

La transparencia en las cooperativas: más transparencia es más participación

Ainhoa Larrañaga Elorza

Mondragon Unibertsitatea
alarranaga@mondragon.edu

Resumen

La transparencia está relacionada con la credibilidad, la confianza, la responsabilidad social, la ética y todo ello, estrechamente relacionado con una mayor o menor participación del colectivo. Rawlins (2009) relaciona la transparencia con la confianza; cuanto más transparente y abierta es una organización, más confianza e implicación obtendrá por parte de los empleados, clientes y proveedores. Pero para que la transparencia sea efectiva, hay que medirla.

En todo tipo de empresas, pero muy en especial en las cooperativas, para lograr la implicación de los socios, la transparencia es un elemento central. Estos últimos años, en las cooperativas, ha ocurrido un enfriamiento democrático, puesto que cada vez es mayor la distancia que hay entre los socios y los órganos de dirección y esta falta de implicación de los socios repercute negativamente en el carácter democrático de la cooperativa. Nuestra hipótesis es que la falta de transparencia ha sido una de las razones fundamentales que ha conllevado la desconfianza y alejamiento del socio.

Palabras clave

Confianza, transparencia, cooperativa, participación, ética

Abstract

Transparency is related to credibility, trust, social responsibility and ethics. In turn, all of those concepts are closely associated to a greater or lesser participation of a collective. Rawlins (2009) links transparency with confidence. According to the author, the more transparent an organization is, the more confident and involved employees customers and suppliers are. But if transparency is to be effective, it must be measured.

In all kinds of companies; —but particularly so in cooperatives— transparency is a central element to attain the involvement of partners. In recent years, cooperatives have witnessed a democratic cooling. The reason for this cooling is to be found in the growing distance between cooperative members and their managing bodies. That lack of involvement of cooperative members has had a negative impact on the democratic character of the cooperative. Our hypothesis is that lack of transparency has been one of the fundamental reasons that have led to feelings of distrust and alienation on the part of the cooperative members.

Key words

Trust, transparency, cooperative, participation, ethics

1. Marco teórico

La transparencia es uno de los términos más utilizados actualmente; tanto en el ámbito político-público, como en el privado. Los políticos hablan de transparencia, e incluso se acaba de aprobar una Ley de Transparencia a nivel estatal y se están aprobando Normas Forales sobre Transparencia a nivel provincial. También las empresas se autodefinen como empresas transparentes y abiertas. Se puede deducir que la falta de transparencia ha derivado, en el ámbito político, en una gran desafección de la ciudadanía con respecto a la política y existe la misma desafección en el ámbito privado.

La desafección se debe a muchas razones, pero una clave importante, probablemente, sea la falta de confianza. La confianza se genera recíprocamente. Cuando una parte da confianza, la otra, responde con la misma moneda. Lo que transmite una de las partes, es lo que recibe la otra y a cambio es lo que emite también esta. Probablemente, tal y como intentaremos demostrar en la presente investigación, una clave importante para que haya confianza, es que exista una comunicación transparente (Clark, 2004:3). En la literatura que presentamos a continuación, se defiende que una comunicación transparente, ayuda a la confianza, y para tener un colectivo afecto e implicado con el proyecto empresarial o cooperativo, la transparencia es clave.

La presente investigación se centra en las cooperativas, puesto que son las cooperativas las que tienen una mayor responsabilidad para ser transparentes. En las cooperativas la doble condición de trabajador y propietario del socio hace que la transparencia sea vital para la consecución adecuada de la participación del socio. En caso contrario, no se da la condición indispensable para la toma de decisiones pertinente; es decir, la información transparente.

En esta investigación nos centraremos en la realidad cooperativa del grupo Mondragón. En el año 2007, tanto la Comisión Permanente como la propia Junta de Congresistas de Mondragon Humanity at Work (órganos máximos del grupo cooperativo, antes denominado MCC, Mondragon Corporación Cooperativa) se cuestionaban lo siguiente '*nos estamos alejando de lo que es la esencia de la Experiencia*', al tiempo que se planteaba la conveniencia de articular un debate que aportara respuestas sobre esta interrogante. Estas fueron sus aportaciones básicas (Junta de Congresistas, 2007:1):

- ✓ *Existe una pérdida de identidad cooperativa. Es una merma que avanza en sentido inversamente proporcional al avance empresarial. Falta convicción en nuestras señas de identidad. Se constata la necesidad de afianzar lo que somos y la dificultad de mantener los retos de la eficacia en el tiempo sin una motivación adicional intrínseca.*
- ✓ *Hay que actualizar la ideología cooperativa, hacerla más sugestiva para todos y sobre todo para las nuevas generaciones.*
- ✓ *Nuestra experiencia cooperativa se fundamenta en un sistema socio-empresarial creado por y para las personas; por ello, debemos trabajar la participación a todos los niveles de la organización.*
- ✓ *Podemos y debemos seguir colaborando en transformar la sociedad, aspirando a un modelo más auto-gestionado y solidario.*

Por lo tanto, para dar respuesta a esta necesidad y tomando como punto de partida los Principios Básicos y los Valores Cooperativos se concretaron tres ámbitos de actuación: educación cooperativa; participación-cooperación; y transformación social- y se hizo extensible ese debate sobre el Sentido de la Experiencia a las propias cooperativas con una participación inédita pues en ella aportaron cerca de dos mil personas. En cuanto al ámbito de la participación-cooperación es reconocida en el mundo entero por la singular participación de los trabajadores en la empresa y se opina que es una de las ventajas competitivas; una experiencia de éxito empresarial basado en la participación y en la cooperación. Para que las cooperativas llegaran a

tener esa acreditación han tenido mucho que ver los desarrollos de dos principios básicos de la experiencia (Principios cooperativos de Mondragón):

La *soberanía del trabajo* donde se considera que el trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad, y del propio ser humano y, por consiguiente:

- ✓ Renuncia a la contratación sistemática de los trabajadores asalariados.
- ✓ Adjudica al trabajo plena soberanía en la organización de la empresa cooperativa.
- ✓ Considera al trabajo acreedor esencial en la distribución de la riqueza producida.
- ✓ Manifiesta su voluntad de ampliar las opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad.

La *Participación en la Gestión* donde se establece que el carácter democrático de la cooperativa no se agota en su vertiente societaria, sino que implica un desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial, lo que, a su vez, requiere:

- ✓ El desarrollo de los mecanismos y cauces de participación adecuados.
- ✓ La transparencia informativa en relación a la evolución de las variables básicas de gestión de la Cooperativa.
- ✓ La práctica de métodos de consulta y negociación con los socios trabajadores y sus representantes sociales en las decisiones económicas, organizativas y laborales que les conciernan o afecten.
- ✓ La aplicación sistemática de planes de formación social y profesional de los socios.
- ✓ El establecimiento de la promoción interna como vía básica para la cobertura de los puestos con mayor responsabilidad profesional.

El diferencial interno de las cooperativas reside en su carácter de democracia y el diferencial externo radica en su compromiso social. Enfocando el primer diferencial, en su carácter democrático, una de las cuestiones que ha constituido punto central de lo cooperativo ha sido, sin duda, el tema de la participación. Afinar en la participación –tanto en su vertiente institucional-democrática como en su vertiente técnica- es uno de los principales desafíos que encaran las cooperativas. El mundo empresarial parece, aunque de forma muchas veces paradójica, evolucionar hacia formas de gestión más participativas. Existe una abundante literatura de *management*, de *nueva cultura empresarial*, que habla de la participación en la empresa como proceso imparabile, de los valores como ventaja competitiva, de nuevas formas de gestión horizontal, de implicar cuerpos, mentes y corazones en el trabajo. Es una literatura y una praxis que plantean cuestiones que toman cada vez más cuerpo en las mentes de los directivos: el desarrollo de la autonomía personal, la descentralización del poder de decisión, el desarrollo del potencial creativo de la persona y la importancia de asumir un proyecto común desde esa autonomía (Altuna, 2008:364).

Conocer distintos puntos de vista tanto entusiastas como críticos sobre la nueva cultura de empresa es interesante para caminar en un sentido: el de construir una visión propia sobre la participación. Las cooperativas, como forma específica de estar o actuar en la economía, constituyen una forma de ver y vivir la participación. Las cooperativas pueden alumbrar un paradigma participativo propio y endógeno, porque cuentan con elementos específicos que lo posibilitan, y porque lo requieren sus desafíos sociales y económicos. Pero para ello pueden prestar especial atención a que no se *enfríe* el funcionamiento democrático de sus órganos de soberanía y gobierno (Altuna, 2008:365).

Siendo la participación del colectivo uno de los ejes fundamentales de las cooperativas, como hemos podido ver, se señalaba el enfriamiento democrático, como punto muy crítico y con urgente necesidad para abordarla. Probablemente una de las claves para la reactivación del cooperativismo radica en la comunicación, y concretamente, en la necesidad de apertura de esa comunicación. Es decir, el hecho de que las cooperativas sean organizaciones mucho más transparentes, puede conllevar el aumento de la calidad democrática. Tal y como intentaremos demostrar en la investigación que presentamos, ahondando en la transparencia, se puede aumentar la confianza y así conseguir una mayor implicación del colectivo.

Existe una opinión bastante generalizada de que decir la verdad en la empresa está en contradicción con la eficacia o la eficiencia empresarial. Pero muy al contrario, existen investigaciones que demuestran que la transparencia y la confianza interpersonal tienen efectos positivos en el trabajo individual, en el trabajo grupal y, en general, en el comportamiento organizacional, y todo ello repercute en una mayor eficacia y eficiencia. Por lo tanto, en un mayor rendimiento económico (Clark, 2004:4).

La manera más simple de definir la transparencia sería, definiéndola como lo contrario a lo secreto y a lo escondido. El Diccionario Merriam-Webster (2008) define la transparencia, como libre de pretensiones, fácilmente detectado o visto a través del fácil entender y se caracteriza por la visibilidad de la accesibilidad de la información, especialmente relativa a las prácticas de negocios. Book (1989) en su libro Secretos, define el secreto diciendo que es ocultar la información o las pruebas a propósito. Se hace uso de la información, bien ocultándola o bien sacándola a la luz. Ocultando información se impide el conocimiento, y de esa manera, se impide o dificulta la participación adecuada en la toma de decisiones. Es fácil detectar cuando estamos ocultando información a propósito. Basta con responder a una simple pregunta: ¿en estos momentos, estoy ocultando alguna práctica, algún acto o alguna política?

La autora Florinni (1998:50) del Instituto Brookings afirma que el secreto es ocultar información a propósito y la transparencia, al contrario, aflorar información a propósito. Según Heise (1985:209), las organizaciones transparentes ponen a disposición del colectivo toda la información que es legalmente publicable, tanto la información positiva como la negativa. En opinión de Gower (2006), la transparencia informativa es el esfuerzo que realizan las instituciones para que sus actos y decisiones sean demostrables y entendibles. Al margen de la información que se dé, es importante la percepción que tiene el receptor. Según este autor, los receptores tienen que creer y sentir que la organización es transparente. Por todo ello, es necesario medir la percepción que tienen los receptores acerca de cómo se comparte dicha información; tienen que vivir la transparencia de la organización.

Cuando hablamos de transparencia, no hablamos de dar mucha información. Este acto, incluso, puede llegar a generar *infoxicación*. Divulgar información sirve para el cumplimiento de la ley, pero incluso el mismo acto puede servir para difuminar el objetivo de la transparencia. En este segundo caso, la organización no actúa de forma transparente, e incluso, podemos afirmar, que cuando la empresa actúa así, el objetivo de la empresa es justo el contrario, es decir, confundir al colectivo. La manera más simple de definir la transparencia sería, definiéndola como lo contrario a lo secreto y a lo escondido. Frecuentemente, la sobredosis de información nos confunde y nos despista y, a veces, esta suele ser una estrategia planificada por parte de los órganos de dirección. Dentro de este fenómeno, también puede ocurrir que, en relación a un conflicto, se aporte demasiada información en una misma dirección y se oculte información en la dirección contraria. Así, al no tener suficiente tiempo para contrastar toda la información, se le impide la obtención de información pertinente al interesado (Balkin, 1999: 394). La transparencia solo es eficaz cuando ayuda a la comprensión; aumentar el flujo de información, probablemente, no es, ni suficiente, ni necesario. Aumentando el flujo de información se puede alegar que se cumple la ley, pero, en este caso, tampoco la verdadera intención es ser transparente, sino cumplir

la ley. Por lo tanto, aun habiendo actuado legalmente, no se han cumplido los objetivos de la transparencia. Se puede constatar que un aumento excesivo de información puede generar falta de confianza.

El objetivo de la transparencia es comunicar la realidad con veracidad (Martinson, 1996:43). Una persona puede ser veraz, sin aportar toda la información y la información puede ser fiable, aun no habiéndose revelado toda la información. Klaidman y Beauchamp (1997) afirman que la información veraz debe cumplir una condición indispensable: la integridad esencial. La integridad esencial hace referencia a las necesidades de información del receptor y no a las necesidades del emisor. Por todo ello, la clave de la integridad esencial es conocer lo que necesita el público. Es indispensable también saber comunicar bien al colectivo lo que necesita. El emisor de la información o el comunicador debe saber colocarse en la posición del receptor.

Cotterrel (2000) afirma que la transparencia requiere un proceso, al que él denomina proceso de transparencia. Primero, se debe conocer la información que requiere el receptor. Por lo tanto, antes de emitirla, se deben tomar como punto de partida las necesidades del colectivo receptor. Como consecuencia y según el autor, la transparencia no es únicamente la accesibilidad de la información, sino algo más amplio; es la posibilidad de participar activamente en la creación, la distribución y obtención de la información. Es decir, ser parte activa en todo el proceso. La participación activa de los interesados es un elemento indispensable y primordial en el proceso de transparencia. En una investigación realizada en una compañía de electricidad de Nueva Zelanda, se demostró que la información que revelaba la empresa no interesaba al grupo de interés analizado y por el contrario, la información que se consideraba interesante y necesaria nunca se revelaba. Es imposible que la organización satisfaga las necesidades del colectivo, si desconoce dichas necesidades. En conclusión, los interesados deben ser los que identifiquen la información que necesitan para la toma de decisiones

La rendición de cuentas es otro elemento indispensable para que se dé la transparencia. Cuando una organización pierde la confianza y credibilidad, la vía más eficaz para restablecer la confianza perdida es actuar con transparencia. Las organizaciones transparentes realizan una rendición de cuentas responsable, no solo porque aportan al colectivo información significativa y comprensible, sino también porque ponen a disposición del colectivo dicha información para que sea evaluada por parte de los grupos de interés. Cotterrel (2000) constata que la rendición de cuentas responsable es *'la voluntad y responsabilidad para dar una explicación pertinente y concreta a la persona implicada en el asunto correspondiente'*.

Eiffiger y Hoerberichts (2002) afirman que la rendición de cuentas transparente es indispensable para las instituciones que tienen problemas de credibilidad. Las organizaciones realizan una rendición de cuentas responsable, porque aportan información significativa y comprensible y, principalmente, porque ponen a disposición información con el objeto de que pueda ser vista y evaluada. Esto hace que tanto los trabajadores como los responsables de las organizaciones transparentes midan muy bien sus actuaciones, puesto que saben y son conscientes de que tendrán que justificar sus actuaciones ante la opinión pública; la exposición pública hace que la gente mida sus actuaciones. Dicha exposición dejará al descubierto, tanto las debilidades, como los elementos de mejora de la institución. Ocultar las debilidades que posee la organización no ayuda a superarlas; decir que todo va bien, cuando no es así, solo consigue debilitar más la organización, puesto que ayuda a sostener y mantener los factores debilitantes. Y esto es perjudicial para la organización. La transparencia puede incomodar a la organización, pero al mismo tiempo puede ser fuente de motivación. Cuando algo va mal, lo mejor es aflorarlo. Ocultando y no aflorando lo que está mal, evitamos solucionarlo; la única manera de corregirlo, es aflorándolo.

Una de las características de la transparencia es su capacidad de intimidar. Frecuentemente la divulgación excesiva de información (la infoxicación) no es más que una operación para ocultar la verdad bajo la basura. Sz wajkowski (2000) afirma que *'la retroalimentación positiva de que todo está bien, cuando no es así, solo refuerza el comportamiento debilitante. Claro, la transparencia puede hacer que una organización se sienta incómoda, pero también motivar a mejorar'*.

También hay autores que defienden la relación existente entre la transparencia y la ética. Cada vez está adquiriendo más importancia la relación existente entre la transparencia y las relaciones públicas. Es cada vez más importante construir, mantener y alimentar relaciones públicas que tengan como objetivo obtener el bien común. Al abordar este tema, se incide en los conceptos de confianza, apertura, satisfacción y comprensión existente entre las instituciones y la sociedad. La transparencia mejora en dos direcciones la ética de las instituciones. La institución informa responsablemente de su actuación a todas aquellas personas que merecen ser portadoras de dicha información - personas a las que les puede afectar dicha información-, de tal modo que la organización muestra respeto hacia las partes afectadas. El receptor se sentirá respetado y ello hará que aumente la confianza con relación a la organización. La transparencia, por lo tanto, tiene como base la confianza recíproca. Cuando la organización ofrece confianza, a cambio, también recibe confianza.

En el marco general de los derechos y si hablamos de una actuación de justicia, podemos constatar que cualquier persona debería tener derecho a recibir información veraz sobre los temas que le afectan y, de la misma manera, toda persona debería tener derecho a participar en los temas que le afectan. Para poder tomar las decisiones de forma adecuada, los miembros de una empresa (cooperativa, en especial), deben tener información. En una institución no toda la información se debe publicar, hay secretos que se pueden justificar; siempre y cuando, se justifique y razone bien cuáles son las razones que existen para ocultar dicha información.

Ferguson, a partir de 1984, empezó a reivindicar que había que gestionar de otra manera la relación con los trabajadores de la empresa; ofrecerles mayor atención. Ledingham y Bruning (2000) afirman que para que las relaciones con los trabajadores sean satisfactorias y sacien a los trabajadores tienen que ser relaciones gestionadas de forma simétrica. Según ambos autores, la comunicación tiene que ser el instrumento para iniciar, desarrollar y completar las relaciones productivas con el colectivo interno. Hacer que las actuaciones sean más visibles es una manera de evitar problemas y conflictos. Esto supone que las organizaciones transparentes comunican estando abiertas a recibir una evaluación crítica. Este movimiento proviene de la década de 1990. El movimiento progresista 'publicidad de la luz' tenía como hipótesis: para limpiar las prácticas de corrupción, la vía es hacer públicas dichas irregularidades (Stoker y Ramos, 2005:177).

Wilson, (1913:111) también afirma lo siguiente: *'En todos los temas en los que el pueblo tiene derecho a conocer, abrir las puertas y dejar que entre la luz. Con todos los aspectos que están mal, lo mejor que se puede hacer es llevar a lugares en los que se visualicen, y posteriormente, corregir y hacer que desaparezca lo que está mal'*. Para que una organización actúe de forma transparente, tiene que mostrar tanto los aspectos positivos como los negativos, y, para ello, es necesario que haya confianza. La confianza tiene que ser recíproca y la organización, transparente. Es eso precisamente lo que tiene que demostrar, que tiene como una especie de fe en el colectivo. De esta manera la organización que confía en el colectivo recibe también a cambio confianza por parte del colectivo. Recibe lo que da.

Pearson (1989:57) elevó todavía más los valores de la transparencia. Destacó el peso y la importancia de tener en cuenta las perspectivas o puntos de vista, intereses e derechos de los demás. Esta es la esencia o la base moral de la transparencia. El derecho individual que tiene cada persona de contar con la información necesaria para poder comprender y justificar mejor las decisiones que se han tomado. Reservar para uno mismo la información que es importante,

aportando información parcial y confundiendo a las partes afectadas, desactiva la capacidad de razonamiento de estas. Bok (1989:26), en su libro, califica como acto de poder el hecho de ocultar información; es un acto de concentración de poder. Al fin y al cabo, la persona que oculta un secreto impide la ejecución de una opción racional. Impide que las partes que están bajo amenaza puedan tener una capacidad de comprensión adecuada. Se le impide de esa manera a la parte afectada tomar la decisión pertinente y fijar las prioridades habiendo hecho una evaluación de las consecuencias que vaya a tener la opción que se vaya a tomar. Para concluir, podemos decir que toda comunicación selectiva es sospechosa de por sí. De todas maneras, también cabe la posibilidad de reservar cierta información, sin hacerla pública, siempre y cuando se justifiquen, y se hagan públicas las razones de la reserva. Por todo ello, podemos decir que las organizaciones que son transparentes se componen de colectivos que han sido constituidos por valores éticos.

Rawlins (2009) es uno de los autores que define el concepto de transparencia y ha creado una herramienta para medir la transparencia. El mejor antídoto contra la falta o pérdida de confianza es desarrollar una comunicación sincera y abierta. El autor defiende que para que la transparencia sea eficaz, es necesario medirla y siempre, desde la perspectiva de los grupos de interés; en nuestro caso, se trata de medir la percepción del colectivo con respecto al esfuerzo que hace la cooperativa para ser transparente. Según el autor, la transparencia está relacionada con la confianza, la responsabilidad social y la ética. Según Rawlins la transparencia es *‘poner a disposición del colectivo toda la información que pueda ser liberada ; tanto la información de carácter positivo como la de carácter negativo. La información debe ser concreta, adecuada, equilibrada y limpia y deberá mejorar la capacidad de razonamiento del público; y esa información ayudará a comprender las prácticas, políticas y actuaciones de la organización responsable’*.

2. Metodología

El objetivo de la investigación que acabamos de iniciar es medir la transparencia en las cooperativas. Es el inicio de una investigación larga y compleja y al ser la primera cooperativa analizada, carecemos de datos para poder compararla con los de otras cooperativas. El cuestionario ha sido creado en los Estados Unidos y hasta ahora ha sido probado en multinacionales. Nuestro intento será adaptarlo a nuestra cultura y en especial, a las cooperativas. Por lo que la investigación que presentamos a continuación es sólo el pilotaje de la herramienta en una pequeña cooperativa. En este artículo presentamos los resultados cuantitativos y los resultados cualitativos de los *focus group*.

Rawlins (2009) creó una herramienta para medir dos conceptos: la reputación de las empresas con respecto a la transparencia y el esfuerzo que hacen las empresas para ser transparentes. Se ha pilotado la herramienta en una cooperativa de 80 socios. El cuestionario tenía 28 preguntas de las cuales unas preguntas miden el concepto de participación, otras preguntas miden el concepto de información esencial, otros el concepto de responsabilidad y por último, tenemos preguntas que miden la actitud reservada u opacidad de la empresa. El cuestionario se pasó en febrero del 2013 (la semana que va del 11 al 15) en la sede de Mondragón y en la de Andoain, en las reuniones de grupo de la empresa.

El 76,19% de la población de la cooperativa ha participado en la parte cuantitativa. Para identificar el perfil de los participantes se ha tenido en cuenta si son o no miembros del Consejo de Dirección o Consejo Rector, por un lado, y el número de años que llevan trabajando en la cooperativa, por otro. Por parte del Consejo de Dirección participó el 71,42 % del órgano (5 miembros) y, por parte del Consejo Rector, el 80% (4 miembros) y de los que respondieron al cuestionario, el 28,12% llevaban menos de seis años en la cooperativa y el 71,87 % restante, más de seis años.

Posterior al estudio cuantitativo se realizó una investigación cualitativa. Se realizaron dos *focus group* tal y como explicaremos más adelante.

3. Resultados

A continuación presentamos los resultados cuantitativos del cuestionario.

En esta primera tabla presentamos los resultados de los ítems que miden la participación del colectivo.

Tabla 1: aspectos que miden la participación

Participación	Muestra completa		Consejo de Dirección		Consejo Rector		Menos de 6 años		Más de 6 años	
	N		N		N		N		N	
Facilita información detallada a gente como yo	64	4.04	5	4.6	4	4	18	3.77	46	4.15
Pide feedback o reacción de la gente como yo acerca de la calidad de su información	64	3.40	5	3.4	4	4	18	3.27	46	3.45
Toma tiempo con gente como yo para comprender quiénes somos y qué necesitamos	63	3.74	5	3.8	4	4.25	18	3.94	45	3.66
Facilita encontrar la información que gente como yo necesita	64	3.93	5	4.4	4	4.25	18	3.94	46	3.93
Antes de tomar decisiones pide la opinión de gente como yo	64	3.46	5	4.2	4	4	18	3.33	46	3.52
Implica a gente como yo para ayudarlo a identificar la información que necesito	64	3.60	5	4.2	4	4.25	18	3.61	46	3.60

Fuente: elaboración propia

Viendo los resultados se puede decir que el colectivo de la cooperativa está satisfecho con el esfuerzo que hace la cooperativa para impulsar la participación.

En la segunda tabla, presentamos los resultados que miden la información esencial.

Tabla 2: aspectos que miden la información esencial

Información esencial	Muestra completa		Consejo de Dirección		Consejo Rector		Menos de 6 años		Más de 6 años	
	N		N		N		N		N	
Facilita información	64	3.85	5	4	4	4.25	18	3.77	46	3.89

exacta para gente como yo										
Facilita información oportunamente para gente como yo	64	3.73	5	3.6	4	3.75	18	4.05	46	3.60
Facilita información completa	63	3.95	5	4	4	4.25	18	4.11	46	3.89
Facilita información fiable	64	4.32	5	4.4	4	4.25	18	4.5	46	4.26
Facilita información comparable con actuaciones anteriores	63	3.55	4	4.75	4	4	18	3.38	45	3.62
Facilita información fácil de entender para gente como yo	64	4.17	5	4.2	4	4.25	18	4.22	46	4.15
Facilita información pertinente para gente como yo	64	4.04	5	4.4	4	4.5	18	4.11	46	4.02

Fuente: elaboración propia

También en este caso, el resultado del nivel de satisfacción es muy bueno, en cuanto a los ítems que miden la información esencial.

En la tercera tabla presentamos los resultados que miden el comportamiento responsable de la cooperativa, y aunque un poco más bajo, también en este apartado se puede constatar que el nivel de satisfacción del colectivo es alto.

Tabla 3: aspectos que miden la responsabilidad

Responsabilidad	Muestra completa		Consejo de Dirección		Consejo Rector		Menos de 6 años		Más de 6 años	
	N		N		N		N		N	
Admite sin reparos cuando ha cometido errores	63	3.33	5	3.8	4	3.5	17	3.22	46	3.37
Presenta más de un aspecto de los temas controvertidos	64	3.37	5	3.2	4	4	18	3.5	46	3.32
Facilita información que puede ser comparada con los estándares establecidos en la industria	63	3.25	5	3.8	4	4	18	2.83	46	3.41
Está abierta a la crítica de gente como yo	64	3.60	5	3.8	4	4.25	18	4.05	46	3.43
Está dispuesta a facilitar información que podría ser perjudicial para la organización	63	2.95	5	3	4	3.75	18	2.72	46	3.04

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la responsabilidad de la empresa, podemos decir que la percepción del colectivo también es positiva en cuanto al comportamiento responsable de la cooperativa.

Por último, en esta cuarta tabla, mediremos la percepción del colectivo con respecto al nivel de reserva u opacidad de la empresa.

Tabla 4: aspectos que miden la información reservada

Reservado	Muestra completa		Consejo de Dirección		Consejo Rector		Menos de 6 años		Más de 6 años	
	N		N		N		N		N	
A menudo deja fuera detalles importantes en la información que facilita a gente como yo	64	3.35	5	3.75	4	3.75	18	3	46	3.5
Comunica solo parte de lo sucedido a gente como yo	63	2.3	5	2.4	4	2.25	18	1.94	45	2.44
Facilita información que está intencionadamente escrita de modo difícil de entender	63	1.77	5	2	4	2.5	17	1.33	46	1.95
Es lenta en facilitar información a gente como yo	63	3.20	5	3.4	4	3.75	17	3.33	46	3.15

Fuente: elaboración propia

En este apartado hemos medido el nivel de opacidad de la cooperativa o hasta qué punto oculta información. Los ítems de este apartado son los que más problemas han dado, ya que había preguntas que no se entendían muy bien.

Cabe resaltar que aparte del cuestionario estructurado los participantes hicieron aportaciones por escrito que tienen un significado cualitativo importante, puesto que aportan información muy interesante:

- *Las preguntas 10, 11 y 21. No las he entendido, agradecería algún ejemplo. En la pregunta 21 ¿qué significa el sector estándar?*
- *Siempre que he necesitado conocer detalles que no me habían quedado claros he preguntado a miembros del Consejo de Dirección y siempre han contestado aportando información transparente y sin ningún problema. Veo buena voluntad en los órganos de la cooperativa.*
- *Las últimas preguntas son un poco confusas porque están en negativo.*
- *Sí. El Consejo de Dirección y el Consejo Rector desarrollan de forma detallada el tema. Luego cuando se nos presenta a nosotros la información, a la hora de tomar una decisión, no tenemos criterio, puesto que carecemos de tiempo y conocimiento suficiente. No tenemos el tema bien desarrollado o trabajado. Por otro lado, tampoco podemos saber todo. Aceptar las críticas y los distintos puntos de vista, nos cuesta.*
- *Son distintos el concepto de información y el de comunicación. La información es unidireccional y el objetivo es que sea transparente la comunicación, tanto de la empresa, como de la propia persona. Gracias!*
- *La transparencia debería tener dos direcciones. En este cuestionario se habla de la información que aportan los órganos, pero creo que los socios para actuar de forma responsable deberían ser transparentes también y echo en falta preguntas relacionadas con ello. Yo sumaría también estas preguntas.*

- *En la cultura actual vivimos en la inmediatez de la información, y conseguir esto en la empresa es difícil, por mucho que se quiera.*
- *El concepto de información me parece abstracto. Yo soy miembro del Consejo Rector por lo que tengo información detallada a mano. Pero al colectivo no siempre se le puede dar información completa y detallada.*
- *El concepto de información es muy amplio, es necesario buscar un equilibrio. Se necesita información concreta y útil, y puede ser tan perjudicial tener poca información como tener demasiada.*

A continuación presentamos los resultados cualitativos de la investigación. Se formularon dos preguntas en las dinámicas de grupo realizadas. Se realizaron dos *focus group*, las dos en la sede central de la cooperativa en Mondragón. En el primer grupo participaron 12 miembros y tuvo una duración de hora y media. En el segundo grupo, participaron 11 y también tuvo la misma duración. La designación de los miembros fue voluntaria; se ofreció la posibilidad de participar voluntariamente en los grupos de discusión y, por lo tanto, participó la gente que tenía voluntad para hacerlo, sin obligación alguna. Se formulaba la pregunta y la gente empezaba a responderla ordenadamente, pero a medida que se avanzaba, la gente intervenía de forma natural y sin orden de prelación. A continuación presentamos las conclusiones.

En cuanto a la primera pregunta *¿Crees que la participación e implicación del colectivo de la cooperativa son altas?*, estas son las conclusiones principales:

Se puede afirmar que la opinión generalizada es que el nivel de participación e implicación del colectivo es alto. Entre las razones o evidencias aportadas se destacan las siguientes:

- La propia actividad de la cooperativa (impulsar la normalización del euskera en el mundo laboral) es fuente de implicación. Uno de los miembros dice así: *En general se trabaja con gran autonomía y la mayoría de los proyectos van bien, y ello es consecuencia de la implicación que genera la propia actividad.*
- Ejemplos de la alta participación son la aprobación del plan estratégico y la aprobación de normas. En la elaboración de ambas, suele haber una alta participación.
- En general existe un acuerdo unánime al afirmar que el Consejo Rector siempre ha impulsado la participación y ha intentado mantener activo este músculo.

En cuanto a las deficiencias o debilidades en el ámbito de la participación, se han señalado las siguientes:

- La Asamblea General – al igual que en otras cooperativas- no es un foro donde la gente participe. Se achaca la baja participación a la existencia de las asambleas preparatorias. En las asambleas preparatorias, al ser núcleos más pequeños, es mucho más fácil participar y cumplen la función de la Asamblea General, por lo que no considera necesaria la participación en la Asamblea General.
- Existen quejas o críticas que no suelen aflorar en los canales oficiales, pero que están ahí. Se ponen como ejemplo los temas relacionados con la gestión de las personas; son inquietudes o preocupaciones personales que no afloran. También existen las que son sobre el funcionamiento general y tampoco afloran. Por lo tanto, podemos decir que ciertas críticas no afloran en los foros generales, porque se tiene miedo a realizar críticas.
- Otro socio ha comentado otro acontecimiento que ha influido en el ambiente de la cooperativa: *Con el tema de los socios de duración determinada las votaciones arrojaron unos resultados excepcionales, por lo que el Consejo Rector decidió hacer una Asamblea General*

extraordinaria. Reunieron a los socios para conocer la opinión del colectivo, pero luego esto no tuvo ninguna trascendencia. No se modificó nada. Este suceso demuestra que es importante definir cual es el objetivo de las reuniones. Para no generar falsas expectativas, al inicio de la reunión se tienen que definir cuales son los objetivos de la reunión. En este caso, los afectados pensaron que la reunión era para para modificar algo, pero no fue así y este acontecimiento generó frustración.

Se citan como causas de las debilidades detectadas, por un lado, el tamaño de la cooperativa. El crecimiento de los últimos hace que resulte difícil acceder de igual manera a todos los núcleos de la cooperativa. Y, por otra parte, se afirma que también puede oscilar el nivel de participación dependiendo de los temas de los que se trate y de cuál sea el foro de debate; probablemente sea más fácil participar en los núcleos de la empresa donde existe más confianza.

En cuanto al nivel de implicación y participación, podemos concluir que, aunque en general, se haga una valoración positiva, se destacan aspectos que están pendientes de mejora.

En segundo lugar, a los participantes del *focus* se les ha realizado la siguiente pregunta: *¿Teneis confianza con la Dirección de la empresa?*

- Se distinguen dos planos, por una parte, la confianza en la capacidad técnica y, por otro lado, confianza para sentirse libre y poder decir lo que se piensa. Es importante diferenciar ambos planos. Existe la percepción de que para preguntar y hablar libremente de cuestiones técnicas no hay ningún problema, pero resulta más difícil hablar del plano emocional. Un miembro destaca lo siguiente: *‘Es importante preguntar y hablar sobre como nos sentimos, si estamos presionados o no... y para ello es recomendable trabajar la inteligencia emocional. En la medida en la que somos una cooperativa cuidar este ámbito es importante. Si en algún momento nos sentimos presionados es conveniente poder decírselo a nuestro superior’.*
- Al hablar de la Dirección se distinguen dos órganos, Consejo Rector y el Consejo de Dirección; uno ha sido elegido por los socios, por lo tanto, posee más legitimación democrática, y los otros son cargos designados, por lo que el diagnóstico es diferente para ambos. Los participantes creen que la relación entre los dos órganos es un tema a trabajar. Pero para que se solucione, el tema tiene que aflorar.
- Los participantes también han querido distinguir entre la participación y la implicación. La gente a veces tiene dificultades para implicarse con total libertad. Afirman que en ocasiones la gente no se implica y no habla con plena libertad, por no romper la supuesta armonía. Como consecuencia las preocupaciones de la gente quedan dentro, hasta que se hace una bola muy grande y salen en el momento más inoportuno y además de la peor manera.

4. Conclusiones

En este párrafo desarrollaremos las conclusiones obtenidas tanto de la investigación cuantitativa como de la cualitativa:

1. El resultado de la investigación cuantitativa es positivo tal y como hemos podido constatar anteriormente, pero tal y como hemos podido observar en la parte cualitativa, afloran aspectos que están pendientes de mejora.
2. En general, la percepción del colectivo es positiva tanto en cuanto a la participación como a la implicación del colectivo. Se coincide en la idea de que el Consejo Rector como el

Consejo de Dirección impulsan dinámicas de participación, porque existe una sensibilidad especial respecto a este tema.

3. A pesar de lo anteriormente citado, se tienen que diferenciar los conceptos de participación e implicación. En relación a la implicación, se dan situaciones delicadas, en las que la gente tiene dificultades para hablar con plena libertad. A veces ocurre que en un foro sea alta la participación o asistencia del colectivo, pero no haya implicación de la gente. Esto se debe a que se observa una especie de falta de receptividad a las críticas recibidas.
4. Se han generado percepciones negativas por el hecho de que en ciertos foros o reuniones no se han aclarado los objetivos de las reuniones. En cada reunión se debe dejar claro cual es el carácter y objetivo de la reunión. En caso contrario se pueden generar falsas expectativas y frustración, y por derivación de lo anterior, una falta de confianza.
5. Las encuestas de satisfacción dan unos resultados buenos en la cooperativa. A pesar de ello, existen preocupaciones generales que no afloran en los canales oficiales por no romper la supuesta buena armonía.
6. Con la capacidad técnica y buena fe de la Dirección no hay ningún problema, pero con el estilo y las formas de hacer de cierta gente existe una preocupación. Para mostrar las dudas y preocupación de nivel técnico hay plena confianza, pero para una parte del colectivo, existen mayores dificultades para plantear las de tipo emocional.
7. Hay una parte del colectivo que es crítica, pero no se ha sabido gestionar esta parte crítica de la empresa.

5. Bibliografía

- ALTUNA GABILONDO, L. (Koor.). (2008). *La experiencia cooperativa de Mondragón: una síntesis general*. Eskoriatza: Lanki.
- Balkin, J. M. (1999). *How mass media simulate political transparency*. *Cultural Values*, 3, 393–413.
- Bok, S (1989). *Secrets: On the ethics of concealment and revelation*. New York: Random House.
- CLARK, C. (2004). *Trust diffusion: the effect of interpersonal trust on structure, function and organizational*. [Tesis doctoral]. Boston University.
- Coterrel, R. (2000). *Transparency, mass media, ideology and community*. *Cultural Values*, 3, 414-426.
- Eiffinger, S and Hoerberichts, M (2002). *Central bank accountability and transparency: Theory and some evidence*. *International Finance*, 8, 73-96.
- FERGURSON, M. A. (1984, August). *Building theory in public relations: Interorganizational relationships*. Paper presented at the annual convention of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Gainesville, FL.
- Florini, A. (1998). *The end of secrecy*. *Foreign Policy*, 50-64.
- Gower, K.K (2006). *Truth and transparency*. In K. Fitzpatrick and C. Bronstein (Eds.), *Ethics in public relations*, 89-105. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heise, J.A. (1985). *Toward closing the confidence gap: An alternative approach to communication between public and government*. (196-217). *Public Affairs Quarterly*, 9, 196-217.

- Klaidman, S., Beauchamp, T. L. (1987). *The Virtuous journalist*. New York: Oxford University Press.
- Ledingham, J.A., and Bruning, S.D. (2000a). *A longitudinal study of organization-public relationship dimensions: Defining the role of communication in the practice of relationship management*. In J.A. Ledingham and S.D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management* (pp. 55-59). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ledingham, J.A., and Bruning, S.D. (2000b). *Public relations as relationship management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- MARTINSON, D. L. (1996). 'Truthfulness' in communication is both a *reasonable* and *achievable* goal for public relations practitioners. *Public Relations Quarterly*, 41(1), 42-45.
- MERRIAN-WEBSTER Webster Online Dictionary. Retrieved May 27, 2008, from <http://www.merriamwebster.com/dictionary/transparent>.
- Mondragon Humanity at Work (2007). *Reflexión sobre el sentido de la experiencia cooperativa de Mondragón*. (1-4). Mondragon. Junta de Congressistas.
- Pearson, R. (1989). Albert J. Sullivan's theory of public relations ethics. *Relations Review*, 15 (2), 852-62).
- Rawlins, B. (2009). Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21, 71-99.
- Stoker, K., and Rawlins, B. (2005). *The 'light' of publicity in the progresive era: From search-light to flashlight*. *Journalism History*, 30, 177-188.
- Szwajkowski, E. (2000). *Simplifying the principles of stakeholder management: The three most important principles*. *Business and Society*, 39, 379-396.
- WILSON, W. (1913). *The New Freedom*. New York: Doubleday & Company.