Otra forma de hacer empresa es posible: El caso de Mol-Matric

Autora: Maite Darceles de Hobest

Cuando verdades incuestionables sobre la economía y el modo de hacer empresa caen al más hondo de los pozos, es –creo yo– momento para hacer aflorar, momento de sacar a la luz otras formas que existen y alcanzan éxitos que serían inexplicables desde la mirada de la ortodoxia manageril imperante. Probablemente desde las posiciones de esta ortodoxia no pueda hallarse otra causa más que el azar; y esto para ojos y mentes ávidos de aprender y desarrollar organizaciones capaces de desenvolverse en los complejos contextos actuales, evidentemente, no es suficiente. Por ello el presente escrito pretende, por un lado, defender la tesis de que es posible una filosofía de empresa diferente a lo que –por decirlo muy brevemente y vaya la disculpa por delante por la grotesca simplificación– se enseña en las escuelas de negocios, a través de un ejemplo que consideramos significativo y, por otro, centrar la idea de contribución que desde la consultoría externa puede hacerse en este campo.

Alfonso Vázquez escribía recientemente un artículo *(Cómo actuar en tiempos de crisis II: De empleados a productores)* donde se basaba en la experiencia de la cooperativa catalana **Mol-Matric** cuyo caso fue recientemente expuesto durante las jornadas de arbela (Diputación Foral de Bizakaia). De él extraemos las siguientes citas:

"De forma muy generalizada se da por sentado que sólo hay un modelo de empresa rentable, competitiva, firmemente basada en los sacrosantos principios del Management, con sus acríticas evoluciones periódicas de moda en moda… Aun cuando repetidamente hemos tratado de demostrar, no sólo la falacia que esto esconde, sino el terrible daño que causa a organizaciones y sociedades (como la crisis ha puesto descarnadamente al descubierto), las mitologías al uso, y al servicio de los poderes del Sistema, perseveran en su discurso. Por tanto, voy a permitirme traer a colación un ejemplo de empresa de éxito… ¡con unos principios de funcionamiento que desafían todas las convenciones de la empresa "ideal" del Management! (...)

El origen de Mol-Matric marca fuertemente su historia: en el verano de 1981, ante la desastrosa situación de la empresa (Talleres Alá), los trabajadores decidieron ocuparla para evitar la salida de las máquinas y el cierre de los edificios. Posteriormente, eligieron constituirse en cooperativa, en una situación de abierta desconfianza por parte de proveedores, clientes y... ¡cargos directivos y técnicos de la empresa, se decantaron por no entrar en la nueva cooperativa! Como carecen de recursos para contratar, los trabajadores tienen que asumir todas las tareas de gestión sin ninguna preparación "académica" ni experiencia en las mismas. Y aquí, en mi análisis, radica una de las causas del éxito de Mol-Matric: no se guían por los principios de gestión empresarial impartidos en las Escuelas de Negocios, por lo que van construyendo una filosofía propia de la empresa, su razón de ser, sus formas de gestión y decisión, sus formas de trabajo, sus principios éticos… que han guiado su desarrollo hasta hoy."

En el mismo artículo señala algunos rasgos distintivos de esta empresa:

- "Su intención, declarada desde sus orígenes, es **perdurar** ofreciendo un trabajo digno y realizador a diferentes generaciones. No se mueven por el afán de lucro individual, de forma que la gran mayoría de los beneficios que obtienen –y son considerables– los invierten de nuevo para mantener una tecnología puntera. Los socios trabajadores donan, literalmente, el 80% del capital que les correspondería a la cooperativa.
- Para sostener este sistema es necesario un fuerte sentido de **cooperación**: cooperar en la realización del trabajo a través de equipos autónomos que toman sus propias decisiones, cooperar en las decisiones estratégicas fundamentales a través de procesos muy participativos que desembocan en decisiones asamblearias sin sorpresas, cooperar con clientes, proveedores y competidores, cooperar sin cesar…
- Y es necesario sostenerlo en un sentido de **justicia social**: el abanico salarial es de uno a tres, todos comparten por igual los momentos buenos y los momentos más difíciles, no hay despidos por causas de coyuntura económica, toda promoción es interna…
- En Mol-Matric sólo hay dos personas con estudios superiores. Es un ejemplo de **producirse a sí mismos**, de un proceso de formación y capacitación interno al que dedican gran cantidad de recursos, generando una comunidad de autodidactas extraordinariamente potente.
- **Sentido de comunidad.** Tienen una masía, adquirida recientemente, en la que realizan actos sociales, lúdicos, de la comunidad de Mol-Matric, en los que participan jubilados, trabajadores y familiares, lo que contribuye a crear espacios de relación y cooperación más allá de los propios del trabajo.

- **Solidaridad.** Mantienen un sistema voluntario, a través del 1% de sus beneficios más las horas extras que los trabajadores quieren aportar al empeño, para apoyo a comunidades en situaciones de marginación (la más destacada, a la Escuela de Castro en **Smara**, en los campamentos de refugiados saharauis de **Tinduf**).

Una empresa sin afán de lucro para sus accionistas, basada en la reivindicación de un trabajo y una vida digna para sus componentes, pensada para perdurar, para seguir creando puestos de trabajo y para conectar en ella a diferentes generaciones, cooperando en la creación de una comunidad siempre dinámica… Hasta ahora, ha sido posible, y ejemplar en su desarrollo. ¿Es esta la apuesta de futuro?"

Dejaremos esta pregunta en el aire, que nos resuene y merodee por nuestros pensamientos... Mientras tanto, proponíamos también otro tema: ¿cuál es la contribución que desde la consultoría externa puede hacerse en este campo? En el caso de Mol-Matric el proceso que inician con Hobest en 2005 tiene las siguientes consecuencias: se potencian las propias lógicas y concepciones de empresa forjadas y construidas a lo largo de su historia por las personas de Mol-Matric (la concepción de la empresa como una comunidad, el proyecto empresarial como generador de empleo hoy y mañana en detrimento del lucro cortoplacista e individual, etc.) para convertirlas en sus motores de dinamismo y ejes de su sistema de gestión. Es decir, se desarrolla un sistema de gestión y organización que parte de sus potencialidades, de manera que éstas a la vez que son la fuente de su capacidad competitiva, también se ven realimentadas por aquella. A todas luces, lo que no se ha hecho es implantar en Mol-Matric sistemas y conceptos de gestión al uso, que chocarían inevitablemente con su esencia. Y esto no ha sido óbice –sino todo lo contrario, a la vista de las evidencias– para dotarse de un sistema de gestión que les proyecte hacia el futuro y hacia el mercado. Sus perspectivas, a pesar de la crisis, son de crecimiento: apertura inmediata de una nueva planta con importantes inversiones y nuevas contrataciones de personas. En cuanto al mercado, satisfacer a los grandes de la automoción, como Audi, no debe de ser tarea sencilla, y lo consiguen; cuentan ahora mismo, a pesar de la que está cayendo, con una buena cartera de pedidos.

La enseñanza que podemos sacar de todo esto sea quizá que gran parte de los sistemas al uso, al implantarlos, pueden cercenar fortalezas de personas, equipos, colectivos u organizaciones convirtiendo éstas (éstos, ésta) de forma no intencionada en un **Sansón** rasurado. Y que –aquí viene la buena noticia: HAY ALTERNATIVAS.

Desoxigenación térmica de biomasa para la producción de biocombustibles

Fuente: OPTI

Imagen: lasenergiasrenovables.com

Investigadores de la *Universidad de Maine* (EE.UU.) utilizan un nuevo proceso termoquímico que no requiere el uso de catalizadores e hidrógeno para producir biocombustibles a partir de hidrocarburos derivados de biomasa celulósica, lo que puede resultar muy útil para reducir el coste de producción.

El proceso conocido como desoxigenación térmica (TDO) puede transformar restos forestales y otros desechos sólidos, hierba y residuos de la construcción en una mezcla de hidrocarburos con puntos de ebullición que comprenden los del queroseno, el gasóleo y la gasolina. Además, el producto tiene propiedades que lo convierten en un combustible de aplicación directa, con poco o ningún proceso de refino.

En el proceso TDO, la biomasa se transforma primero en ácidos orgánicos. Después, se añade hidróxido de calcio para formar una sal cálcica. La mezcla de reacción se calienta a continuación a 450 ºC. Mediante este procedimiento se elimina el oxígeno de la biomasa sin la necesidad de ninguna fuente exterior de hidrógeno y el resultado es la obtención de un aceite de color ámbar oscuro de mayor densidad energética que la biomasa original. ■