabajar todo el sábado.

EC1: Claro que dentro de la cooperativa también se quejan muchas cosas que dentro de Eroski hay muchos horarios fijos que no se pueden cambiar, son intocables. A raíz de la cooperativa eso ya no es tan intocable. Por ejemplo el viene de los sábados, entonces viene todo el día, normalmente. Yo por ejemplo antes era de tarde e iba siempre de tarde. A veces me podía cambiar al de la mañana, pero bueno. Pero había personas que venían de otras secciones que, como ya venían de otras secciones, ya venían con el turno solamente de mañana, por ejemplo. Y son personas que lo que dice él del compañerismo. Tu a lo mejor le podías pedir un "pues mira, mañana viernes necesito ir al médico y necesito ir por la tarde, ¿me puedes cambiar el horario para que yo venga y tú vengas por la tarde?". Porque por horarios es la persona que lo tiene que hacer, y esa persona te dice que no y la jefa de caja no puede tampoco hacer nada. Porque ese horario no puede tocarse. En este sentido el compañerismo tampoco...

P: Yo pensaba que hacíais turnos rotativos.

EC1: Lo hacen los que son eventuales sobre todo. Que van a lo mejor un día partido, otro día van por la mañana, otro día por la tarde, se tiran cinco, cuatro días partidos.

EC2: Porque lo tiene marcado por contrato. Como tú.

EC1: Claro, yo por ejemplo ahora tengo horarios de oficinas. Nosotras en oficinas sólo podemos ir de lunes a viernes... desde las ocho hasta las 14:30. Porque por la tarde no hay oficinas. Pero por ejemplo los sábados... nosotras en nuestro caso hacemos el trabajo de una persona. Cuando yo entro ella se va y cuando yo me voy, ella viene; y los sábados igual. Si yo voy de mañana ella va de tarde. Si mi jefa, por ejemplo, quiere que un sábado... necesita por ejemplo que yo vaya a "on-line" a mí me cambian. Pero en cambio la gente que hay en caja que llevan *tropocientos* años, que vienen de otras secciones, que van solamente de mañanas, ese el sábado, que le pongan rotativo... no. Y claro para la cooperativa se supone que todos son iguales. Entonces ahí hay un poco de... disputa.

P: Yo quería preguntarnos un poco por cómo fue el proceso cuando dijeron si queríais ser socios cooperativistas que os dijeron, como os lo plantearon...

EC1: Nos dieron reuniones, hicieron reuniones y nos dieron un dossier.

P: ¿Un dossier?

(...)

P: Entonces os dieron un dossier explicando...

EC1: Nos lo explicaron por encima y que si queríamos podíamos asesorarnos para ver si la cooperativa era beneficiosa para nosotros o no. Y aquí fue cuando mucha gente que era de GESPA decidió que no.

EC2: Y además me parece que para ser cooperativista me parece que te pedían entre 2000 y 3000 € de inversión. La primera inversión.

EC1: No me acuerdo.

P: ¿Sólo?

EC2: ¿Sólo? ¿Te parece poco?

P: No. Si sólo era eso. En algunas empresas es el sueldo equivalente a un año.

EC1: Pues no me acuerdo cuando era. Yo es que, sabía que no me iba a ser, no le presté mucho atención.

EC2: Pero no sé si es sólo eso...

P: ¿y os ofrecían algún tipo de préstamo, de quitároslo de la nómina de...

CHICO Y EC1: No me acuerdo.

EC1: Es que ya hace 3 años. Fue después de lo de Caprabo. Si Caprabo fue en 2008, eso fue después, en el 2009 o 2010.

P: ¿Y que se iba hablando, que se iba comentando?

EC1: Bueno había de todo. Había gente que lo veía todo muy bonito... claro, al principio de Caprabo sí que es verdad que dio beneficios, pero luego ya no.

EC2: También hay que ver la época, claro. En el 2008 que la crisis no estaba tan arraigada, ni estábamos tan hundidos, si hacíamos ganancias.

EC1: Sant Cugat era de los más de Catalunya.

EC2: Era el más prestigioso en Catalunya, el de Sant Cugat, "sí, compramos Caprabo y duplicamos nuestros beneficios" y claro, la gente cooperativa, la que se hacía, "ah, pues sí, porque voy a tener ganancias y va a ir bien". Gente como nosotros pues "si no van a estar más de dos años aquí, para qué voy a ser de la cooperativa".

EC1: Yo no tenía tan claro pero tampoco veía futuro.

P: Y ¿creéis que ha ido a mejor o peor? Porque claro, ahora hay más gente que decide lo que pasa en la empresa, ¿o no?

EC2: Yo no tengo ni idea.

P: ¿Cómo hacen las reuniones?

EC1: Las hacen en principio los socios; van los socios.

P: ¿Cuando compró Caprabo, comentabais algo o...?

EC2: Yo el único cambio que he visto es sobre los clientes. Que te vienen con la tarjetita de Caprabo y te dicen "esto es Caprabo, ¿no?" y tú dices no...

EC1: "esto es Eroski", y tú tienes que explicarles que, aunque es lo mismo, no es lo mismo.

P: Es un lío, también es normal.

EC2: Entonces mi explicación era "Eroski se ha comido a Caprabo, pero cada uno sigue siendo lo mismo, pero las ganancias de Caprabo son para Eroski, la gran mayoría.

EC1: Esa es la diferencia. Yo decía: "En Caprabo encontrarán productos de Eroski aunque en Eroski no encontrarán productos de Caprabo".

EC2: La tuya mola más que la mía.

P: La gente está interesada, si habéis visto cambios, si la gente comentaba cosas positivas o negativas, si veis más seguro Eroski ahora que ha comprado Caprabo o menos seguro porque ha comprado Caprabo...

EC1: Menos... Se quejan por el precio, los precios altos. De Eroski. De Caprabo también. De Caprabo había gente que se quejaba que decían que Caprabo era más caro que Eroski y ahora a lo mejor igual. También han abierto un Mercadona en Mirasol que ese nos ha hecho mucho daño. (...)

P: Y entonces ¿notáis mucha competitividad entre Mercadona y Eroski?

EC1: Claro porque muchos clientes, o sea... en Eroski Sant Cugat tiene muchos clientes de Rubí, Sant Cugat, La Floresta, Mirasol y Barcelona. Terrasa también (...)

P: Habéis notado mucha bajada de clientes, entonces.

EC2: Si

EC1: Si, de tener colas kilométricas a no tener.

EC2: Los sábados, de estar cobrando a las 10:15, 10:20, todavía con clientes, a ser y 10 en la caja 19 que está en frente de de información, que suele ser la última caja que se cierra, y estar parados. Yo el sábado pasado estuve en la 19 parado todo el día, bueno toda la tarde.

EC1: Éramos cuatro arriba y tampoco había...

P: Habrán echado a gente, entonces, o...

EC1: lo que pasa es que la gente que va entrando, pues dura poco, para hacer bajas, vacaciones...

P: no habéis notado menos personal en las tiendas.

EC2: Lo mismo, lo que dice ella, no hacen fijos. Por ejemplo yo cuando entre, a los nueve meses me ofrecieron ser fijo, ahora la gente que entra no se lo ofrecen.

P: ¿bueno claro, preferirían ser socio? Ah, ni eso, claro

EC1: Creo que tampoco.

P: Le ofrecerían ser socio en vez de fijo

EC1: si si si. Si. O eso decían. Cuando nos dijeron que si queríamos ser de la cooperativa o no, dijeron que nosotros podíamos permanecer en Eroski sin ser socios. Pero la gente que entre tiene que ser de la cooperativa sí o sí. Solamente a nosotros por haber estado antes de que se hiciera cooperativa, nos mantenían eso.

EC2: Algo bueno. Si porque si no yo ya no estaría en la empresa.

P: ¿Os hubierais sido antes que hacen los socios?

EC1: Yo creo que sí

EC2: Yo si

EC1: Yo creo que también.

P: ¿Por qué? Tengo curiosidad, ¿eh?

EC2: Yo no quería ser socio. O sea yo, aparte de que no le veía futuro... No me veía futuro en la presa y no me gusta trabajar en Eroski, lo odio, no quería ser socio. A mí me vino el gerente a preguntar "bueno, piénsatelo que es algo bueno, y bueno, le sacaremos rendimiento. Tú piénsatelo". Y venía cada semana y me decía "¿ya te lo has pensado?", "Que no. Pesado. Que no voy a ir. Que no.". Y hasta que dejó de insistir.

EC1: No a mí no me dijeron nada, nadie me dijo nada. Es más hay mucha gente que se piensa que si que soy de la cooperativa. O que era de de GESPA. Yo entré, y a mí nadie me dijo nada de GESPA. Yo de GESPA me enteré por lo que yo escuchaba de compañeros, claro, luego pregunté y se ve que por no hacer 40 horas por eso no me lo habían dicho. Yo escuchaba que hablaban de GESPA pero...

P: Decirme si me equivoco, pero me da la sensación de que no queréis ser socios cooperativistas por esta imagen de que si me hago socio voy a estar toda la vida, y entonces soy joven y tengo mis expectativas en otro lado...

EC1: También y porque económicamente, el invertir ahí tampoco. Porque yo era mi primer trabajo, por ejemplo. Tampoco tenía tanto dinero ni para invertir, y pedir a mis padres va ser que no.

P: Pero si te dijeran que te vamos a sacar 20 € de la nómina durante no sé cuánto tiempo.

EC1: Creo que no.

EC2: Yo tampoco.

P: Es que me da la sensación esa, que como hablabais... hace mucho hincapié en lo de que estoy estudiando, aparte de que yo no quiero acabar en Eroski mis días.

EC1: Yo estoy en oficinas y la verdad tengo un buen horario. Y los sábados, a mí, personalmente, trabajar en caja no me molesta. Me gusta, no nos vamos a engañar. No es el trabajo de mi vida, pero voy contenta a trabajar. Es lo que tengo y me la paso bien. Pero reconozco que por ejemplo que con lo de las aperturas de Caprabo yo trabajaba de lunes a viernes y el primer sábado que tuve fiesta fue como

“¿que hago?”. Yo estoy acostumbrada a trabajar entrar a las 11 de la mañana y salir a las 11 de la noche. Yo quiero trabajar en un horario de lunes a viernes y los sábados. O sea, es el principal motivo por el que no quiero estar toda mi vida en Eroski. Tener un fin de semana... yo tengo un fin de semana de domingo. Cuando me doy cuenta tengo que ir otra vez el lunes.

P: Claro, y ser socio para ti implicaría quedarte en Eroski mucho tiempo. Más o menos igual, ¿no?

EC1: Si, yo es que... es eso, que no me veo implicado en la empresa porque no me gusta estar de cara al público. Lo hago por dinero. Yo trabajo por dinero.

EC1: Yo también... si yo me la paso bien

EC2: No pero... Hay gente que trabaja porque le gusta y además cobra. Yo no trabajo porque me guste, yo trabajo por dinero. Y sé que tarde o temprano me voy a ir de Eroski. O me echan o me voy. Yo no me voy a tirar 30 años o 40 años en Eroski trabajando como cajero. Ni lo quiero, ni lo deseo. Por tanto invertir... dejarme como tu decías que me vayan quitando 20 € al mes o sacar 4000 € y darle como fondo común... no lo veo rentable para mí porque yo sé que dentro de uno o dos, como muchos 3,4 años yo estoy fuera de Eroski... si no peta antes, que yo creo que va a petar. No es por ser mala persona, pero yo creo que va a petar.

P: ¿No veis vuestro trabajo muy seguro, tampoco?

EC2: No.

EC1: Al cien por cien, no. Es lo que he dicho antes, por ejemplo, a mí cuando me dijeron que iban a cerrar la planta de arriba, yo en ese momento lo daba por perdido. No lo creía. Y encima una persona de fuera que no es nadie del centro, o sea que se lo había dicho una persona que no trabajan en Eroski. Claro yo, estaba con una chica de bazar y nosotras decíamos. Lo que decimos. Rumores. Rumores. Rumores. Pero luego ese rumor, se convirtió en verdad. Mi compañera por ejemplo, cuando nos dijeron que nos bajamos todos abajo, su primera pregunta fue “no iréis a echar a nadie”. Otro dijo “¿y me vais a echar?”. O sea, habló sobre él, en cambio ella hablo en general de todos. Y dijeron desde el principio que no. Que no nos echaban.

EC2: En principio.

EC1: ¿A quién han echado?

EC2: Bueno digo en principio.

EC1: Y ahora mucha gente lo que ha hecho como la... las personas que están, por ejemplo, en los sindicatos... Eroski tiene UGT y luego está FETICO, FETICO es un sindicato solamente de centros comerciales o algo así. Entonces todas las personas que estaban en FETICO se han ido.

P: ¿Se han ido o los han echado? Según tú, ¿eh?

EC2: Se han ido, aceptando que les echaban. O sea, les daban la carta como de despido en plan...

EC1: Y les han arreglado el paro...

EC2: ...o aceptas todos los recortes y todas las bajadas, o te vas...

EC1: ... y como no han aceptado...

EC2: ...como no han aceptado, les han echado, entre comillas.

P: O sea, los sindicatos estaban en contra de todas estas medidas anti crisis.

EC1: Pero lo firmaron.

EC2: Sí, pero lo firmaron.

P: Firmaron que sí.

EC2: Si, sí, claro.

P: Firmaron pero estaban en contra.

EC1: Si, si mucha gente se quejó de eso, de cómo se podían haber bajado los pantalones de esa manera, como habían permitido eso.

EC2: Pero no fue porque las grandes empresas como El Corte Inglés y otra gran empresa... me parece que El Corte Inglés firmó que sí. Otra gran empresa firmó que sí. Y nosotros decíamos que no estábamos de acuerdo, pero como ellos habían dicho que si, tenían mucho poder... esto me lo contó Montse. Como tenían mucho poder... por mucho que nosotros dijéramos que no, iba a ser que sí. Por eso el hecho de que aunque nosotros dijéramos que no, se firmó que sí. Y de ahí al descontento... Si habéis dicho que no, firmar que no, aunque sea luego que si... pero firmar que no, pero firmaron que sí.

EC1: Claro, estás en una empresa, eres trabajador y ya nos lo dicen así, y hay gente que es de la cooperativa que se supone... perdón del sindicato, quieras que no, saben más cosas de la empresa, controlan más todo que nosotros, se van yendo... se han ido tres personas: una de UGT y dos de FETICO. ¿Sabes? Te hacen pensar..."Uy, a lo mejor tampoco estamos... estamos mal pero no estamos tan seguros".

P: ¿Sois de algún sindicato?

EC1: Yo era de FETICO. Pero hace muchos años lo deje porque veía que no... Por ejemplo, para lo único que me servía si tenía alguna duda o algo, por ejemplo la chica esa que dices, Montse, me decía "¿me puedes mirar las horas que me deben?". Porque a ella le dan las [No se entiende. Min 00:57:33] también las puedo pedir pero ya que estaba pagando a un sindicato si me podían hacer el favor de mirármelas y nunca me las miraba. Y llegó un punto que dices "¿para qué?" para qué voy a estar pagando cinco euros si no me estás ayudando en nada. Para eso lo hago yo. Entonces me borre. Y entonces ya.

EC2: Yo no. A parte de que voy sólo los sábados para qué quiero ser un sindicato. Aparte que no pongo mucho empeño en enterarme de nada. No me interesa el tema. No le pongo empeño. Voy a mi bola.

[Fin de la grabación]

Código	C3
Empresa	Caprabo
Relación contractual	Fijo
Sexo	Hombre
Puesto de trabajo	Comercial en la sede

Llevo 25 años en Caprabo en su momento... son errores que se cometen yo tenía capacidad para estudiar, pero cuando tienes que tomar una decisión con 13 años, yo creo que mis padres no tendrían que haberme dejado decidir. Y yo decidí hacer es el que FP. Y te la sacas sin tener que hacer nada. Soy administrativo. Y entre aquí sólo he tenido un trabajo, que es Caprabo. Como no tenía ninguna formación, por qué ser técnico administrativo es como no ser nada. Entré a Caprabo hace 25 años y entre en tienda. Y llevo 18 años en ventas y ahora llevo siete años en compras. Hice toda mi carrera en ventas cuando me refiero a ventas me refiero al punto de venta. Empecé como auxiliar de tienda, adjunto de tienda, adjunto al responsable de tienda, responsable de tienda, jefe de zona, y responsable regional de jefes de zona sólo me faltaba ya llegar yo creo que a director de ventas. Lo que pasa es que hubo un proceso interno de selección por perfiles y entre en compras. Estuve dos años de comprador. Pero en el momento en el que nos compra Eroski... hay una serie de jefes, lo que pasa muchas veces con las fusiones, que desaparece de la estructura de Caprabo y hace ya cinco años que soy jefe de sección. Digamos que está el jefe comercial y estamos unos cuantos jefes de sección.

(...) Yo no sé hasta qué punto no fueron indicaciones específicas de Eroski o salidas profesionales de las personas que había aquí. Pero curiosamente el director comercial y las dos personas que iban por debajo... los tres salieron a la vez. Nunca he sabido realmente qué parte hubo por parte de la empresa que te compra o qué parte desde el punto de vista personal. No lo sé. Se decía "les han cortado la cabeza". Lo típico. Pero no lo tengo tan claro. No sé hasta qué punto no hay un tema de movimiento de estas personas. Mi jefe pasó a ser el director general de compras.

Yo no [he notado] tanto [cambio]. Porque como yo me incorporé al departamento en el 2006, la compra se hace en el 2007 y el proceso de integración total es en enero del 2008. Yo aún no me había adaptado. Si hubiera llevado 10 años en comercial sí que lo habría notado más. Lo noté pero relativamente.

[Cambios en la empresa] como empresa tenemos... en todas las empresas de supermercado hay dos niveles. Lo que es el departamento central y el punto de venta. Al final, la parte del punto de venta, los cambios no los nota. No hay ningún cambio. Da igual quien te compre. Se puede encargar la central, pero la tienda seguirá. A nivel. De venta cambios no ha habido ninguno. Temas puntuales del cambio de marca propia. Pero con las personas, cero. Otra cosa son los departamentos centrales. Porque hay un tema de solape de funciones. Hay áreas que han sido más afectadas desde el minuto cero. Áreas que han sufrido el proceso durante estos seis años. Y áreas como la nuestra que, desde el punto de vista de las personas, no hemos notado ningún cambio. Desde el momento en que Eroski decide mantener la enseña Caprabo, al final necesitas un equipo comercial detrás porque si no, no tiene sentido que tengas

una enseña Caprabo. Si no sería enseña Eroski y todo se haría desde allí. En las personas no ha habido ningún cambio en mi departamento. Otra cosa es la gestión, en la gestión sí. Porque te condiciona el nuevo marco al intentar... al final el que compra es el que manda. Tú tienes una central de compras y todo lo que hagas tienes que ir con mucho cuidado de que al final el proveedor, que es con quien nosotros construimos el negocio, no se aproveche de vacíos que podrían hacer en la gestión de la central de compras. Entonces tienes que ser muy transparente con la central de compras. Y en este sentido y que se ha cambiado el tema. Antes tú tenías la autonomía absoluta para todo, cuando tú tienes una empresa que es tuya y punto. Y ahora tienes que ir con más cuidado en según qué temas de intentar no pisar ninguna línea roja.

En este aspecto es más complicado.

Sí. Es más complicado. Porque tienes autonomía, pero lo que se trata es de tener claro en qué temas puntuales tienes que ir alineando con la central de Elorrio.

La comunicación con Elorrio ¿qué tal?

Bueno, es bastante baja. Esto tiene una parte positiva y negativa. La positiva es que tienes que ser autónomo por c****. Entonces, bueno, mejor porque cuanto más autónomo seas, conceptualmente mejor. La negativa es que nos falta alineamiento en según qué temas. Pero también tiene motivado sobre todo por la carga de trabajo yo creo que infrahumana. Y el bucle administrativo que creo que ellos tienen. Que ellos. Porque al final el departamento con el que nosotros interlocutamos, que es compras, al final tendrían que dedicarse a la negociación pura y dura con los proveedores, pero hay una de satélites infinitos. Entonces claro, la calidad de su día a día es más complicada, y les condiciona la comunicación con nosotros. Es la sensación que tengo.

¿Tú tienes la sensación de que por nuestra parte hay muchas ganas de comunicación?

Sí. Me gustaría ir más alineados, tener más reuniones pero para ellos es complicado. Tiene una parte positiva, al final vas haciendo. Y yo no he tenido nunca ningún problema con ellos. Pero a lo mejor sería mejor intentar más alineados. Pero la gestión en el tiempo es complicada.

Yo creo que la organización que condiciona [para la comunicación] de alguna manera. El clima laboral tiene que ver también, en cómo funciona tu organización. Pero los casos en que... sí que hay casos de buena comunicación, pero son casos puntuales, que tienen que ver con la persona puntual. La persona puntual de allá que de alguna manera tiene este foco de intentar tener más comunicación. Pero creo que te condiciona el clima laboral.

Nuestro clima laboral es el que siempre aquí en central [no ha influido la compra de Eroski]. Yo creo que esto es un mérito nuestro en el sentido de la capacidad de decisión al 100% no la tengo, tengo un porcentaje muy alto, pero no el 100 x 100 y eso no ha repercutido en el clima laboral. Es bastante bueno.

Desde tiendas siempre hay, desde el desconocimiento, el temor de lo que pasa con Caprabo. Pero es desde el desconocimiento. Porque el único lugar que no pelagra es el del punto de venta. Es el único que

está garantizado. Porque si algún día viene alguien a la cadena que sea, no sé qué pasará con la central, pero el suyo se mantendrá. Lo que pasa es que en tienda es complicado, hablo con conocimiento de causa, es complicado el tema. Nosotros hemos metido muchos procesos, Nórdica y algún otro que hay, Óptima... y es complicado operativizar, adaptar los recursos a las cargas de trabajo y ponerlo en un Excel. Está muy bien. Pero a veces la teoría... 2 y 2 no son cuatro. La teoría no tiene que ver exactamente con la práctica. Yo creo que están a lo mejor un poco decepcionados. O desconcertados de hacia a dónde vamos. Pero el punto de venta puede estar tranquilo. Se ha mejorado mucho en el sentido de que antes trabajaba en un supermercado era un trabajo banalizado. Yo me acuerdo en la última etapa, a principios del siglo XXI, nosotros estuvimos con porcentajes de absentismo del 12% y de rotación del 25%, nadie quería trabajar en supermercados en aquel momento, por el tema de sábados y festivos. Y ahora, con la situación actual, la rotación y el absentismo han desaparecido prácticamente. Ahora no hay ningún problema en trabajar en un supermercado. Y si me duele el tobillo, vengo a trabajar.

¿Crees que hay diferencias por el hecho de que la empresa que lo haya comprado sea una cooperativa que si no lo hubiera sido?

No, ninguna diferencia. Para nosotros conceptualmente nos han comprado alguien. Y al final da igual que sea una empresa cooperativa que no. Al final si nos hubiera comprado una empresa, el modelo sería el mismo que el que tenemos a día de hoy. El de interlocución y el del día a día que tenemos sería el mismo. Exactamente el mismo.

¿Crees que tendría que ser diferente por el hecho de ser una cooperativa?

Es que al final, yo el cooperativismo lo entiendo... es que yo lo de ser cooperativista tiene que ver con una serie de cosas que no tienen nada que ver con otras. Yo la forma de interlocutora con otro y de relacionarme con otro, será la misma. Me da igual si es una SA, como una SL, como una cooperativa. Yo eso no lo cambiaré. Porque el cooperativismo son otras cosas. El modelo de relación con el otro yo creo que es el mismo. Porque tiene que ver mucho con la persona.

Tú has leído todo el tema de FAGOR... ha salido unos titulares que dicen que está en entredicho el sistema cooperativista. No estoy de acuerdo. Yo creo que el modelo cooperativo conceptualmente es bueno porque al final partiendo de que tema del concepto de que el lugar donde trabajo también es mía y todo lo que yo haga también es mía y todo lo que ello positivo para el lugar donde yo trabajo conceptualmente es bueno. Al final, lo que ha pasado, no tienen nada que ver con el cooperativismo. Al final hay un tema que se llama FAGOR que simplemente es un tema de una propuesta comercial. Corporación Mondragón por qué no meterlos euros para reflotar FAGOR, porque comercialmente es una fórmula que hoy en día no tiene sentido. Entonces tú no puedes meter 170 millones de euros en un producto que comercialmente sabes que no funciona. La deuda financiera de Eroski, que ya está en 3000 millones. Esto no es un tema de que es una cooperativa. Es simplemente porque tuvo la mala suerte de compra Caprabo en el último segundo antes de que se cayera el mundo. Pero esto le podría haber pasado a una SA. No tienen nada que ver con el cooperativismo. Es un tema de gestión de compra

de una cadena en un momento erróneo, no erróneo, en una realidad que al día siguiente pasó a ser otra. Pero esto no tiene nada que ver con el cooperativismo. Es un tema de estrategias comerciales. Con el tiempo se le han vuelto en contra.

El cooperativismo yo lo entiendo... yo, desde la distancia... porque no soy cooperativista ni me lo he planteado. Porque al final es voluntario llegado el momento el serlo. Yo sí que entiendo el cooperativismo desde el punto de vista del compromiso personal con el lugar en el que trabajo y compromiso en todos los sentidos. Lo que no comparto con el cooperativismo es el compromiso con la sociedad. Al final, con todos los respetos, yo si llega el día y soy cooperativista, todo lo que yo haga lo haré para el lugar donde trabajo. Y si además es mía la empresa, si yo tengo el sentimiento de que es mía, pues perfecto. Pero yo no busco que lo que yo haga sea mejor para la sociedad. Que lo es, pues perfecto. Pero no lo acabo de entender. Lo digo porque suelen salir mucho "el compromiso con la sociedad". Vale, no quiere decir que no, que está muy bien, pero no. Yo creo que al final un cooperativista no piensa como sus actos repercuten en el conjunto de la sociedad, yo creo que piensa en cómo sus actos pueden influir positivamente en la cuenta de explotación de la cooperativa. Es un compromiso más interno. Como yo lo veo. No es un compromiso hacia afuera.

[Pregunta de si quiere ser cooperativista] yo creo que la pregunta se tienen que separar, en el sentido de... yo, por mi posición dentro de Caprabo, porque yo, digamos, soy primera línea. Yo reporto un director de área. Yo estoy obligado, entre comillas, a ser cooperativista.

¿Tú crees?

Sí, sí.

¿Por qué?

Yo creo que al final, a ver, es voluntario. El director general de Caprabo puede decir "no, yo no soy cooperativista". Y, puede hacerlo. No digo que no. Pero claro, no sé hasta qué punto, desde el respeto a la persona y a su libertad de elección, él actúa director general puede decir "no, instalamos el proyecto cooperativo en Caprabo pero yo no lo soy". ¿Vale? Siete directores de área lo mismo. "Vamos al proyecto, por cierto, yo no lo soy". Y yo después me voy a mi equipo y le digo "vamos hacia aquí, es voluntario, será bueno para nosotros, por cierto que yo no lo soy". Yo creo que en mi nivel tengo que ser cooperativista si o si. Ahora bien, esto es una parte. La otra parte, yo creo, no puedo afirmarlo al 100 × 100, pero yo creo que lo sería. Yo creo que lo sería llegado el momento. Entiendo que no me tengo que hacer esta pregunta, porque tendré que ser lo sí o sí. No porque nadie me obligue, sino que es un tema de posición dentro de la empresa. De responsabilidad. Pero creo, que llegado el momento sí que me haría. Porque al final a mí, en mi día a día, yo no sé si me aportara algo más de lo que ya hago hoy en día. Lo que sí tengo claro es que no me restara absolutamente nada. Eso lo tengo claro. A partir de aquí... es un tema de compromiso con la empresa en la que trabajas. Lo digo en el sentido de compromiso y de entender el concepto de pertenencia a tu empresa. Me imagino también que si no soy cooperativista también sobreviviría perfectamente. Pero creo que no me sentiría bien conmigo mismo. Al final yo no

modificaría mi forma de trabajar por ser cooperativista o no ser cooperativista. Pero es un tema que va más allá de eso, es un tema de que no me sentiría bien empresa lleva un proceso de este tipo y yo realmente no estoy con mi empresa. Es en este sentido.

A mí me han bajado el sueldo este año y no soy cooperativista a partir de aquí... al final, yo por eso, el concepto cooperativista sí que es cierto que si estás en una cooperativa que gana dinero tuvo ganas más dinero también y viceversa, estás en una compañía que pierde dinero tú tienes que perder dinero. Pero eso también pasa en una SA. Si te digo la lista de empresas que tienen bajadas de sueldo y no son cooperativas... es sustancial, pero importante. Eso tiene que ver más con la fórmula comercial que tengas en ese momento y la carga financiera que tenga detrás. Sí que estaría dispuesto [a ganar dinero en épocas de bonanza y a invertir dinero en épocas de crisis] pero también lo estaría en una empresa que fuera SA. Porque al final si la empresa tiene pérdidas, y a mí me tienen que rebajar el sueldo, preferiría que no me lo bajarse pero entiendo que si la empresa donde trabajo tiene un problema... tengo que adaptarme a la situación de mi empresa donde trabajo. Si no me gusta pues me voy. Si estás en una empresa éstas con todas las consecuencias. Una cosa que pasa por encima del que aquí se puedan bajar el sueldo es la supervivencia de tu empresa en consecuencia de tu lugar de trabajo. Esto está por encima. Nosotros este año nos han bajado el sueldo un 6% y nos han quitado los vales de regalo de Navidad y de los hijos. Y no somos una cooperativa

(...) Yo, hay una cosa muy buena que es la publicación, la comunicación pública de sueldos, si esto lo hace la cooperativa. Esto me parece importantísimo y que el cargo esté asociado a una franja, independientemente del nombre de la persona. Va ligado a la función no a la persona esto lo encuentro perfecto. Ahora bien, no sé cuál es el ratio exactamente, con lo que no puedo contestar. Yo que una persona, que una cajera, cobre un 20% más que la media de cajeras, conceptualmente lo encuentro correcto. Que un director de área cobre un 40% menos de lo que cobra director de área de una cadena de supermercados conceptualmente lo encuentro correcto, pero tendría que ver cuál es la diferencia entre los dos sueldos. Tengo claro de la diferencia y cobra una cajera y lo que cobra el director de área de Caprabo... te diría que es correcto porque estamos hablando de responsabilidades, con todo respeto a las personas, pero las decisiones que toma uno tienen más trascendencia, esa no es la palabra porque la gestión del punto de venta no lo puedes frivolar... pero tendría que ver los euros de uno y de otro si no, no te puedo responder. Actualmente sí que me parece, que sea público, que ligado el sueldo a tu perfil profesional, pero creo que tiene que estar muy marcado la diferencia en cada nivel en términos de que... si tienes la ambición de promocionar que profesionalmente, tener un cierto reconocimiento económico y que sea palpable digo un cierto. Porque es verdad el dinero es un tema que en el mundo de la empresa se le da más importancia de la que tiene realmente, porque hay factores más poderosos que el dinero. Tu salario es un tema que el problema entre sea el segundo factor más importante, o incluso el tercero. El primero es que te guste lo que hace es, el segundo es el ambiente del lugar de trabajo, y no sé si luego irían el dinero, aunque tengo dudas si antes va la distancia con tu lugar de trabajo. Por mi sería probablemente el tercero. (...) si una persona analiza, el hacer algo que te guste y

que tengas un lugar de trabajo donde esté a gusto, el dinero nunca puede competir con esto. Con unos mínimos evidentemente. Conceptualmente está bien, pero tiene que haber una escalabilidad. No puede ser que una cajera ganara 1200 € y que el director de área cobre 2500 creo que tendría que haber un margen por la función. Pero me parece bien. Pero se tiene que notar. Porque si no es que promocionó, pero paso a ganar 32 € más. Si tú haces una promoción para ganar 32 € más al mes... teniendo en cuenta que el dinero no es lo más importante pero tiene que estar marcado.

¿Sabes que hay gente de Eroski que cobra menos que sus homónimos en Caprabo?

Por nuestra parte no lo hemos comentado nunca. Porque no tenemos la información. No lo sabemos. Conceptualmente yo tendría que cobrar como me homologo. No sólo porque él sí a la parte compradora, sino por un tema de que la compañía es la misma. Por un tema de concepto.

Sí, pero ahora imagínate que tienen y os dicen "os bajamos a todos el sueldo"

Claro, es un tema complicado. Si van a mí jefe y le dicen que tiene que cobrar un 40% menos de entrada... pero yo creo en el proceso, en el momento en el que es cooperativista esto pasa automáticamente a asumirlo. No sé cómo lo harán. Yo creo que lo mejor es buscar un terreno medio.

¿Os han hecho algún tipo de formación sobre los nuevos valores?

No. No se ha movido nunca el tema. Se dijo en su momento que se abordaría el proceso en el 2015. Y estamos pendientes.

Y el tema de valores ¿no se ha abordado tampoco? El sentimiento de pertenencia, responsabilidad social...

No. Nosotros tenemos pero la muestra. La de Caprabo. Y que hemos hecho una adaptación, una herramienta que trabajamos cada año llamábamos evaluación del rendimiento, que es un tema de la valoración que cada jefe hace de su equipo, con una serie de competencias que el año que viene lo adaptamos a Eroski al 100 x 100, que es bitácora. Proyecto bitácora. Que es simplemente tener el mismo sistema para medir a tu equipo sobre una serie de competencias. Pero no hemos abordado nada específico. Yo estuve en una sesión en una población de Guipúzcoa: Otalora. No sé si es municipio. Que está en el meollo. Hicimos una formación sobre... estaba muy interesante. Tres días. Ambiente de Eroski y tal. Y abordamos el tema del cooperativismo que vino precisamente uno de los jefes importantes de la corporación a hacer el bloque ese punto estuvo muy interesante. Yo al final lo que vi es que el concepto realmente, y sobre todo los más veteranos lo que transmitieron fue que los ideales y las ganas de compartir el proyecto inicial que había al principio, de alguna manera no era el mismo oyen día. Se había pervertido. La destrucción de negocio, las desinversiones para liberar la carga Económica, tampoco ayudaba precisamente. Y al final te cuesta. Además que Eroski tiene el clima de que la fórmula comercial, en el norte funciona muy bien, pero la parte centro y la parte sur de España no es lo mismo. Es complicado. Pero hablando de el bloque específico de la sesión aquella, cuando hablamos de cooperativismo, yo lo que interprete de lo que vi es que, como se abordó el tema en el principio, el tema

de los ideales, seguía estando, pero no era la situación entre comillas idílica. De alguna manera se había viciado. Pero no hemos tenido ningún contacto de momento así que no puedo decir nada. No hemos abordado el tema.

Háblame un poco más que esta formación cuando se hizo.

Se hizo hace poco. Hace un año. Se invitó a las primeras líneas. Directores de área y primeras líneas. Y lo hacían también con personas de cargo de responsabilidad de todo el grupo Eroski. Abordaban muchos temas. Era un tema de muchas áreas. Eran tres días y había un bloque específico de cooperativismo.

¿Esta es la única formación que os han hecho?

Sí. Así conjunta, todos mezclados y tal si. La única que he hecho yo.

Y os hablaban de cooperativismo y ¿de qué temas más?

Sí, pasamos por todas las áreas. Por bloques. El bloque de innovación, de gestión de las personas, siempre venía algún director de alguna empresa de Eroski o externa que era la que modulaba el bloque. Bastante dinámico. Pero en términos... cuando tú estás en una empresa que sufre financieramente hablando, invertir en las personas es complicado. Entonces meterse en temas de éstos es complicado, porque requiere dinero. Yo hice una formación aquí, un programa formativo en ESADE por los pelos, porque ya cortaron el grifo, eran 24.000 € seis meses. Es una inversión que hace la empresa, no tú. Pero se cortó porque ya no se podían hacer estas inversiones. Y al final fomentar la formación grupal en sociedades como Caprabo o en otras en la situación actual es más complicado. Pero entiendo que si al final llegamos a abordar el proceso, que no lo sé, el proceso previo tiene que ser de explicarlo muy bien.

¿Te sirvió esta formación para entender un poco más?

Sí. Para entender la cultura Eroski. Un poco más si.

(...) Yo, si mi compromiso en la empresa tiene que pasar por ser cooperativista, yo seré cooperativista porque esto, tengo serias dudas de que pueda aportar me, pero no tengo ninguna duda de que no me restara absolutamente nada. Ahora bien, y es lo que le dije al hombre aquel de la Corporación Mondragón, no acabo de tener claro cuál será mi diferencia de trabajo de ahora y que si soy cooperativista, porque al final tu modelo de gestionar tu día a día, no tiene nada que ver, entiendo. Tú estás defendiendo tus intereses del lugar donde trabajas. Y si la empresa es tuya y todo lo que tú hagas es mejor para tu empresa, y si encima, ayudas a la sociedad, perfecto. Pero realmente yo creo que la persona, la forma de ser de la persona, de trabajar de la persona, está por encima del modelo de negocio que tenga el lugar donde trabajas. Es la duda que tengo. Como puedes tú modificar, no modificar, mejorar tu calidad de trabajo por el hecho de ser cooperativista, para qué realmente repercutan más aún en la cooperativa en la que trabajas.

Y cuando lo planteaste ¿qué te respondieron?

Dijo "¿qué le responderíais al compañero?" Entonces habló uno, que ahora esta creo jefe de personal de Fórum, y explicó algunas. Quien no me acuerdo. Pero honestamente no sé si seré capaz de hacer un trabajo de más calidad.

Quizá porque tú ya piensas que eres lo suficientemente responsable

Sí, pero yo creo que eso lo pensamos todos los que trabajamos en una empresa. Tendemos a supervalorarnos. Entonces siempre tiene que haber alguien desde fuera. Pero a lo mejor llegado el momento así que soy capaz de mejorar. Porque siempre tienes un margen de mejora.

¿Qué perderé capacidad económica? No, si ya la he perdido este año... y no somos cooperativa. Y si estuviera en Panrico perdería mi lugar de trabajo. No tiene que ver con la cooperativa, tiene que ver con el mundo de la empresa y con la situación de cada empresa.

Eroski tuvo muy mala suerte, porque compró en el último segundo a un precio que hoy Caprabo, cualquier empresa vale mucho menos. Y además con una carga detrás de temas de alquileres

¿Cómo se vivió el momento en el que Eroski compra a Caprabo?

Al final había cinco candidatos en la compra. Y se comentaba públicamente. De los que había encima de la mesa fue el único que realmente a nosotros, desde el punto de vista de la empresa, ya me olvido de las personas y de mí mismo. Desde el primer minuto dejó claro que mantendría la enseña Caprabo, entonces eso de alguna manera, de los que podían comprar, fue el mejor. Al final es un tema de mantener la enseña Caprabo y subsidiariamente, los lugares de trabajo que había detrás. El punto de venta está blindado. Otra cosa es que haya una tienda puntual que no funcione y se cierre. Pero eso pasaría a cualquier tienda hoy. En este sentido se vivió bien, porque se planteó desde el primer momento que mantendría la enseña Caprabo. [Fin de la grabación]

Código	C4
Empresa	Caprabo
Relación contractual	Fija
Sexo	Mujer
Puesto de trabajo	Cajera / Reponedora

¿En que trabajas de Caprabo?

En caja y reponer. Se hacen las dos cosas.

Siempre hace que las dos cosas o es ahora que ha habido un cambio o algo así

No han cuando aún era Caprabo todavía. Juntaron las dos posiciones para que no hubiera dos personas y así quitar gente.

Vale, claro

Entonces me hicieron auxiliar de planta. Era cajera y reponedor.

Vale. Y tú eres auxiliar de planta. ¿Hace cuánto tiempo aquí?

Siete años

O sea que has vivido...

Sí, empecé en Caprabo y ahora sigo en Caprabo con Eroski

¿Cómo valoras ese cambio...?

Negativo

¿Negativo?

Negativo. Sí. La cosa ha ido un poco peor.

Cuando dices negativo, ¿Por qué?

Porque en Caprabo se miraba más la especie de calidad con los clientes. Se miraba que sus pasillos estuviesen llenos. Que todo estuviera bien colocado. Que todo estuviera bien arreglado... ¿vale? Claro que también ha coincidido con la crisis ¿vale? Que hay menos gente también así que tampoco se puede decir mucho... Pero en Eroski quieren que todo vaya más rápido... que se cuide al cliente pero que si una cosa no hay, no pasa nada y que si el pasillo está desordenado pues tampoco pasa nada

Pero no pasa nada de verdad o...

No pasa nada porque priorizan la atención al cliente sobre el estado del pasillo por ejemplo. Sobre todo de que haya colas en las cajas. Eso tampoco lo querían antes, pero también éramos tres personas más. Se ha notado

¿Han echado a gente últimamente?

Sí, porque los están distribuyendo de otra forma y cogen a una persona de aquí y se llevan a otro sitio.

¿Y por qué hacen...?

Para cubrir huecos

Vale, lo que hacen es re-distribuir.

Sí, o sea lo reubican donde se necesita

No te veo muy convencida de ello... de ese cambio de reubicación ¿te han cambiado a lo mejor a ti de sitio?

Bueno, me cambiaron... me llevaron a otra tienda pero luego volví. Lo mío fue temporal. Porque había una chica de vacaciones y tuvieron que decirme "ve tú, pero luego vuelves".

Y... ¿Tú no puedes decir nada del cambio de reubicación o así?

No... sí. Te piden consentimiento. En mi caso era cambiarme para ir a una graduación superior. En mi caso sí estaba conforme...

Que significa una graduación superior

¡Ah! Pues que pasé de no ser encargada a serlo ese mes... dos meses...

Vale. Con lo cual cobrabas más

Exacto

Bueno claro... dirías que sí, ¿no?

Sí sí sí sí. No, pero es cierto que están moviendo a personas y piden que firmen conforme aceptan el traslado ¿vale? Eso sí. Y cambiaron a la compañera hace un par de años o así. Es la última que se llevaron.

¿Tú crees que crea malestar o así el hecho de que os cambien de sitio? O simplemente es un hecho que... estáis de acuerdo porque dices, bueno es que si no me voy a la calle...

No, malestar no creo que genere: Porque creo que es lo mismo. Haces compañeros igual en todas partes... Además estamos acostumbrados porque cada equis tiempo cambian a los jefes también

¿A sí?

Sí, eso sí. Cada dos o tres años cambian

¿Esto pasaba antes?

Bueno yo llevo unos 7 años y he tenido tres cambios de jefes. O sea que sí qué pasaba. Sí, sí.

¿Por que crees que los cambian? Porque se van o...

No, porque los llevan a otras tiendas. Supongo que es por rotación. Supongo que es por lo que decía como son jefes de cuando llegan a una cierta confianza con el personal dicen "te cambio" ... No lo sé. ¿Eh? Nunca he sabido el motivo. Yo sé que los van rotando.

Y aparte de esto que ahora rotan más gente que antes. ¿Has notado más cambios en la última época?

Es que se ha notado cambios pero como realmente no... A ver es que realmente Caprabo lo compró Eroski pero realmente pues no... No nos han dicho todavía: "Sois de Eroski. Vais a ser una cooperativa" como has dicho... Osea es como si lo gestionara de momento todo Caprabo y claro están habiendo cambios pero los que los que están habiendo no nos dicen son por Eroski.

Claro. No sabes tampoco si es por la crisis...

¡Exacto! Hay muchas cosas. Ahora están haciendo otro cambio que empezará en julio, se supone... pero claro de momento están diciendo que es de Caprabo. No nos han dicho que influye lo de Eroski

¿Cambios se están haciendo ahora?

Pues están haciendo una reorganización del personal. Están quitando lo que sería las jefas de secciones. Para que haya más gente en la tienda y no tanta gente... Bueno lo que quieren es que haya polivalencia. Eso sí que es verdad. Que todo el mundo sepa hacer de todo. Porque claro yo ahora mismo digo estoy en planta y no sabría cortarte un pescado, entonces lo que quieren es que todo el mundo sepa.

Y esto lo valoras como positivo como negativo

Yo creo que esto es positivo. Porque muchas veces en este tiempo se ha notado por ejemplo, que las pescaderías, lo que decía, por las mañanas a veces se queda una persona sola... y el sábado a lo mejor una persona sola no puede porque se le pone mucha gente. Entonces claro pues si en algún momento determinado pues alguien, por ejemplo yo que estoy por la tienda y tengo libre, pues puedo ayudarla. Yo lo considero positivo

Claro. Puede sacar más rápido la faena

Claro. Y ayudarla porque a veces tiene hasta 4, 5, 6 o 7 personas.

Claro. Vale. Y esto dices que empezará en junio y aún no ha empezado

Julio creo que nos han dicho. Aun no ha empezado.

Pero os tendrán que formar

Sí. Nos tendrán que hacer formaciones. Primero siempre piden consulta quien es la que quiere aprender.

¿Ah sí? ¿Y tú te has apuntado?

Sí. Yo ya me apunté la última a vez que hubo. A ver si esta vez arranca.

¿Y a qué te apuntaste?

Yo me apunto todo. A mí me daba igual

¿Eres una persona muy activa?

Si bueno, porque me gusta aprender. Aprendí a hacer como los jefes, y ya... sólo me falta secciones. Y ya está! Yo me apunto. Son más formaciones que tienes y más salidas.

Muy bien. Pues esto de que los van a cambiar un poco la estructura. ¿os va influir también en el nivel salarial?

De momento no nos han dicho nada. ósea que se supone que esto no lo tocan. Bueno, a las jefas de sección sí, que les han dicho que como ya no son jefas se lo van a tocar. Pero el resto no nos han dicho nada.

Y ¿hay algún cambio más que tú crees que hay que destacar...?

Es que hay la faena igual, menos gente, más faena. Bueno, se saca como se puede pero así cambio brusco no ha habido ninguno.

Y de la manera de hacer las cosas... Por ejemplo dicen que las cooperativas hay más comunicación entre los trabajadores... Por ejemplo hacer una reunión semanal para informar a la tienda que beneficios tiene... Yo no sé si eso habéis notado cambio si tenéis más información...

Recibimos más información. Es cierto que hay una reunión mensual de cómo han ido los números de la tienda. Se habrá empezado hace un par de años o así o sea que a lo mejor eso sí lo puso Eroski. Porque eso no lo hacían antes. Los jefes de planta van a la reunión y ellos reciben un dossier.

¿Los jefes de planta?

Si ellos van a la reunión que se la harán supongo sus encargados. Y luego tiene que hacer la reunión el jefe de planta a los de la tienda.

¿Cuando dices jefe de planta que significa?

Ah, vale. Es el jefe de la tienda. Vale. Bueno es que hay un jefe. Él tiene un jefe. Cada tienda hay un jefe y luego tiene sus supervisores

Vale. Y tú te refieres al jefe de la tienda

Exacto, el encargado

Y tú como encargada ¿fuiste a alguna de estas reuniones?

No, porque está el encargado pero tiene un uno por debajo. Cuando no está... para ellos yo era esa persona. Sería segundo encargado. Nunca fui. Nos las explicaba el encargado en la tienda a nosotros.

Ah! Vale. Va el encargado y el encargado explica a los trabajadores como ha ido. Esto se hace.

Sí explica los números de la tienda. Como han ido las ventas, qué se espera para el mes siguiente...

¿Y lo ves positivo?

Bueno sí. Porque al menos te explican cómo ha sido. A ver no lo puedes mejorar mucho porque es lo que he dicho somos pocos y vamos acelerados. Pero al menos te tienen en cuenta y te explican cómo ha ido la tienda porque es tu trabajo realmente.

Tú antes me explicabas que no habías recibido ninguna información tampoco del proceso de cooperativización y así

No, nos han dicho nada

En los medios de comunicación lo que ha salido, por ejemplo, es que Eroski ofrecerá la posibilidad a todas las personas que quieran de Caprabo de hacerse socios cooperativistas

De momento no han dicho nada

¿Nada?

No

¿Ni un cartel en un tablón de anuncios ni nada?

Nada

Vale. ¿Y os han explicado que es una cooperativa?

Si eso sí. Tuvimos una reunión cuando Eroski se quedó con Caprabo. Fuimos a una primera reunión que tuvimos que ir a la central de Caprabo en hospitales los trabajadores

¿Todos?

Sí, cada uno en su turno, pero tuvimos que ir. Y nos explicaron lo que pretendían hacer. Bueno que Eroski sería copiar algunas fases del modelo de Caprabo y luego otras sería al revés, que Eroski las incluiría en Caprabo: Pero de momento no han incluido nada. No han hecho nada.

¿Y os explicaron algunas de las cosas que querían incluir? Ahora te estoy haciendo un poco memoria histórica...

Por ejemplo, de Eroski a Caprabo no me acuerdo mucho. Sí que es cierto que me acuerdo la chica [de Eroski] que nos dio la [primera] reunión [a todos los trabajadores] dijo que a Eroski le gustaba mucho el tema de la Tarjeta cliente de Caprabo porque decía que claro, con esta tarjeta pues se obtenía información de los clientes y que posiblemente Eroski lo copiara. Pero desde ese día no hemos sabido nada más. Es como si se hubiese parado un poco. También es cierto que luego ha empezado la crisis en Eroski.

¿No tenéis información tampoco por parte de los sindicatos?

De lo que es Eroski y esto no. Es que ya te digo está ahí sabes que Caprabo pertenece a Eroski pero es como si Caprabo fuera su propio mundo y de momento no han dicho nada.

¿Y tú sabes lo que significa ser cooperativista?

A grandes rasgos pues lo que dijeron es que realmente ponías dinero porque es como tu propia empresa. Hasta ahí llevo.

Entonces cuando dices “cuando nos dijeron”

La chica de la primera reunión nos lo dijo. Y hasta ahí llegó su explicación.

Motivaros... no os motivaron mucho

Bueno que si había ganancias todos ganaban y que serían pérdidas todos perdían... Claro supongo que fue muy abstracto diciendo “ya os lo ofreceremos” y aún no han dicho nada.

Pues mira te explicó a nivel teórico que significa ser cooperativista y así tú me dices si te harías cooperativista o no

Vale. A ver...

Es verdad que al principio se tiene que poner dinero. Normalmente en otras empresas, normalmente está siendo lo equivalente a un año de sueldo. En otras empresas lo que está siendo. Yo te pongo todo el escenario para que nos lo imaginemos. Es verdad que normalmente incluso se ofrece en un préstamo en plan 10 años, 20 años los que sean a interés cero que te ofrezco todas las posibilidades para que puedas invertir el dinero. Pero después la empresas tuya... Yo te lo vendo. Eh? Y entonces es verdad que si hay ganancias pues tendrás las ganancias. Pero si hay pérdidas pues también es verdad que tenemos que apretarnos el cinturón. Pero aparte de eso también te permite estar dentro de todos los procesos de decisión. Es decir se crea una asamblea de los socios, donde son los socios donde deciden todos los temas. Cosas que se han decidido... pues hombre, ahora con la crisis es la gente lo que ha decidido es por ejemplo bajar el sueldo para no tener que echar a nadie. O cosas que se han decidido pues... Cómo se distribuyen las ganancias... Simplemente: todo. ¿Tú dirías que sí a ser cooperativista de Caprabo tal y como están las cosas ahora si te lo ofrecieran?

[Risas] ¡Qué marrón esto! ¿Tal y como están las cosas?... No lo sé. Nos pasaron un comunicado que en los últimos dos años Caprabo ha tenido ganancias. Se preveía que para este año hubiera pérdidas. Después de ese comunicado a lo mejor te digo que no. Pero no lo sé porque también es cierto que después de ese comunicado se empezaron a hacer reajustes. Decidieron bajar un poquito los sueldos... Sería pensárselo mucho.

Lo que te tirarías más para atrás es el tema de la crisis

Al mejor si. Pues porque tú cuenta que aquí se cobra muy poquito. Y si realmente vas a tener que ajustar que más... Pues definitivamente... Ya olvídate. Ya mejor quédate en casa porque no vas a llegar.

También es verdad que uno de los beneficios que tiene ser cooperativista es que sabes que un poco que el trabajo es tuyo

Eso también.

Es puesto fijo seguro.

Cierto. Claro la empresa estudia con lo que se quieren echar te van a tener que pagar bastante más

Bueno de hecho es que la empresa es tuya

Es un buen factor a tener en cuenta... No sé. A lo mejor diría que sí. Tendría que pensarlo mucho.

Un poco lo que te haría decir que sí o que no que no es el tema de la crisis ¿No? El tema de que si vas a tener que poner dinero cada año... Y si es que sí ¿porque crees que sería positivo?

Pues sería positivo por eso. Porque me tenderían en cuenta. Básicamente, creo que motivaría a mucha gente, porque como la empresa es tuya, trabajarías mejor. Porque aquí últimamente sabes que no vas a ganar más de lo que estás ganando. Y si termino y lo dejo ahí en medio, pues ahí en medio se queda. Pues si por dos cajas voy a terminar mejor pues me quedo y terminó dos cajas. Yo creo que puede ser un factor de motivación. Luego claro, sabes que la empresa es tuya y si beneficios pues para ser para todos. Yo creo que está bien pensado.

Otra situación hipotética

Vale

Eres socia cooperativista y te ponen encima de la mesa: Hay crisis. Y entonces proponen dos situaciones. Una echar a gente que no es socio cooperativista. Hacer reajuste de plantilla. O, dos, bajarnos los sueldos. Claro además sabes que lo de echar a la gente no te va a afectar a ti

Pero es una putada para la gente que echas. Yo sería partidaria de bajar un poco los sueldos a todo el mundo. Porque claro ahora estamos en crisis, sabemos cómo está la situación, y echar a las personas a la calle puede ser muy malo. Sería partidaria, preferiblemente, de bajar el sueldo. Conservar los máximos puestos posibles porque luego además es muy fácil decir "los despedimos". Pero es que luego las tiendas realmente necesitan esas personas. Es que ahora mismo somos cuatro personas por turno y falta gente. Bueno aparte de las que están en sus secciones. Las de charcutería y esas personas no te estoy hablando. Simplemente de tienda. Cuatro personas o cinco personas en cajas y colocar todo son cortas. Faltaría gente yo por eso prefiero bajar un poquito el sueldo.

Pues no lo había pensado también en esta visión.

Antes ¡claro! Aquí éramos hasta siete personas. Y nos han quitado cuatro entonces se ha notado. Entre otra cosa y otra pues antes éramos más.

Pues muy bien... He aprendido mucho. No sé si te importaría rellenar este cuestionario.

[Realización del cuestionario]

Ésta, de acuerdo con pegás. "Es humillante recibir dinero" de acuerdo pero con pegás...

¿Qué pegás?

La lotería se acepta

¡Ah! muy bien. Ponlo...

Claro. A ver lo demás... es que todo el día sin trabajar también es muy aburrido. Y recibir el dinero igualmente... Pero eso [el dinero de la lotería] está ahí de fondo para tenerlo

(...) Realmente aquí no se cobra mucho. Un salario normal llega a los 800€ y poco. Bueno supongo que como todos los puestos de hostelería. Como éste tiene pagas dobles y como otros los tienen ya divididas...pues se nota

¿Y no os han hecho en ningún momento esto de bajar las pagas dobles de quitar las pagas extras?

De momento no. Es cierto que con esto nos han dicho que recibíamos un cheque de Navidad de 50€ y nos han dicho que de momento no. Pero que se mirará conforme se avance con la crisis o se pase.

(...) ¿Si mi trabajo es útil? Sí, bueno, Es útil. Yo lo coloco y tú lo coges.

(...) ¿Si es importante un trabajo con responsabilidades? No, si las tienes pues mejor. Volvemos a las finanzas porque así ganas más. Pero si no las tienes... Yo por ejemplo ahora mismo no las tengo y también vivo muy bien.

(...) *¿Crees que tenéis buenas jornadas de trabajo?*

R: Sabes lo que pasa es que antes eran jornadas partidas. Entonces estabas todo el día en la tienda. Ahora lo que han hecho por ejemplo yo plegó a las dos y tengo toda la tarde libre. La semana que viene es al revés. Entraré a las tres pero ya habré tenido toda la mañana. Entonces sí, ahora mismo si.

¿Pero esto que sea rotativo lo prefieres?

No, eso no. Yo preferiría que me dijeran o mañana o tarde ¿Vale? Pero más que nada porque cuando voy de tarde, a la que cambió a la mañana, hay dos o tres días: lunes, martes y miércoles precisamente, que me cuesta mucho arrancar por la mañana. Porque es que claro pones un poquito más tarde el despertador... ya que empiezas de tarde aprovechas un par de horas más. Y luego lo notas. Pero sólo por eso. ¿Rotativo? Bueno ya no me molesta ya me he acostumbrado.

Tampoco tienes hijos...

No, pues no. Sólo yo.

(...) ¿Trabajo interesante? Sí, cada día descubres algo.

(...) [Refiriéndose a los sueldos] que sean más o menos iguales, pero que si ven que hay alguien que puede hacer más cosas pues que se lo reconozcan.

(...) ¿Satisfacción? Según el día. Estaríamos entre el 7 y el 8.

[Acaba el cuestionario]

¿Eres de UGT?

Sí, ahora sí.

¿Y eso? Dices "ahora sí" como si tuviera pasado algo...

¡Ah! No, no, no, no. Comodidad. Era de Comisiones. Lo que pasa es que el chico que está en mi tienda que es el Comité es de UGT y siempre me están ayudando él. Y le dije “pues cámbiame”. Porque el otro chico tenía que llamarlo, tenía que estar esperando que viniera porque tardaba lo suyo, una semana por lo menos. Y siempre terminaba yendo al mismo... “ayúdame por favor”. Siempre me está informando él y todo o sea que...

Es y que de UGT más por proximidad que no porque una tenga una ideología u otra.

No, no, no. Sí, por proximidad, exacto. Porque es mi compañero. Sobre todo porque mi padre me dijo afiliate a un sindicato que te ayudarán. Y tenía razón.

Si ¿ves cambios? ¿Porque crees que estar dentro de un sindicato te ayuda?

Por la información. Con este chico no hay problemas porque informa todos aunque no estén afiliados. Pero más que nada por la información que recibes. Desde mi punto de vista. Al principio pasé casi dos años sin estar afiliada. Y luego me fui a Comisiones porque fue chico que apareció, y luego desapareció.

¿Y consideras que en un puesto de trabajo más seguro por el hecho de ser un sindicato?

Bueno, tienes un buen respaldo. Eso seguro. Pero también he visto gente que no estaba afiliada que le han ayudado. Aunque luego han terminado afiliándose. Pero les han ayudado. Además encontré que es más cómodo porque Comisiones al ser un sindicato minoritario, casi todos están afiliados a otro, pues el cobro del sindicato lo hacen trimestral. Por ejemplo éste y éste lo descontaban de las nóminas. Y es más cómodo porque a ti se te olvida.

¿Y has notado diferencias a nivel de ideología o algo entre CCOO y UGT?

No. Bueno en los comunicados que nos han traído son totalmente opuestos. Pero bueno, diferencias no, porque la verdad es que cuando estaba en CCOO, siempre me informaba de UGT... así que no tengo ni idea porque el otro no llegó a aparecer nunca. [Fin de la grabación]

Código	C5
Empresa	Caprabo
Relación contractual	Fija
Sexo	Mujer
Puesto de trabajo	Cajera / Reponedora. Antigua trabajadora del departamento de Tesorería

Yo sé cosas pero porque estaba en la central de la gente que no nos sabe. Porque por ejemplo la gente en la tienda no sabe nada de la cooperativa. No les explican nada. Yo sé porque como estaba en la central... aparte mi jefe era muy... era un hombre que le gustaba mucho informar y nos explicaba y tal no pero él personalmente, no porque nos habían informado. Informar nos han informado así. Y a la gente de la central. En tienda... no sé si a los jefes de planta les informan pero al personal poquísimo. Por no decirte nada.

¿Tú qué eras en la central?

Yo estaba [en la central] en Tesorería, pero el departamento de Tesorería, se lo llevaron para Elorrio y nada... entonces nos han reubicado. A mi jefe le han echado, a otra chica la han echado, a tres nos ha mandado tienda y una chica se ha quedado

¿Has notado cambios desde la compra de Eroski?

Cambios sí que ha habido [desde la compra de Eroski]. Aparte de la manera de operar. Caprabo... la forma que tiene trabajar Caprabo se ha ido adecuando un poco a Eroski. Entonces en el tema de despidos y eso están actuando como hace Eroski. Sí que se ha notado. Por qué antes para echar a una persona era porque hacías algo mal, o si no te intentaban reubicar. Y ahora con Eroski... también es por el tiempo que estamos también. Claro antes, cuando estaba Caprabo las ventas estaban muy altas. Claro, también a la hora de estar en un tiempo de crisis... igual si hubiera sido con Caprabo hubiese sido igual. ¿Sabes? Pero sí que se notan diferencias.

¿Crees que estas diferencias son más por la crisis que por el hecho de que se haya comprado con Eroski?

Puede ser que no. Que si hubiese sido Caprabo hubiese actuado igual. Pero claro, no lo sabes. Por ejemplo, cuando empezó todo lo de la compra de Eroski y todo el rollo... las tiendas que se hicieron Eroski... la gente que trabajaba Por ejemplo con Caprabo te mandaban a otra tienda. Y hasta entonces en Eroski lo que te hacían era... yo por compañeras mías que se lo han hecho... “no, no te echamos, pero te mandamos a Port Bou o a Mallorca”. Y eso Caprabo no lo hacía. En esas cosas se ha notado mucho. Entonces también se nota por ejemplo en la central se notaba. En Caprabo hay mucha jerarquía. Mucho jefe, mucho mando. Y en Eroski por ejemplo eso no hay. Y en eso se nota también. Sabes que se han empezado a cargar mandos... ¿sabes? que no es normal que haya tanto mando tampoco. ¿Sabes? Pero por ejemplo ahí viene el director general de Eroski y es como tú y yo, normal. En

cambio un mindundi de Caprabo y vamos tienes que estar ahí... ¿sabes? En Caprabo hay muchísima jerarquía. Muchos puestos y en eso también se ha notado.

Cuando dices que estabas en la central, ¿ibais comentando los cambios que se hacían por Eroski?

En la central a parte, cada mes te hacen una reunión y te iban informando. En la central sí.

Y esto en tiendas has visto que no.

En tienda no te enteras de nada. A ver, yo me entero porque tengo a mis amigas de la central y si pasa algo me lo cuentan. Me enteraba más también porque mi ex marido tiene un cargo en Caprabo, y te enteras de más información. Pero... si tú eres un raso y en tienda no te enteras de nada. En tienda de nada.

¿Y que se iba comentando? O ¿qué te enterabas?

Bueno, por ejemplo eso de la cooperativa. Siempre va saliendo... pues a partir de no sé cuando nos van a hacer pagar. Y entonces la gente pone ... claro rumorología de esta. Tenemos que pagar 3000 €, se va oyendo. Y de aquí a un año se va oyendo pero nunca llega. Dicen que es para dentro de tres años o algo así. Creo que es. Ahora no me acuerdo. Imagínate el caso que le haces, que i te acuerdas de la fecha yo se yo conozco gente de Eroski y le salió muy bien que son cooperativos y están muy contentos pero claro tu por ejemplo ahora te aventuras tal como están estamos ahora quienes dicen que dicen tenemos que poner tanto a fondo perdido ese claro.

¿Porque los han comentado en qué beneficios en que inconvenientes tendría el tema de ser cooperativistas?

No, nada. No informan de nada. Lo dejan todo sabes un poco en el aire ¿sabes? Esto es política de Caprabo siempre es así. En Caprabo transportando las pinceladas ¿sabes? Y claro la gente original habla más. Si porque mi este mérito que no sé que el otro mérito que no sé cuántos: En verdad no te enteras de nada hasta que no sucede. Porque claro oyes tantas cosas que la gente fragmentaria realmente fijó decir mira en tal año tendréis que pagar quien quiera tanto dinero y las ventajas eran esta, estas y estas. A mí personalmente no me lo han dicho.

¿Y qué cambios anotados de la central la tienda es esto que tienes menos información de la que antes tenías?

Yo antes se había trabajado en tienda hace 10 años. Y en tienda siempre enterarse mucho menos cosas. En tienda serán las informaciones... no informan de nada que no sean de la tienda. Cuando tendría que ser al revés porque realmente la gente de la tienda es la que levanta la empresa. Si las tiendas no funcionan no funciona nada. Y en latín a la información de nada. Igual a los jefes de planta le llegan y son los jefes de planta los que no informan. Cuando ante los dichos, bien el jefe de Elorrio es uno más en cambio no se Caprabo hay mucha jerarquía... que crece esto que significa me ha parecido curioso. Tu por ejemplo se les cooperativista la empresa también es tuya ósea tu si eres administrativo o sea director general es lo mismo tú tienes el mismo poder de decisión en cambio en Caprabo en Caprabo en

los que cobran 800 y los que cobran tres-entonces a la jerarquía vale la liquidez que es beneficioso o tres cosa con que. Hombre con quien no sé con qué modelo de cooperar activa porque no lo he probado pero realmente lo que había ya en Caprabo cuando Eroski recogió ya no era normal. Porque sea para un departamento igual había por ejemplo en mi departamento éramos al final... al principio éramos más personas con el éramos cuatro personas dos jefes por encima de estos dos jefes. Había otro jefe por encima de este otro jefe había la jefa diaria y por encima de esta jefa había otro jefe de toda la área de con. Tú crees que es necesario tantos jefes. Yo creo que no ha mujer que tenía que sobrar. Bueno y eso lo dices tú quien sería sido perjudicada no de este reubicación. Si, si.

(...) ¿Si ahora mismo te ofrecieran ser cooperativistas dirías que sí?

No porque no tengo dinero.

Y si te dicen que te hacen un crédito a intereses cero...

Eso es lo que se rumorea que harán en Caprabo. Que qué irán quitando en la nómina.

Entonces ¿dirías que sí?

Cuando me expliquen los beneficios...

Tener tu propia empresa, poder tomar decisiones, el puesto es fijo...

Claro pero tienes que pensar que si hay pérdidas ¿qué pasa? Los inconvenientes no lo sabemos. No lo sé. Yo lo miraría. Y me hiciesen... ¿por qué no? Igual si. Es que no lo sé. Pero ahora mismo si tuviese que poner dinero, diría que no automáticamente. Si me hiciesen eso que se rumorea... igual si lo haría.

¿Por qué?

Porque si te dan buenas condiciones piensas... no sabes cómo te pueden ir las cosas, sabes que este trabajo lo tienes sabes que a las malas el comercio... tenemos que comer todos... igual si me lo plantearía.

[Se le explica el dilema de si echar a gente o bajarse el sueldo]

Supongo que bajarme el 3%. Yo creo que eso también lo han hecho este año en Eroski. Nosotros no. Bueno, a nosotros a los jefes les han bajado el sueldo pero en Eroski creo que hicieron eso de bajar a todo el mundo algo. O no cobrar la paga extra.

Tú lo verías bien?

Sí. Antes que cerrar la empresa o echar a la gente...

Y si te dicen que sólo se echaría a los trabajadores eventuales pero no se echaría a los socios...

Ya, pero bueno... yo creo que haría lo del 3%.

(...) En las tiendas no hablar de esto nada porque la gente no lo sabe. Yo por ejemplo ahora que he ido a tienda, ya no saben "la de la central" yo soy cómo la infiltrada. Entonces me preguntan a mí cosas yo les explico... pero vamos, se hicieron así como "que me está contando ésta". O igual llevo con una noticia

que me he enterado que me han llamado las de la central. Y todo el mundo así se queda. Y en la central mis compañeras... de esto de la cooperativa... todo es cuando te digan, pues mira estas son las ventajas... luego habrá quien lo haga y quién no lo haga. Yo de mi departamento creo que no lo hubiese hecho nadie ahora por como están las cosas. También es que es un mal momento ahora para hacerlo. Por la crisis. Si se hace eso de ir quitando de sueldo dices bueno, pero tienes que desembolsar dinero la gente no pone ahora dinero ahora no quieren. Porque ¿qué te van a pedir? Como mínimo que van a pedir 3000 € o 1000 € o algo. No sé cuánto dinero será pero la gente no va a desembolsar a un fondo perdido que no sabes...

(...) Yo no, yo estoy igual [en lo que respecta a las condiciones laborales].

No notas un ambiente más tenso entonces.

Hombre, en tienda se nota. Pero porque hay mucho menos personal. Y entonces claro... la gente va estresada, porque cuando no hay uno de vacaciones hay uno malo, y la faena la tienes que hacer igual... falten 3 o... en mi tienda hoy faltaban tres personas. Los que estábamos íbamos de p*** c***. Eso hace que la gente se mosquee. Pero no es porque seamos de Eroski o esto. Es porque hay menos personal. Yo en mi departamento éramos 12 y cuando nos fuimos éramos cuatro. Haciendo la misma faena. Claro, te quemas. Pero es por la falta de personas.

(...) Mensual se hacía una [reunión] del departamento. Nos daban las ventas del mes, la evolución la gráfica de las ventas y explicar poco lo que ha pasado. pero puntos muy... no entrando en mucho detalle. Por área sí que hacíamos dos al año. Que aquí venía el director general y explicaba un poco como iban las ventas, los proyectos que se tenían... pero todo muy así... tampoco te creas que entrando mucho en detalle.

Estas reuniones no siempre han estado. Igual antes hacían una al año, en febrero cuando se hace el cierre contable. Y ya está.

Y podías preguntar lo que quieras...

Sí, sí. Decidir no. Pero opiniones sí. Incluso hay un departamento en la central que es para cosas de estas. Si tú quieres hacer una propuesta, lo puedes hacer. Hay un Comité que escogieron gente al azar, que en teoría también hay gente de tienda para hacer propuestas y cosas de esas. Esto llevará un año o dos.

(...) Se han cerrado un montón de tiendas. Las ventas están vamos... porque hay mucha competencia, y por la crisis. Ahora la gente se lo mira más.

(...) Yo [las reubicaciones] no me lo tomo como un paso atrás. A mí me da lo mismo. Yo voy a trabajar. No tengo problema. Pero la gente se lo toma muy mal. La gente esto de volver a tienda... A mí me ha ido hasta bien. Porque antes estaba en la central en Hospitalet. Imagínate hasta Hospitalet cada día. Y ahora estoy en Santa Coloma. Dejo al niño en la guardería... a mí no me parece un paso para atrás. Pero mis compañeras... una está para coger la cuenta ya, otra la ha cogido ya y la otra está de psicólogos. La gente se lo toma muy mal. Es cómo hacer un paso para atrás. Es como degradarte laboralmente. En

tienda tienes que trabajar los sábados, en Navidad tienes que trabajar los domingos. El horario no es lo mismo... tú en la central el viernes plegas y ya no vuelves hasta el lunes... luego coges muchos puentes. Las vacaciones te las combinas súper bien. En tienda no puedes coger vacaciones en Navidad, ni en semana Santa, ni puentes... para muchas cosas quienes los horarios. Y yo por qué siempre voy de horario fijo, porque si voy de tarde... llegas a tu casa a las 22.30 de la noche.

(...)La gente que entra ahora de maternal, no les dejan escoger horario. Pueden escoger horario siempre cuando sea una semana de mañana y una semana de tarde... y yendo los sábados. Si tú te coges un horario maternal porque tienes que cuidar al niño, tú no puedes decirle a la guardería: "esta semana tiene que ser de mañana y esta semana...". A parte de que por la tarde no hay guarderías. Tú plegas a las 22... a tu casa y ¿Qué haces con el niño? Hacen rotar a todas. Pero ¿qué vas a hacer? Es eso o a la calle. Pero la gente se coge turnos... una chica de mi tienda que fue a juicio y todo; y lo perdió y tiene que hacer rotativo. Entonces cuando va de tarde tiene que hacer algo así como de 14 a 19 o algo así... que no plega... pero igualmente es un rollo, porque aunque vaya a la guardería, los niños a las 17h... En la central puedes escoger el horario que quieras. El problema es en las tiendas. En la central de todo el mundo plega a las 18. El problema es en tienda, que yo lo entiendo que para un encargado es muy difícil horarios de una tienda, porque en tienda somos casi todas maternas menos tres de 40 horas. Es muy difícil cuando hay vacaciones para todo. Pero maternal es un derecho. Es porque tienes que cuidar de tus hijos. No coges maternal para quedarte en casa.

Cuando te pasaron de central a tienda, ¿te redujeron el sueldo?

No, no. Me mantienen todo igual.

¿Te lo subieron cuando fuiste a central?

Cobro más pero la diferencia es muy pequeña. Yo en teoría cobré más de una persona que esté igual en tienda. Las mismas condiciones pero igual son 50 €, porque el convenio... yo tengo el convenio de la central yo estoy como auxiliar administrativa. No estoy como reponedora o como sea la categoría.

(...) Somos tiendas Nórctica. Hay un follón. La gente se lo está tomando fatal. A mi tienda sólo le ha afectado a una chica. Vinieron la semana pasada.

(...) Nórctica es que todo el mundo hace todo. Es decir, tú puedes ser igual charcutera, que pescadera, que cajera, que reponedora, que descargar el camión. Esto todo es una teoría, yo llevo 6 meses en esta tienda y yo sólo he hecho de cajera, como mucho hago el pan. Y descargar el camión. Pero yo no voy a secciones. La teoría es muy fácil pero aplicar lo ya no es tan fácil, porque primero, para poner a una persona tiene que poner la información yo no puedo ponerme a vender pescado si no se. A mí no me han hecho formación, entonces a mí no me ponen de pescadera. Entonces en teoría hay unos cuadrantes tu, mirando el cuadrante sabes siempre lo que tienes que hacer. Por ejemplo, a mí me pone el lunes, de 10 a 11 caja uno. De 11 a 12 descargar el camión. ¿Qué pasa? si el camión no viene de 11 a 12 ¿qué hago esa hora? Es una teoría, luego a la hora de la verdad no es... que enmarca todo lo que tienes que hacer.

Mi teoría esto ¿para qué sirve? Es para cargarse puestos. Lo que decíamos antes en Caprabo hay mucha jerarquía. Entonces en tienda hay todos los reponedores, un tercero, dos segundos, el jefe de planta, la jefa de cajas, en secciones los dependientes, los menos independientes que son los que están aprendiendo, los segundos de sección y los titulares de sección. Todos estos cobran más. Entonces lo que quieren es cargarse toda esta gente que cobra más. Entonces ponen un titular para todas las secciones, y todos los cargos de en medio se quitan. Pero la faena la tienes que hacer igual. Tienes que hacer los pedidos, ser el responsable... entonces a ti te vienen una mañana y te dicen... que tu puesto desaparece y a partir de ahora cobras 900€ menos al año... la de mi tienda, a la única persona que se lo han dicho ha pedido la cuenta. A ti te dicen tienes que hacer lo mismo pero cobrarás 900 € menos... están de juicio. No sé si es por sindicato... pero están de juicio.

(...) Los de la central se creen que nosotros lo hacemos, pero ahí no se hace [la distribución de horarios según Nortica]. Y que hay gente que es comodín, por ejemplo hay una chica que es cajera y que ella sabe de charcutería. Por ejemplo si hay alguien malo o de vacaciones y ya se pone y echa una mano pero es una persona y punto. Las demás ninguna vamos a carnicería ni las carniceras se ponen de cajera.

(...) Todo esto es muy bonito, pero es dar la formación una persona.

(...) Yo hace 10 años trabajaba en una tienda de Caprabo. De hace 10 años a ahora que he vuelto de la central no he notado un cambio. A ver, hay cosas que han cambiado, informáticamente, pero en la forma de trabajar está todo igual de lo que yo trabajaba antes.

(...) Antes se promocionaba mucho la gente de tienda yo estaba de jefa de cajas. Caprabo compró una cadena en Madrid y pidieron voluntarios para hacer formaciones. Yo fui. Y entonces estuve 4 meses en Madrid haciendo formaciones. Y cuando volví me propusieron ir a la central. Y yo... pues sí. De cara al público acabas hasta aquí... y ahí fui promocionando... (...) Por ejemplo, eso ya no lo hacen desde que está Eroski, lo de promocionar gente de tienda. Mi marido estaba de charcutero en una tienda y ahora es jefe de compras de Caprabo. Ha ido, después de muchos años... empezó... y ha ido promocionando.

(...) Que desmantelen departamentos crea malestar... porque estás pensando que cuándo te va a tocar a ti. [Fin de la grabación]

Código	C6
Empresa	Caprabo
Relación contractual	Fija
Sexo	Mujer
Puesto de trabajo	Cajera / Reponedora

Te preguntaré dos cosas, básicamente. Una de ellas es si has visto muchos cambios a partir de la compra de Caprabo.

Muchos. Muchos. Y más ahora últimamente. Están liquidando una mucha gente. No sé si por cuestión de la crisis, o cuestión de Caprabo. No sé si ya te han hablado que digamos los mandos de Caprabo estaba el jefe de planta, dos segundas, en cada sección había a la encargada de sección. Todo esto Eroski nunca ha trabajado con ello. Entonces están imponiendo su estilo de trabajar. Están quitando todas las jefas de sección. Las jefas de sección no les están aguantando el cargo. Las están rebajando a dependientas. Esto supone reducciones sueldo para todas las encargadas. Que son gente que lleva muchísimos años de titulares. O de encargadas cómo le quieras decir. Hay encargadas de sección que las están poniendo cómo segundas de tienda para poder dejarles el sueldo como lo tienen. Pero por otra parte se están llevando muchas cabezas de encargados y de segundos.

¿Qué significa que se están llevando?

Les han hecho hacer como una prueba. Como un psicotécnico y tal. Con el tema para ver si da la talla de los que ellos llaman la Nórtica. Y es lo que dicen ellos un jefe de planta, un segundo y un jefe de frescos. Entre éstos tres tienen que llevar todo lo que es la tienda. Ya no hay encargado de carne, ya no hay encargado de carnicería. Una persona que se tiene que encargar de muchas cosas.

¿Y porque se llama Nórtica?

Pues no lo sé. Lo han puesto, Nórtica.

Lo que están haciendo es equiparar la estructura, por decirlo de alguna manera, a la de Eroski.

Cuando Caprabo trabaja mucho mejor que Eroski. Los números y tal se ve que Caprabo tiene muchos más beneficios que Eroski. Hasta lo que yo tengo entendido sí. Y a ver de todas maneras unos están haciendo hacer este estilo. Están rebajando muchos sueldos. Se están llevando a muchos encargados. Ahora cierran dos tiendas y han dicho que esta gente va al paro directamente. No reubicar. No nada. Y no contratan gente de vacaciones

Y cuando dices ya han dicho que ¿os han hecho un comunicado?

No, son cosas que digamos... entre los jefes van comunicando, van diciendo. No es que tengamos un comunicado, un papel que venga de la central que diga esto. Pero ya nos han dicho que no van a haber contrataciones de verano. Cuando siempre se han suplido las vacaciones de verano. Y no va a haber. Y

esto supone en que los que nos quedamos tenemos que cargar con la faena del compañero y la tuya. Y la faena tiene que salir igual, sí o sí.

¿Cómo os está sentando a vosotros?

Es que nos están digamos entre comillas estresando un poco. Esto acabará mal pienso yo. Sí porque no puedes estar por estar en la caja, por hacer tu pedido, por tener tu pasillo bien, en como a ti te gustaría tenerlo o tenerlo en condiciones porque es que no das abasto para todo. Luego viene la Sra. que te pregunta el precio. Y te tienes que entretener con la mujer. Claro, quieren que des buen trato a la clientela, pero por otro parte quieren que tengas todo en su sitio ideal. Pues no se puede estar en todo. Y todo esto es con reducción de plantilla. Van sacando gente, van sacando gente...

¿Y no os han hecho unas prioridades, en plan “bueno reducimos plantilla, pero esto ya no se hace”?

No. A ver a ver el camión tiene que venir igual se tiene que colocar el género igual. La faena no te la pueden reducir de ninguna manera. Así como antes, digamos, había una encargada de sección en cada lado, en cada sitio o en cada sección que se encargaba de su sección ahora no. Ahora sólo va a haber una persona que se encargue de la carnicería, de la pescadería, de la fruta y del pan. ¿Cómo lo comprendes tu esto? ¿Hacer inventarios y hacer de todo de todas las secciones?

A partir de junio se empieza a hacer efectivo. Van a ir poco a poco. Por tiendas. Pero la nuestra ya están haciendo cursillos, ya se están haciendo cosas. Además por lo que he oído, nos van a poner horario para trabajar. De tal hora a tal hora, tienes que hacer esto y de tal a tal hora, tienes que hacer esto otro.

Por tareas.

Y te dan un tiempo para hacer esa tarea. Pero si en ese tiempo, te viene el camión o te viene una clienta que te entretiene un poco más de lo normal... Ese tiempo tú ya lo has perdido. Ya veremos cómo sale la cosa. Pero ya te digo que la gente está estresadísima por ese tema. Caprabo tenía otros... tenía otro sistema de jefes y otro sistema de trabajo. Y ahora en Eroski pues nada.

¿Y tú crees que funcionaba mejor antes?

Yo creo que sí. Estaba más repartida la faena más controlada la faena.

Pero por ejemplo, si hay que reducir plantilla, ¿tú igualmente conservarías la antigua estructura? ¿No crees que sea un tema de más gente o menos gente crees que el funcionamiento es peor por el cambio de estructura?

Es lo que te digo, no sé si es por el hecho de la crisis o es por el hecho de que ellos hacen éste cambio estructura. No te sé decir el por qué si va mejor o va peor, porque todavía no lo vemos. Vemos que están despidiendo gente, vemos que están sacando mucha gente de encargados y gente responsable. Están quitando toda esta gente... pero es que no estamos en una situación... Cuando veas las barbas de tu vecino pelar pon las tuyas a remojar.

Porque aparte de ese cambio de estructura, ¿habéis notado algo más después de la compra de Eroski?

No porque en un principio lo un único que cambiaron fue la marca blanca. Que trajeron la marca blanca. El sistema de trabajo era igual. Nosotros hemos seguido a lo nuestro. No nos ha variado la vida por decirlo de alguna manera de tener Eroski a tener Caprabo. Habíamos cambiado de nombre era lo único que digamos veías de cambio. Que habían cambiado el nombre de la tienda. Y ya está. Porque tú seguías trabajando en lo mismo. Yo no he visto grandes cambios. Vale, el cambio lo estamos viendo ahora cuando vienen las vacas flacas. Ya veremos.

Y luego también en Eroski se decidió que daban la oportunidad a Caprabo de cooperativizar.

Se oye, se oye. Que nos harán, pero todavía no. Lo que no sé es que año... no sé si he oído que el 2015 o algo así. Creo que me dijeron pero esto no estoy segura. Que se iba a ofrecer.

Y os lo van diciendo ¿los jefes y así?

No, no, no, no. Los jefes a nosotros no. Yo lo sé por una chica del comité de empresa de CCOO. Los jefes no te informan gran cosa de lo que hay.

¿Y no os van informando?

No, sólo han venido una vez para explicarnos que iban a reducir el sueldo un 5% a los que cobraban más de 20.000 € al año. Que a nosotros no nos iba a afectar en un principio. Con el sueldo tan enorme que tenemos si es que encima nos lo reducen... Sería exprimir un poco más al que menos tiene. Entonces a los jefes se les reduciría entre un 5 y un 10% el sueldo y es lo único que nos han venido a hacer un comunicado. Que han venido explicando que claro con la crisis no llegaban a los números... que si se les estaban quedando las tiendas obsoletas pero que tenían que hacer esto para reducir gastos. Nos han quitado... con Caprabo por ejemplo nos daban una cesta de Navidad. Me parece que fue un poquito antes de entrar Eroski, o al entrar Eroski, ya nos quitaron la cesta de Navidad y nos daban un cheque en Navidad por valor de unos 60 euros. Un cheque pero para gastar en Caprabo o sea un beneficio directo para Caprabo. Ahora ya con esto de estos recortes también nos lo han quitado ese cheque ya no está. A los críos, nos daban... por cada niño que tuvieras 14 euros en Navidad. Que también estabas obligado a gastarlo en Caprabo un cheque que eran de Caprabo con códigos de barras que estabas obligado a gastarlo en Caprabo. (...)

A nivel de... claro, en una cooperativa es más democrática... escuchan más a las personas, a los socios, ¿no? a los trabajadores y así ¿habéis notado algún cambio en estado?

A nosotros no viene nadie. Ni a hablarnos ni a preguntarnos, no. No en ese sentido no.

Vale. ¿Tú sabes que significa formar aparte de una cooperativa?

Bueno tienes que invertir un dinero vale. Digamos eres por decirlo de alguna manera propietaria.

(...) A ti personalmente te dijeran de formar parte de la cooperativa de Caprabo ¿qué dirías?

Yo con la situación que estamos... Yo si tuviera dinero para hacerlo si qué lo haría.

Y sí te dijeran lo financiaban completamente y que lo podías pagar en cinco años, diez años.

Pero es lo que yo digo. Yo no me puedo permitir el lujo, en mi situación ahora mismo de meterme en ningún préstamo, en ninguna deuda. No puedo. Yo voy con lo tengo. Me llaman para hacerme seguros y para hacerme cosas y no, no. No me meto más de lo que yo puedo abarcar. Y como no puedo abarcar mucho, con lo que tengo voy tirando.

Y si te dijeran que sin la necesidad de invertir el dinero Eres ahora mismo eres cooperativista. Tu dirías que sí.

¿Porque no? Si y porque no. No sé siempre puedes dar más. Como dices tú que se hacen reuniones y como que te escuchan más. Pues sí. Dar tu punto de vista a según qué cosas ¿porque no?

¿Y qué cosas dirías?

¡Buff! a más de una le cortaba la cabeza. No es porque sea la gente de fuera Pero es que hay gente que tiene horchata en la sangre. Hay gente que las tienen ahí, y que ves que no tiran... que no abarcan, que no... que se lo toman con mucha calma. Y a lo mejor si fueran cooperativistas... pondrían un poco más... yo es que soy de un estilo que si yo voy a trabajar, voy a cumplir con mi trabajo. Y a dar todo lo que pueda. Pero hay gente que no. Que va a pasar el rato. A cubrir horas... A la que ves eso, te hierve un poco la sangre. Yo estoy aquí sacando los cuernos y tú estás aquí...

¿Crees que si la empresa fuera suya trabajarían más?

Yo creo que sí. Se lo tomarían de otra manera. Les interesaría a lo mejor más de que fuera bien la empresa. Porque ellos a final de mes cobran igual. ¿Para que van a correr?

¿Tú crees que todo el mundo diría que sí? ¿A ser socios cooperativistas?

No

¿Cómo crees que es tal ambiente?

Hay gente que no se quiere calentar la cabeza. Es lo que te digo vienen a echar las horas en calentarse la cabeza. Yo creo que no. Yo es que siempre he sido demasiado rebelde, luchadora. Si me dijeron de meterme en el Comité. Mi padre me dijo no, que ya tienes suficientes dolores de cabeza para meterte en los dolores de cabeza de otros. Pues es verdad pero estuve a puntito de decir que sí.

¿Eres sindicalista?

Yo si, yo pagó la cuota a CCOO. Además tuve un problema hace años y fueron los únicos que me apoyaron y me sacaron a flote el problema

¿Por algún tema de conciliación del trabajo?

No. Mobbing. Me estaban haciendo mobbing. Además vinieron ellos, sin yo estar en la tienda. Estuvieron preguntando. Y se informaron. Cosa que por ejemplo, llamé también a UGT, para informarme de saber de lo que podía hacer en la situación que estaba teniendo y me dijeron que bueno, que si a mí me hacían limpiar era lo que tenía que hacer. ¿Perdona?

(...)

Ahora el tema de la conciliación, ¿Cómo lo haces?

Yo hago de nueve y cuarto a tres y cuarto, hasta que mi hija tenga 8 años. Lo malo será cuando con la niña me cumpla los 8. Les tendré que dejar solitos. Porque tengo que ir una semana de mañana y una de tarde. Ya veré cómo lo puedo hacer en ese momento. Pero bueno no le veo muy buena solución. La semana que voy de tarde entré a las 2 de la tarde y tengo que salir a las nueve y media o diez menos cuarto. Mi hijo tendrá pues 12 años. Un crío de 12 años que tenga que hacer la cena a una de 8... los deberes. El estar pendiente de ellos...

Me han dicho que ahora es un poco complicado.

Yo soy de las antiguas tuyas mañana pero ahora con la conciliación no te niegan hacer menos horas, pero tienes que hacer una semana de mañana y una de tarde. La semana de mañana muy bien porque los niños están en el colegio pero la semana de tarde ¿cómo te lo montas? En una situación como la mía, que estoy yo sola... estar pagando una canguro... no te sale a cuenta ir a trabajar. Yo la semana santa me tuve que coger una semana de vacaciones por qué es lo que dije a mi jefe. Si tengo que contratar una persona para que se quede con mis hijos no hace falta que venga trabajar. Tengo que poner dinero encima para dárselo a ella. Porque lo que ganas tú que son 20 euros ó 20 y algo...

(...) Además el jefe no está. Está de cursillo con la de la Nörtica. Nos han cambiado el jefe hace poco. Antes teníamos otro jefe pero ahora lo han bajado a otra tienda.

Están haciendo muchas reubicaciones supongo que por esto en Nörtica.

Mira, hay muchos jefes, que con esto de que quieren reducir gastos, reducir sueldos. Jefes que simplemente porque no venden frescos, los han rebajado de tienda. Rebajarles de tiendas significa rebajarles el sueldo también, porque el encargado de tienda si llega a los números, cobra unos beneficios. Y aun habiendo llegado a los números, porque han cobrado beneficios, les están rebajando de tienda. Cada tienda tiene un nivel, y si tienes un nivel 3, te bajan a un nivel 2. A tiendas más pequeñas por lo tanto tienes menos beneficios. Ahí están rebajando sueldos.

Pero bueno, tienen que poner aquí gente

En mi tienda hay jefes de tienda que han rebajado a segundos. Y segundos que están poniendo de dependientes. Ahora a las encargadas de sección les están haciendo firmar un papel conforme se les rebaja a dependienta, que ya no van a cobrar esos pluses que cobraban ellas cuando llegaban al inventario. Ellas están firmando como "no conforme". Ponen no conforme. Es que, a ver, las tenemos una compañera que no se si llevaba 10 años o así de encargada, y ahora porque sí... le rebajan a dependiente. ¿porque ese castigo?. Porque la gente se lo toma como castigo. Ese es el problema. Porque ese castigo, porque a ella la rebajan y a otra no. Porque a lo mejor a la que ponen de segunda trabaja menos que ella. ¿Entiendes? Aquí se mueve la cosa mucho por si eres amiga de. O si caes bien a.

No están bajando a todo el mundo igual ¿quieres decir?

Hay gente que las mantienen y gente que las rebajan.

(...) También se había oído que nos querían quitar el horario de maternidad. La conciliación. De momento, a mí personalmente, no me han dicho nada. Vale. Yo lo que había oído es que a las que estamos de horario maternal querían quitar sobre todo estamos siempre de mañana para que fuéramos rotando. Qué puede ser apretar un poquito para quitarnos ese horario maternal para pasarnos a 40 horas.

(...) Yo ahora con 35 horas estoy cobrando más dinero que una cajera simple. [Por tener antiguo contrato de segunda de panadería]

¿Crees que los sindicatos tienen... peso? En tu caso fue clave.

A mí si yo tengo que dar gracias a sindicato. Sí porque si estás afiliado al sindicato a lo mejor se lo piensan dos veces de volver a ser lo que me hicieron a mí.

¿Y crees que ahora en este proceso de cambio están jugando un papel clave en las negociaciones?

Mira pues Comisiones Obreras. UGT va muy a favor de la empresa. Lo que diga la empresa... en cambio Comisiones Obreras. Yo sé que ellos en Caprabo UGT había acordado no sé bien el qué y Comisiones Obreras ha llevado al Tribunal Supremo. Ha hecho una denuncia y tal. La está llevando a cabo. Han tenido que retroceder. Me dieron unos papeles, en hora de trabajo. Y no tienes tiempo de mirarlo. No pueden entretenerse a explicar las cosas. Yo porque tengo una compañera que está conmigo. Y algún mediodía que aquí hay poca faena pues a lo mejor nos va explicando algo pero porque sale en la conversación. Ellos vienen en horas de trabajo tú en horas de trabajo estás vigilada...no te puedes entretener a hablar con él comité como estamos hablando tú y yo. No pueden explicar porque viene gente "mírame este precio". "Ha llegado el camión". Todo el mundo para fuera porque ha venido camión.

(...) Los jefes de tienda me parece que tienen reunión una vez a la semana con el supervisor. Y les explicará lo que les tenga que explicar. Pero nosotros no. Nosotros para qué si tenemos que trabajar igual.

(...) A lo mejor a ellos les hacen la reunión porque según como vaya cobran o no cobran. Tienen que estar informados pero nosotras vamos a cobrar lo mismo. ¿Yo me voy a molestar en correr para que cobres tú? Para qué nos van a dar explicaciones "oye que esto no va bien. Que hay que tirar más. Primero que hay gente que más no puede tirar más no puede abarcar. Y segundo, si yo no voy a ver un duro. A final de mes corra mucho o corra poco voy a ver lo mismo. Ya va en tu manera de ser el correr o no correr. Hagas mucho o hagas poco te lo llevas igual.

Por eso tú dices que es mejor trabajar para uno mismo.

Yo pienso que sí, a lo mejor me equivoco, pero yo pienso que sí. Siempre pones más interés. Vamos que tienes que luchar por ti. Hay que llegar y hay que hacer. Te buscas el género o lo que sea. A mi alguna compañera me ha dicho "total, para lo que me pagan, me van a dar lo mismo". Ya, pero hay faena, mira

que cola hay. Van a piñón fijo, a pasar las horas y se acabó. Supongo que esto pasara en todos los trabajos. No se va a cambiar la sociedad de un día para el otro. ¡Buff! Qué mal lo veo.

Bueno, ¿tú entonces estás contenta? ¿Estás bien?

Hombre, podría estar mejor, pero bueno. Pero tenemos que conformarnos con lo que hay. Dada la situación no se puede hacer mucho más. Yo mientras llegue a final de mes. No deber a nadie ni tener que pedir a nadie. Esto es una tranquilidad enorme

Yo te planteo una situación hipotética. Imagínate que eres socio cooperativista. Que eres dueño de la empresa junto con todos tus compañeros que también son socios cooperativistas. Se plantea la idea de que o se reducen sueldos o se echa a gente. A trabajadores.

A ver, no quedaría más huevos que reducir sueldos. Evidentemente.

Te he puesto un dilema moral...

Hombre es que la gente se supone que esa persona ¿de qué va a comer? Yo no entiendo ahora mismo la situación que tenemos. Todo el mundo está en el paro. Hay gente que le está costando mucho encontrar trabajo. Bueno ahora mismo todo el mundo está comiendo del paro, pero los pocos que trabajamos yo creo que no damos abasto para pagar todo ese paro. Alguna solución deberían de buscar. Estamos mal y me parece que podemos ir a peor. La gente no trabaja y si no trabaja, no consume y si no consume... el robó... es vamos. Ahora al mediodía... a ver a todas horas pero ahora al mediodía que es cuando la gente está más tranquila. O cuando viene el camión. Allí es cuando se aprovecha. Y es que lo entiendo.

[Llamada de teléfono y rellenar el cuestionario]

[Referido a la pregunta: Trabajo es siempre lo primero aunque ello signifique tener menos tiempo libre] Lo primero no. otras cosas. Tiene q haber un poco de tiempo para todo. Yo ahora tengo una pareja que es jefe de tienda de Caprabo. Y este sí que es siempre el trabajo es lo primero.

[Referido a la pregunta: Hay lugar a la iniciativa] Yo, es soy cuadrada. A mí lo que me dicen y punto. A veces me hacen hacer cosas y yo les digo shhhh, que yo dibujo lo suspendí en el colegio. Manualidades no. Primero que no me gusta. No tengo idea y me siento violenta al hacer...

Sí, que tengas tiempo de vacaciones pero amplias, tampoco.

Aunque no tengo responsabilidades. Tienes la responsabilidad de que el pasillo esté bien. Tienes responsabilidades aunque no sea...

No siempre. Hay algunas que tienen menos capacidades del trabajo que les dan.

Agradables compañeros de trabajon en Caprabo] ... bueno hay de todo.

Sin demasiado agobio o presión no lo cumple porque estamos agobiados

¿Buena seguridad en el empleo? No, porque como está la cosa...cierran dos tiendas y a la calle

Buena zona del puesto, la verdad que tengo suerte.

Es que ya tienes el jefe de planta que te impone lo que tienes que hacer e iniciativa no puedes tener mucha.

Un trabajo útil para la sociedad, pues sí. Si no te pongo yo el caldo, no lo vas a comprar.

Un trabajo donde crees que puedes lograr algo.... No, pues no. Ya no puedes lograr más. Y más tal como está la cosa.

Un trabajo que sea interesante ¿es interesante esto? No es demasiado interesante, no

Tampoco aprendemos muchas cosas nuevas.

Yo creo que si pusieran un plus por lo que sea, la gente se movería más seguro.

Llámame racista pero primero tenemos que levantarnos nosotros mismos. Luego ayudar al de fuera. No puede ser es que no fuera esté mejor: mejores coches, ayudas de todo cómo están haciendo... y yo una española y no se puede ayudar. A lo mejor tiene más dificultades que el de fuera. Porque el de fuera está trabajando en negro, y una española no puede trabajar en negro. Y eso es una cosa que yo tengo mucha rabia con eso.

Para mí es más importante la libertad. La igualdad también es importante. Pero la libertad

Dicen que la unión hace la fuerza.

No estoy comprometida porque no hago gran cosa. Lo siento pero no reciclo no tengo tiempo. No tengo sitio y no tengo tiempo.

Si se comprometen con el entorno. Sí porque además tienen un cubo para cada cosa.

Nos han dado zapatos de seguridad hace dos o tres meses. [Fin de la grabación]

Código	C7
Empresa	Caprabo
Relación contractual	Fija
Sexo	Mujer
Puesto de trabajo	Cajera / Reponedora

Entonces estabas explicando que todo el proceso de las maternas está peor ahora con Eroski que cuando era Caprabo sin Eroski.

Sí, porque la cuestión que yo saco es que en una cooperativa quieren que les des todo. Ellos quieren que lo des todo. Que ni tengas horario ni calendario. Y claro las maternas, en este caso, están condicionadas a un tipo de horario. Y son las que sobran. Y ahora han sentado a todas las maternas. Antes no se les ocurría sentarse con las maternas, ni llegar a pactos. Ahora se han dedicado desde que está Eroski ¿vale? a sentarlas y ofrecerles... “que si hemos pensado... que porqué no te quedas con tus hijos... porqué están creciendo y te lo vas a perder... porqué el tiempo pasa”. Y les hacen un chantaje emocional. Y al final llegas a la conclusión, bueno, “ellas” llegan a la conclusión, de que si no lo cojo [el pacto de despido con 45 días por año trabajado] me van a echar. ¿Vale? Aunque tú les digas oye que no te pueden echar

Cuando lo cojo ¿te refieres...?

Es que las chicas me dicen “V., si no lo cojo tengo el miedo...”

¿Pero que les ofrecen?

Entonces eran los 45 días.

Ah, vale. Despido con 45 días.

Pero hasta el año pasado les sentaban a las maternas y se lo ofrecían. Claro les hacen ese chantaje. Porque luego les ponían como en un vértigo. Y claro decían “pero que hago, si no lo cojo ¿Qué van a hacer para que yo me vaya?”. Y claro tú estabas ahí para decir. “Oye que no te pueden tocar. Que Caprabo se puede caer. Lo que sea. Pero las maternas somos un paraguas. No nos pueden tocar, ni trasladar. Estate tranquila”. Entonces empiezan con el miedo de sí lo cojo o no lo cojo y es que no sé que. Y ahora han empezado a tocar el tema de las maternas porque de cara a la cooperativa somos las que más molestamos. Porque ellos quieren que des el 100%.

Y la otra pregunta que tú me preguntabas, de cómo ha cambiado, de Eroski cuando ha entrado. Pues muy fácil. Yo me acuerdo cuando estaban en negociaciones. Vino un jefe de Eroski. Nosotros éramos antes en la planta unos 80 o así. Me acuerdo que con toda la desfachatez se puso en medio de las cajas. Entonces eran 10 cajas. Nos señaló a todos y dijo “me sobra la mitad de gente”. Y han pasado cuatro años de la compra y es verdad, somos 40. Y es que lo que dicen lo llegan a cumplir. Y haz de todo. Ponte

a hacer de todo y no eres nada. ¿Qué vas a poner en el currículum? ¿10 horas de pescadera? Porque la polivalencia no es nada

¿Piden polivalencia ahora?

Polivalencia. Puedes estar en la pescadería, puedes estar en la carnicería, puedes... todo. Quieren que lo hagas todo. Que si tú entras a comprar esto yo te corto el pescado, te corto la carne. Luego aparte lo que se está cocinando ahí. Estoy cortando pescado y de repente me pongo a cortar carne. Luego te corto embutido y luego te cobro. ¿Eso cuántos puestos de trabajo quita?

Claro tú lo ves negativo porque quitan puestos de trabajo

Se quitan puestos de trabajo. Luego, no tienes una categoría profesional. No tienes nada porque sigues siendo auxiliar de planta. Ni sabes de carnicería... sabes de todo. Antes te tenían que formar.

¿Ahora no forman?

Ahora forman ahí, en la tienda. Ahí rápido. Con lo que ha habido ahora de la negociación que UGT, que ha firmado todo que las categorías que no estaban firmadas desaparecen. Como estos segundos. No tenían categoría reconocida pagaban 60 € más y estaban tan contentos. Pero no tenían categoría reconocida. Es lo que pasa. Que ahora vuelven a ser auxiliar de planta. Pierden eso, llegan a ser igual que yo. Vale. Para ser dependiente, por ejemplo, tienes que pasar por una serie de pruebas por las que pagaban 60 € y ahora no. Ahora te pueden meter para servir el pan. Yo no tengo que servir el pan. Yo soy auxiliar de caja. Pero es igual, es que esto sirve para eso. Para quitar trabajo y trabajar con menos gente. Y trabajar con menos gente. Y es verdad que aquel hombre tenía razón. Le sobraban más la mitad.

Tú no consideras que sobran

Yo considero que no. Porque es que ahora vamos... es que estamos todos quemados de la espalda. Destrozados de la espalda. Vamos todos con un estrés impresionante. Tengo unas pelotas con mi jefa. Mi jefa es muy especial. Es empresa. En el sentido de que "No hay que darle todo porque aquí hay que luchar". Yo lucharé por algo que creo, pero por una empresa que no tiene dinero, que siga por desembolsar ni cotiza... está arruinada... está arruinada.

¿Caprabo?

Eroski está arruinado, no tienen dinero. No tiene dinero. Es que ni cotizaría. Eso es exagerado. Vale. Y te están diciendo que inviertas en una empresa que no tiene dinero. Que me acuerdo en una de las nóminas un mensaje subliminal de un banco. Sí, tú habrías la nómina y la primera... se divide en tres partes cuando tu lo abres ¿no?... lo abres y la primera cabecera era el nombre de un banco. Un banco que lo vi por la tele hace unos meses, que también han tenido problemas con lo de las preferentes. Qué es eso de los abuelitos.

¿Caja laboral?

No me acuerdo que banco era. Era del País Vasco. O sea me estás poniendo ya el banco donde posiblemente me van a poner más posibilidades para pedir un préstamo. Con lo que es hoy en día pedir un préstamo. Un dinero que va servir para echar al que tenga al lado porque no quiere. La cooperativa que ellos imponen es esta. ¿Vale? Conseguir dinero para echar a la gente que no quiere. La gente lo que no se le está diciendo es que si no quiere ser cooperativista no hace falta que seas. En una cooperativa hay más personas contratadas.

Claro, claro.

Pero eso no lo están diciendo. Les están haciendo creer que si no eres cooperativa te vas.

Porque ¿ya os han informado?

No, lo llevan todo en secreto. Se va hacer en el 2015. Nos queda un año y medio. Y no se sabe nada. Pero los mensajes van llegando. Nos hacen cursillos de “visión, misión y valores”. Sí, que eres parte de la empresa. Que tienes que tener iniciativa en la empresa. Vamos entonces ¿puedo regalar jamones a quien me apetezca?

¿Y estos cursos a quien se los hacen?

A todos los trabajadores. A todos. Y es una secta. Es muy sectario el curso. Empiezas a ver el video y es que es de reír. Te cuentan un cuento de una estrellita. Es alucinante. Claro, quien ya pasa de todo esto y sabe la realidad... pero ver la cara de los demás. Y los demás están embobados escuchándola. Una estrellita que pide ayuda. ¿Qué significa el cuento? Pues que entre todos podemos llegar a un camino. Venga hombre, por favor. Que “si tenéis ideas para dar publicidad a Caprabo”, “que todo mundo participe”. Pero yo no tengo porque quitarle el trabajo a nadie. Ya hay quien se dedica a eso. Yo no voy a convertirme en una persona que te va a trabajar gratuitamente, encima. Es todo muy... que lo des todo por ellos y no más que por ellos. Una cooperativa. Muy sectario. Muy sectario y ¿para qué? para que el primer año te van a callar la boca. [No se entiende] de beneficio. Pero qué les pregunten a los del Consum que llevan tres o cuatro años sin pillar nada. Y eso es que Consum y Eroski eran también... Estaban juntos y luego se separaron. Pues Consum... yo tengo un Consum en frente, y llevan tres o cuatro años que no pillan nada. Es una pena ¿no? ¿Porque me tienes que obligar a mí a meter un dinero donde no creo? Meteré el dinero y crearé en una cooperativa en condiciones. Con las mismas condiciones, con todo igual.

¿Cómo lo harías?

¿Yo? Pues una cooperativa. Todo el mundo colaborando con los mismos derechos. Todos iguales. Y crear trabajo. Sería una cosa positiva. Pero ésto... los que están montando la cooperativa es que no dicen nada, y encima es un toro amenazándote. Están utilizando a la gente. La tienen acojonada. A la gente la tienen acojonada. A la gente cuando le dices: “Oye, que no tenéis obligación de ser cooperativa”. Abren los ojos. “¿Sí?” La gente te dice “¿sí?”. Y les digo “Claro”. Y aparecen mis jefes... “No hombre pero eso...”. Pero eso ni nada, es que no puedes obligar a nadie a ser cooperativa.

Pero todo esto es por rumorología.

Claro. Porque no están diciendo nada claro

Pero vosotros lo comentáis entre vosotros.

Claro, cuando la gente cuando lo pregunta, lo decimos. Estamos tranquilos que en la cooperativa hay gente contratada y hay gente que no. Pero claro, dentro de la cooperativa sí que lo que quieren que lo des todo. Entonces las maternales son las que sobran. Son las primeras que sobran, porque tenemos horario muy reducido. Quieren que lo des todo. No tener ni hora, ni calendario. Todo para la empresa. Desaparecerá todo... y ¿los sindicatos? ¡Vamos! Se quedarán con UGT. Para tener algo para los que estén ahí. Pero si no, no. No quieren. Que no. Que es muy sectario. Las [no se entiende] que ellos montan es una farsa. Que no. No da beneficios hoy en día. No da beneficio ninguno. Es que está arruinado. Está completamente arruinado. Caprabo era antes una cosa. Y claro que había muchos problemas. Por supuesto que había problemas. Pero lo de ahora... Acércate al Eroski solamente de Cornellá. Por lo que me han dicho, yo no voy, pero por lo que me han dicho... está siempre vacío. No hay nadie de gente trabajando. Está todo como muy... trabajan al mínimo. Que lo es todo. Y es verdad. Aquel hombre no se me olvidará. Pero encima así, ¿eh? "Me sobra la mitad de la gente". Y es verdad. Es que le sobraban.

¿Os preguntan a vosotros los trabajadores porque sois del sindicato y saben que tenéis información?

Sí, claro

[Llamada de teléfono].

¿Te harías cooperativista?

¿A mí? ¿Yo cooperativa? No. Aquí no. En la empresa esta no. Porque... porque ya te digo es una cooperativa infundada y falseada.

[Llamada de teléfono].

Que eso, que esta cooperativa no.

Porque no te crees lo que...

Nada. Es sólo en el querer de ellos y el utilizarnos a nosotros. Para seguir ellos cobrando y seguir teniendo siempre lo mismo. Y que nosotros no tengamos nada.

¿Quiénes son ellos?

¿Ellos? Pues todos los que están sentados ahí en la central. Una cooperativa es que todos sepamos la verdad. Todo esté abierto, todo expuesto con papeles. Todo el mundo en las mismas condiciones. Eso es una cooperativa. ¿No? Que todos estemos ahí y que no haya nadie más que nadie. No, ellos son ellos. "¿Aquí hay gente? ¡Pues venga! Vamos a meternos en esta historia. Vamos a crear un pequeño..." porque ya te digo que ellos por ahora no dicen absolutamente nada. Yo les he preguntado "bueno

¿cómo va eso?” “no sé nada todavía”. ¡J****! Que queda un año y medio. Queda un año y medio. ¿Qué va a pasar? Ahora estáis diciendo y vendiendo que no tenéis dinero. Queréis que invirtamos. ¿Cómo va ser? Como el plan Nórdica éste raro. Que todavía no acabo de entender.. Han quitado segundos que no tenían la categoría reconocida. A los demás le quitan un tanto por ciento. Los que estaban arriba bajan, las de abajo... no sé, no sé. ¡Es todo tan oscuro! Es todo tan así. Y queda un año y medio. Según ellos es para el 2015. Es una mentira. Esta empresa lo que Eroski [no se entiende] Aparte los clientes también. Ninguno está contento

¿Los clientes?

Tampoco. Los clientes odian a Eroski. No quieren a Eroski. Ten en cuenta que Caprabo entonces era una marca catalana que la tenían muy de ellos. Como el Corte Inglés. Era gente muy de clase. Las que te iban a comprar a Caprabo. Porque Caprabo siempre ha sido muy caro. Pero hoy en día la gente que va es que... Yo la zona que estoy es gente que viene de hace 30 o 40 años. Y están los pobres que no, que no. A la gente no le gusta Eroski. No le gusta. Y luego nos ven que no... Que es que, que falta personal. Que es el súper raro. La gente está muy mal. Y claro la gente ya entra mal y sale mal. Porque claro no ven a nadie contento allí. ¿Cómo van a estar contentos? ¿Cómo van a estar contentos si esto es una mentira? Una tapadera. Todo tan oscuro... Raro, es muy raro. Es que no te puedo decir. Es eso de estar allí y ves la cara...Ahora tengo que decirle yo a personas que llevan... Una es del año 74. La otra del 73. Son contratos antiguos de 30 y algo de años. Que tenían contratos de lunes a sábado. Y ahora les han comunicado que pasan a ser auxiliares de planta. Y eran por ejemplo jefas de caja. Y ganaban un plus por nómina. Por contrato eres auxiliar de planta. Es lo que te decía antes. Tú no denuncias una categoría para que te la reconozcan luego pasa lo que ha pasado. Retomaron lo de lunes a sábado. Por esto que han firmado UGT. Que han pactado con la empresa. Porque no deja de ser pactado. Pierden hasta eso. Y ahora encima hay que decir a esas personas que llevan treinta y pico años, que también han dado todo por la empresa, de que tu contrato de lunes a sábado no sirve, que dentro de todas las condiciones que se muevan. Y todo lo que todo. Pues se ha movido todo. Se han quedado... Ahora cuando llegue el papel se firma “no conforme” y todo arreglado. Que personas que lo han dado todo que llevan 35 años, qué se supone que ya te jubilas, y encima le bajan el sueldo... ¡No tienen consideración! Y se lo está diciendo una niñata que tiene 20 y pico años, que acaba de entrar en Caprabo y está diciendo a una persona que lleva treinta y pico... que “lo siento pero es lo que hay”. Eso está pasando ahora mismo. Ya te digo, yo he estado preguntando y dentro de todos los cambios y todo entra esto también. Lo ha firmado todo UGT. Bueno pero UGT no ha contado con nosotros. Porque vosotros cuando votáis ya nos estáis poniendo como representación de todos los trabajadores. Al votar ya les estáis dando el derecho a ellos puedo opinar y por eso estamos cansados.

i la empresa no quiere un sindicato, no será porque seamos buenos. Será porque les damos caña ¿no? Una empresa que no quiere un sindicato es porque sabe que le está poniendo trabas. Y una empresa que quiere un sindicato es que se lo está poniendo fácil. Pues pasa esto con UGT y la empresa. Está todo qué es lo mismo. ¿Porque no quieren a CGT? ¿Porque no quieren a CCOO? Tanto CGT como CCOO no

queríamos este tipo de cooperativa impuesta. Con nosotros juntos no podían por eso atacan tanto a la CGT. Ahora ya nada. Ahora todo lo firma sólo UGT.

Y ahora con los cambios que están habiendo, pues entra todo, y te lo menea todo. Y sigues siendo nada. Y te has pasado treinta y pico años de tu vida y en un trabajo dónde lo has dado todo, y fíjate lo que te están diciendo. Y te lo está diciendo una niña que acaba de entrar. Una niña que no se ha mojado, que no ha luchado, que no ha vivido. Y que encima es tu jefa. Es que encima es la jefa. ¿Vale? La de recursos humanos te está diciendo que “muchas gracias por los treinta y pico años que me has dado pero que ahora te lo cambió todo por qué, bueno, está pactado así”.

¿Tú crees que es por el hecho de que ahora es Eroski o ahora porque hay crisis?

No, es ahora porque es Eroski. Es yo lo que creo. Porque si no, no tendría necesidad de cuando llegué a un juicio están diciendo de una multa y seas capaz [de pagarla]. Ahí me lo estás poniendo todo. Y luego si ves todo el gasto de dinero que hay casi todo se lo llevan mis delegados. Es que a ver, por despidos improcedentes está pagando la empresa 98 días y el que menos llevaba 25 años. Todo eso son gastos. Y él sigue con lo mismo. Eres tú el que está llevando a la ruina Caprabo Eroski. Eres tú ¿eh? Y no es que la gente no entre cada día. Entrarán más o entrarán menos. Eres tú y luego que te ha dado por despedir a gente que no debías. Los [nos entiende] de cada año eso era en la central. Un año, bueno, era increíble “ahora te veo”, “ahora voy contigo”, “ahora subo”, “ahora no sé qué”. Y subidas y bajadas y me tiraba toda la mañana... Pero ¿qué se ha levantado diciendo un “no” a todos los que acaben por cinco y los que acaben por 7? Por qué les daba igual despedir a gente de 5 años como de 20 años. No sé en qué narices se basaban. Y ala... 45 días, 45 días... a despedir. Y se han quitado gente de en medio así. Pero así ¿eh? Y ¿ahora venís con el problema? No os dediquéis tanto a despedir a quien no debéis. Pero bueno como lo luego... Hay una palabra... ¡Ay!, es cuando la gente agacha la cabeza y dice “sí, sí”, “Es lo que hay, es lo que hay”. J**** no se sublevan, no hacen nada, no se quejan. “Por lo menos tengo trabajo”. Si c*****, ahora porque mañana sobras.

Estamos entrando en ese territorio. Ahora la gente en lugar de ser frutera también será pescadera. Muy bien pues nada.

El otro día en el segundo. “V, te puedes poner momento la panadería?” No. No tengo por qué ponerme. Yo no quitó el trabajo nadie. Pero qué manía tenéis. ¿Necesitáis gente? Contratarla. No hagas... Porque ahora en mi tienda le ha dado porque todo el mundo dobla.

¿Turno?

Doblar turno. Tú entras por la mañana descansas una hora y doblas por la tarde tu horario. ¡Ostras! ¿No sobramos gente? ¿No dicen que no hay dinero, qué hay que echar a gente? ¿Porque hacen doblar a la gente? Que contraten a alguien. Porque parece que es una moda ahora que la gente doble. El turno de la tarde ha doblado casi todos por la mañana. Y luego “ya te lo daré un día de fiesta”. Cuando yo lo vaya a pedir no lo tengo porque cómo se lo debéis a tanta gente... A ver, si hace falta gente contratarla. O esa gente que tendréis que reubicar, reubicadlos aquí. Digo yo, vamos. Con seis millones y pico de parados

digo yo que podrían hacer un favor a esta sociedad. Quitar por lo menos un parado. Contratadlo aunque sea de media jornada, contratadlo. No. Claro que no. Hago que doble. Y como los demás dicen que sí... pues se da por un día de fiesta. Ya te digo el día que vaya a pedirle yo, me van a decir que no porque está todo dado. Esperemos que un día no me digan que no. Yo he pedido el sábado que viene de día personal. Y yo me temía "ya verás me van a decir que no porque hay esto y vamos a tener un problema" Porque si yo no puedo doblar porque soy maternal, eso no significa que los días que te vaya a pedir como asuntos personales como están dados no me los puedas dar. No te pases. Tienes que tener...Tienes que ser consecuente con lo que se pueda venir. Tienes que contar que los demás que no hemos doblado también podemos pedir un día de fiesta. No, no. Y no me ha dicho nada. Porque a mi padre lo operan y eso. Y lo he pedido como un día personal. Pero bueno, también me hubiese cabreado y mucho. ¿Por qué estás haciendo doblar a la gente si hay dos millones y pico de parados?

Una pregunta. Yo sé que se han dicho de bajar el sueldo y así

Nos lo han bajado

Entonces. El argumento es... para no echar gente.

Sí y al final acaban echando

Es lo que te quería preguntar. Te quería preguntar tu opinión.

Primero pactaron eso y al final acaban echando. ¿Has visto a UGT saliendo a la calle diciendo "esto no es aquello que pactamos"? Ni CCOO ni CGT firmamos.

¿Tú firmarías por qué se bajarán los sueldos pero en cambio no se echara a gente?

Yo me sentaría primero. Yo me sentaría primero. Y entonces ya se hablaría.

¿Qué significa sentarse?

Que quiero ver la realidad. Porque es muy fácil decir "tú harías esto o lo otro". Espera. No es tan fácil. Esa decisión no es tan fácil. No estoy de acuerdo en eso [*reducir sueldos*] ni estoy de acuerdo en que se eche la gente. Me sentaría y buscaría la realidad. Entonces yo no puedo decidir algo que no...

Sí claro, digo en una situación hipotética.

Sí claro. Pero hay que ver la realidad. Por ejemplo eso de Caprabo es porque ellos quieren. Porque al final, mira, al final acaban echando igualmente.

¿Tú qué dirías? ¿Enséñame las cuentas?

Yo pediría muchas cosas. Pero lo que ha pasado es que han firmado eso para no echar a gente. Pues que la gente se baje el sueldo y están despidiendo a gente. O gente que han ganado juicio: "sí, sí, que se reincorpore, que se reincorpore". Y lo reincorporan en la tienda que va a cerrar. Pues te echo ahora por 20 días. ¡Toma! Es que son malos. Son malos. Y van a hacer un ERE. Porque están dándole vueltas. Al

final van a hacer un ERE. Pero es que con estas formas no me extraña. Primero pactaron que no se iba despedir a nadie, que se bajarán el sueldo y ahora están despidiendo. [Fin de la grabación]

Código	C8
Empresa	Caprabo
Relación contractual	Fijo
Sexo	Hombre
Puesto de trabajo	Segundo responsable de tienda

Nos mandaron para hacer unos test. Y te ponían 50 adjetivos. Todo lo hacías por ordenador. Y tenías que marcar de los 50 adjetivos los que tú creías que la gente, o sea tus compañeros te veían a ti. O sea, si eras trabajador o no trabajador, simpático o no simpático, si estabas pendiente de la faena o no lo estabas, marcadas lo que tú pensabas que la gente pensaba. Eso era la primera prueba. La segunda prueba era los mismos objetivos pero describiéndote tú. Entonces, lo que yo pensé, si tú pones que la gente te ve agradable, yo marqué también en mi agradable. Si me ven trabajador yo me veo trabajador. Es algo que me dio... no poner una cosa en un lado... y lo ponían 50 preguntas y tenías que contestarlas en cinco minutos. De matemáticas, geometría, social... y luego te metía en un despachito con una psicóloga. La psicóloga te iba preguntando. Ahí me dijo "yo lo que quiero es que me hables. Yo te voy a hacer preguntas, pero yo lo que quiero es que me hables y los voy a ir apuntando". Me pregunto cuando había entrado en Caprabo,... toda la vida de Caprabo... tanto le preguntó por qué crees que Mercadona capta tantos clientes... (...)

Cuando Eroski compró Caprabo se bajaron muchísimo los precios. Y los primeros meses se notó mucho. Había más gente, había muchos más productos. Se habían bajado mucho los precios. Luego había gente que sí que les parecía bien la compra de Caprabo. Gente que no les parecía bien.

Y ahora han hecho lo de Nórctica. Habrá un jefe de planta, nosotros los segundos, el que quede elegido será el jefe de área que se encargará de todo lo que es seco en tienda más el tema fresco. Yo ahora sólo me encargo del tema seco. Si subiera a jefe de área sería el tema seco y tema fresco. (...) se quedará un jefe de planta, un jefe de área, y un jefe de sección. En vez de tener titular de pescadería, un titular de carnicería y otro de charcutería, habrá uno se encargará de todo. Entonces el jefe de área, se encargarán de que los pedidos estén bien hechos, de que el pescado esté bien presentado, las bandejas de la carne estén dispuestas, que esté todo bien y perfecto.

(...) Yo cuando me dijeron lo del psicotécnico yo a mi jefa se lo dije, yo creo que esto es un engañabobos. Yo creo que ya saben a quién van a poner en cada sección y en cada puesto de trabajo, lo que han puesto los hijos técnicos para hacer limpieza de gente. Yo creo que es así. Tienen que sacar a mucha gente. Han salido artículos en los periódicos y tal que Caprabo tiene que echar a 400 personas por falta de empleo. Yo cuando dijeron esto yo lo dije, esto está muy claro. Si quieren echar a 400 personas con los test lo tienen a huevo. Porque si hay personas que test no lo hace bien... se supone que los que hacen bien el test los cogerán y a los que no, no. Pero mi forma de pensar es que ya saben a quién van a coger.

El test lo están haciendo sólo a los encargados, titulares, y segundos.

(...) Yo tenía un encargado, que estaba conmigo y hace dos meses o así lo han cambiado, le bajaron la categoría porque decían que no lo llevaba bien, y le pasaron a un nivel dos. Le han elegido pero en un nivel dos. Está de cursillos ahora. Tiene que ir de nueve de la mañana hasta las siete de la tarde.

Yo cada cuatro meses tengo un plus. Mi encargado no tiene cada dos y yo no tengo cada cuatro. Te mandan unas bases para hacer. Si viene la chica de calidad, y te pillan que no tienes nada caducado, que tienes las salidas de emergencia despejadas, que no tienes colas, que mira las secciones y no han mezclado la basura, si lo tienes todo bien, ellas el 100%. Me han puesto un presupuesto, y yo me pasado, tengo el 100%. Si tengo de todo el 100% es lo que me ha pasado este mes. Yo tengo mi nómina más 800 € más de beneficios. Y en el Caprabo donde estaba antes mis beneficios eran de 30 €. yo cuando vi las dos nóminas dice: madre mía! Lo que pasa es que al parar las obras del Mercadona hemos vendido más de lo que creían. Y han tenido que apoquinar lo que hay, a mí, a mi encargado, a mi otra compañera, y a los otros cinco titulares que tenemos. Nos hemos llevado 800 € cada uno.

Empecé y estuve cinco años de ayudante de reparto, luego reponedor, encargado de almacén, auxiliar de planta, tercero de tienda, me mandaron de segundo a otra tienda que estuve cinco años y ahora que llevo 10 meses. Yo empecé en lo más bajo que hay, que es ayudante de reparto y poco a poco... "a ver, que proponemos esto ¿te apetece?" Pues voy a probar. E iba haciendo. Yo no tenía intención de ser segundo, ni encargado ni nada...

(...) En tema de la bajada de precios los primeros meses, de clientes nuevos, que venían a curiosear o a mirar... (...) en el tema de captación de clientes poníamos una persona toda la mañana y toda la tarde para hacer tarjetas cliente para captar. (...) Caprabo ha intentado seguir la venta, pero al ocuparse sólo de la venta yo creo que se han olvidado del factor humano. Porque puedes tener 10 personas en un turno y 10 cosas controladas, y lo que no puedes es tener cuatro personas en un turno y que esas 10 cosas estén controladas. Qué es lo que pasa ahora. Han ido recortando personal, cambiando personal de tienda. La que no la han cambiado de tienda le han echado a la calle. Antes podía ser un poco más permisivos, ahora a la mínima... no repite, te vas. Tienes que hacer algo gordo para qué te echen, las cosas como son, pero ante las tonterías de que te pillan van fumando en el almacén, o te pillan van bebiendo alcohol en tu hora de la merienda, eso ahora no puedes hacer. (...) se han preocupado mucho por la estética de Caprabo, pero yo creo que se han olvidado del factor humano. Que con muy poca gente se tenga todo organizado y todo eso. Y es imposible. Ayer éramos cinco. Y tenemos un montón de camión para colocar, teníamos que hacer cabeceras, teníamos que hacer ofertas, pues lo que pasó es que la mitad de la faena se queda por hacer para la mañana.

(...) Yo creo que el tema de la crisis y que se ha notado. Nosotros ahora mismo no tenemos uniformes. (...) Tengo una prenda de cada cosa. Entonces todo esto sí que ha influido la crisis. Han recortado a la gente, es lo que se dice, si no tienes presupuesto, si no tienes venta, han ido cerrando tiendas de Caprabo también porque no llegaban las ventas, hay muchos niveles uno que han cerrado. Yo creo que

la crisis se ha ido recortando la gente, en las secciones también, de tener tres o cuatro personas a tener una. Detener dos personas de limpieza a tener sólo una... y Caprabo no lo ha hecho como tenía que hacerlo. Cualquiera persona que tú le hables de Caprabo te va a decir lo mismo que yo, que sí, que está bien, que tienes trabajo, pero tienes que trabajar a gusto, y saber que tú tienes gente para disponer, pero sin tener gente no puedes hacer, y si encima te exigen... puesto peor todavía. Qué es lo que pasa. Ellos ven que no hay gente, pero aún así te exprimen. Y entonces acabas quemando.

También depende del encargado que tengas, tira o no tira la tienda. Yo el jefe que tenía antes, tema de oficinas era bastante flojo, tema de tienda de una máquina. El que tengo ahora tema de tienda es flojito pero tema de oficina es una máquina. Si no tienes una persona en la tienda, que sepa llevar a la gente, que sepa distribuir, que sepa qué es lo primero... (...) siempre y cuando tengas el equipo suficiente para hacerlo, sino no lo vas a hacer, seas bueno o malo.

En mi tienda, de los cinco titulares de secciones sólo quedará uno. Los otros estarán o reubicados o no se sabe si se dirá alguno a la calle. Y como mínimo de mi compañera y mi encargado pasará lo mismo, de nosotros tres sólo se quedan dos. El otro sale, lo único que no sale para mal. Sale para hacer lo mismo pero en otro lado, porque en mi tienda sólo hacen falta dos.

Estamos esperando todos el Nörtica, a ver cómo sale. Han ido llamando gente para decirles. Ellos en el momento en el que te llamen te dice como ha ido el psicotécnico, que has fallado... el jefe que yo tenía antes no le salió bien la prueba y le han bajado a un nivel uno. El otro día estuve hablando con él y está bastante tocado. El que está en un nivel dos y le bajan a un nivel uno a la larga es malo. Porque la tienda la vez más pequeñas, menos gente, menos presupuesto, yo supongo que también se critica mucho las ganas de decir "con lo que me lo he currado todos estos años y ahora me mandan a un zulo". Siga siendo la autoestima se te baja. Y dice: "aquí te quedas".

Las primeras semanas cuando empezó esto sí que vinieron dos jefes regionales de Eroski. Para hablar con el encargado, con el supervisor, con el jefe de zona... digamos para explicar la idea que tenían ellos, lo que querían hacer, qué condiciones tenía. Pero ni han metido gente suya ni han querido meter mucho rollo en medio. La verdad es que no. Metieron productos, pero de tema de organización, tema del trabajo ha seguido manteniendo la dinámica de Caprabo. No hay cambiado nada en mi hacer. Han cambiado la manera de hacer los pedidos (...) ahora te mandan una propuesta con lo que más vas a vender (...) puede ser el único cambio que hayan hecho en el tema de servicios es éste.

Ahora os informan de las ventas.

Sí.

¿Y esto antes no lo hacían?

Sí se hacía pero no con el seguimiento que se hace ahora. (...) ahora hay un timón, que es el timón de ventas... bajo colores, el color amarillo es el pescado, yo me lo invento... naranja carnicería, cada

semana tú tienes un kit de ventas que poner % que has pedido, el % que has vendido... es tanto por ciento de la luz que has gastado. (...)

También está el sistema de gestión de personas. Si por 20.000 € necesitas cinco personas, si tú este mes has hecho 10.000, tienes que tener tres, dos te sobran. Si tú vas llegando a todo el presupuesto, tú sigues con el mismo equipo que tengas, pero tú ves que en el mes de marzo, el mes de abril has hecho menos, y en julio has hecho menos. Claro, si tú tienes ocho personas... que es lo que ha pasado, te van a quitar. Tanto presupuesto tanta gente tiene. Menos presupuesto, menos gente tienes. Y las trasladan... en el caso de que una de las personas... por ejemplo a la gente que es conflictiva la sacan del tirón. La gente que coge bajas, me duele la oreja, a la siguiente te coge la baja porque me duele el pie o les duele la ceja... la gente conflictiva,, si piensas que está robando, que te está metiendo bolos... esa gente se le están sacando de encima muchísimo que también va bien. Porque luego tienes gente que a lo mejor, ésta está mala y no está mala pero te ha pillado la baja, y esta está trabajando. ¿Por qué? (...)

¿Sabes qué se va a proponer que todos los trabajadores de Caprabo si queréis podáis ser propietarios de Caprabo?

Sí, eso sí que nos lo han dicho. Pero me parece que nadie ha querido al menos donde yo estoy nadie ha querido.

¿Cómo te lo propusieron? ¿O cómo lo empezaron a hablar?

Hablar no nos lo hablaron los mandaron un correo al ordenador. Y, ayer, ese correo... nosotros tenemos un tablón de anuncios todos los correos que nos mandan nos dicen siempre "colgar en el tablón de anuncios por si hay algún interesado". Tema de salidas, salida a la vez la empresa x, a ver la empresa Lind... entonces tú lo cuelgas. Pero lo que es hablar, hablar todavía no. yo supongo hasta que no nos hagan lo de los cursillos, no creo que no se diga por lo menos a mí no me han dicho.

A mí personalmente nadie me ha dicho qué es una cooperativa a los encargados sí, y a los jefes de zona y a los regionales si a los segundos todavía no.

Que es verdad que nos dejan, antes no, pero ahora sí que podemos organizar sin que el encargado lo sepa. Por ejemplo, yo por las tardes, estoy solo, de dos a seis mando yo. Si yo quiero hacer una pila de patatas, yo hago la pila. Cuando venga mi encargado, evidentemente, diré " que hecho esta fila, ¿qué te parece?" "Ah, pues me parece bien, deja la" "sí, pero ponla allí". Tú puedes hacer, pero luego se lo pueden deshacer si ellos quieren. (...) la autoridad de mandar, de hacer, si que el encargado lo supiera, tienes más... puedes hacerlo más ahora que antes. Antes era todo seguido. Aquí te mandaban de central el cuadrante de las cabeceras y todo. Pues yo quiero que me pongas un medio de Coca-Cola, un medio de Trina y un medio de agua. Ahora tú coges te sacas el listado y dices no quiero poner Trina... (...) antes era más paso por paso y ahora tú te sacas tu listado y pones lo que tú quieres.

La gente está viendo que lo que te dicen no es lo que hacen. Hay gente que dice "vamos a estar bien, vamos a trabajar mejor, vamos a tener muchos más beneficios" pero del dicho a lo que te dan... los

sábados la pescadería es una locura. Porque se ponen 40 o 50 personas. No es lo mismo que despaches cuatro pescaderas a 50 personas que despachen dos pescaderas a 50 personas. Al final esas 50 personas si te van a quedar a la mitad, porque se te van a ir porque no tienes gente. (48.07) (...) entonces la gente lo que decía era eso. Cuando se hablaba de cooperativa "si, vamos a estar muy bien, tendremos un mínimo beneficio..." pero si no tienes gente ese beneficio no lo llegas a tener. Entonces la gente se ha ido desilusionando de alguna manera, porque lo que han dicho no es lo que han prometido. (...) supongo que la gente se ha desilusionado de esa manera.

Hay gente en mi tienda que trabaja que está al pie del cañón desde que entra hasta que se va. Con sus momentos, con su cigarro, con su merienda, con sus llamadas... lo que quieras. Pero hay gente que al mejor que si móvil, que si hablo con esta, que si hablo con la otra, y ahora con este, y ahora me subo para arriba, y ahora me voy a almorzar, y ahora me voy abajo ¿y tu faena? Estás aquí, que has estado todo el rato para arriba y para abajo, sin hacer nada ¿vas a cobrar 900 € a final de mes, cuando la otra chica han estado currando, currando, currando va a cobrar lo mismo que tú, se va a su casa reventada y tú te vas a la playa porque no estás cansada? Sí que vería normal que la gente que se lo merece tuviera su beneficio y la gente que no hace lo que la empresa quiere subir a su sanción o su castigo o su bajada de sueldo. Tampoco tipo dictadura.

Al final de mes, o cada dos meses te mandan una urna, los trabajadores de la tienda eligen a la persona que mejor lo ha hecho. A ver, que nunca se hace por el tema de que tu lo has hecho bien o lo has hecho mal. Yo me llevo bien contigo y te voto a ti, y tu me votas a mi. Hago un chanchullo y te votamos a ti. Entonces que pasa, ahí veo bien que se haga un incentivo para esa persona, te dan un catálogo de regalos. Yo he ganado dos veces seguidas, me ha llevado una Nespresso, y me he llevado una tablet. Pero lo piensas fríamente y la gente no va a votar por la persona que lo haga bien, la gente va a votar por si te llevas bien. No estás valorando lo que te están pidiendo.

Si te propusieran ser cooperativista, ¿qué dirías?

Yo, por mi forma de ser y día que no. Porque hasta que no viera que cambian las cosas... no. Yo creo que Caprabo puede cambiar y puede mejorar muchas cosas.

En teoría, estando allí puedes favorecer el cambio ¿o no? Porque si no como van a cambiar las cosas si no escuchan tu opinión

Yo diría mi opinión. Si a mí me preguntaran directamente... cambiaría muchas cosas. Por ejemplo yo tema de tienda cambiaría el procedimiento de hacer las ofertas, por ejemplo. Cambiaría el tema de personal. El tema de los vales... (...) Caprabo no es que esté mal organizado, es que tiene cuatro o cinco puntos, que a mi forma de ver... Caprabo antes era más familiar. Yo me acuerdo que cuando entré había torneos de básquet, había torneos de fútbol, había salidas a Playa de Aro,... eso se ha perdido (...) [Fin de la grabación]

