

JORNADAS INTERNACIONALES  
COOPERATIVISMO Y MONDRAGÓN  
“LAS COOPERATIVAS COMO INSTITUCIONES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL  
Y COHESIÓN ORGANIZATIVA”

Organizadas por M.U.  
Mondragón, 15 de julio de 1999

LAS COOPERATIVAS COMO INSTITUCIONES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL Y  
COHESIÓN ORGANIZATIVA

Las organizaciones están experimentando en este fin de siglo problemáticas de nueva índole en un entorno complejo y en rápido y continuo cambio.

Vemos que algo sucede a nuestro alrededor. La combinación de las crisis económicas, de las evoluciones socioculturales y tecnológicas, los desafíos de la competencia internacional y de las incertidumbres organizativas crea un contexto de incomodidad generalizado que ha puesto en un dinamismo imparable tanto a los gestores de empresa como a los propios teóricos de la gestión.

Se están realizando los máximos esfuerzos para cambiar la empresa, su funcionamiento, sus objetivos, su cultura, pero ninguna receta milagrosa puede aspirar a perdurar, a pesar de la afluencia de “gadgets” del management y de fenómenos de moda.

Las únicas certezas de hoy, se expresan generalmente en términos de “cambio”, lo cual no hace más que incrementar el desasosiego. Estamos viviendo el cuestionamiento del presente con algunas incógnitas.

En este contexto lo que si parece claro es que cada vez se busca en las empresas una mayor flexibilidad, una mayor capacidad de adaptación, lo que precisa de una mayor implicación coherente de todos los miembros de la organización en su funcionamiento.

En este marco de renovación, de adecuación se está buscando un componente diferenciador en la empresa y ese elemento diferenciado no es ni la tecnología, ni el capital sino que se está identificando a la “persona” pero como una realidad global: con sus conocimientos, habilidades y actitudes. Y la puesta en acción de esta persona, no sólo aportando su destreza manual o física sino sobre todo sus conocimientos, habilidades y actitudes es lo que denominamos la puesta en acción de “**La Participación ...**” cualquiera que sea el método de abordar este concepto conduce a cuestionarse las ideas socio-organizativas del modelo de gestión implantado en la empresa actual.

Frente a esta necesidad de adecuación de la empresa actual, vemos que el modelo en que se basa la empresa cooperativa, con sus principios inspiradores y sus valores constituye, un referente con gran potencialidad para hacer frente a los retos emergentes derivados de la globalización y el incremento imparable del nivel de competitividad de los agentes empresariales que se desenvuelven en este nuevo “*orden-desorden mundial*”. Esta afirmación estriba en la consideración de dos de los factores clave que intervienen en las nuevas formas de organizarse y relacionarse interna y externamente. Por una parte, una participación de cada miembro de la organización que va más allá del cumplimiento de una actividad específica con la asunción de los “roles” correspondientes a su doble naturaleza de socio-trabajador. Por otra parte la mayor disposición y facilidad para la

creatividad e innovación que permitan el acercamiento y respuesta rápida a las demandas del mercado.

Esta extraordinaria potencialidad, intrínseca a la estructura de las empresas cooperativas, se ha visto mermada durante muchos años por las limitaciones del propio entorno cultural, por la falta de seguridad que hemos tenido en el mismo modelo, en definitiva, no hemos sido capaces de aflorar la ventaja competitiva y diferenciadora que tenemos en el modelo. Hemos sido quizás más innovadores en la participación societaria y en temas organizativos de cooperación que directamente en la implantación de la participación en la gestión.

El modelo cooperativo tiene hoy día referentes patrimoniales de extraordinario valor para los modelos organizativos que demanda la empresa actual. Os invito a todos a hacer una reflexión sobre el alcance y cabida de la experiencia cooperativa como base para desarrollar un modelo de participación y de cohesión organizativa.

## EL MODELO DE PARTICIPACIÓN

---

La empresa, desde siempre, pero hoy más que nunca es uno de los ejes básicos vertebradores de la sociedad, y de su buen hacer dependen el progreso de un país y en gran medida también la distribución de la riqueza.

En el debate actual del modelo de empresa que se quiere desarrollar está teniendo un lugar preeminente la **participación** pero allí donde se habla del mismo en la empresa clásica queda circunscrito principalmente al ámbito de la organización, gestión del trabajo y a la participación en los beneficios.

Veamos cómo queda configurada en el ámbito de una cooperativa. *A la hora de definir una cooperativa decimos que es una asociación autónoma de personas*

*agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa que poseen en conjunto y que se controla democráticamente.*

Así pues, vemos que el modelo cooperativo, además de los elementos definidos en el modelo de empresa tradicional, aporta una participación total de la propiedad y en la distribución de resultados, elección de cargos, definición del nivel retributivo, todo ello como desarrollo del principio democrático.

No se trata en modo alguno de planteamientos revolucionarios sino el desarrollo natural y cohesionado de una confianza en los valores de la persona que en su aplicación se encuadran en dos ámbitos de participación pero desarrollados en el mismo proyecto:

- Participación societaria
- Participación en la gestión

## **PARTICIPACIÓN SOCIETARIA**

---

La participación societaria se fundamenta en los Principios Básicos 2º, 3º y 4º, sobre Organización Democrática, Soberanía del Trabajo, Carácter Instrumental y Subordinado del Capital. Veamos a continuación el desarrollo y aplicación de los mismos.

## **ORGANIZACIÓN DEMOCRÁTICA**

---

Es el Principio en el que proclamamos la igualdad básica de los socios trabajadores en lo que respecta a sus derechos a ser, poseer y conocer, lo que

implica la aceptación de una organización democrática de la empresa, concretada en:

- 1) La soberanía de la Asamblea General, compuesta por la totalidad de los socios, que se ejercita según la práctica de "una persona, un voto".
- 2) La selección democrática de los órganos de gobierno, y en concreto del Consejo Rector, responsable de su gestión ante la Asamblea General.
- 3) 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.

La Asamblea General, compuesta por todos los socios, es el órgano máximo de la cooperativa y en ella cada socio tiene un voto, cualquiera que sea su antigüedad en la empresa, la aportación al capital que posea o el puesto que ocupe en la organización.

Entre las múltiples atribuciones de la Asamblea General destacaré las siguientes:

- Aprobación de la Gestión
- Elección y Renovación del C. Rector
- Aprobación de Estatutos y Reglamento de Régimen Interno
- Distribución de Resultados
- Ampliación de Capital

El Consejo Rector es el equivalente del Consejo de Administración en las Sociedades de Capital, quien, entre otras funciones de gran alcance, elige al Director General y a propuesta de éste a los demás miembros del Consejo de Dirección.

El Consejo Rector define las atribuciones que otorga al ejecutivo, cuestión que con frecuencia es una de las claves para el éxito de la gestión y que en nuestro caso ha funcionado razonablemente bien.

---

## SOBERANÍA DEL TRABAJO

---

Consideramos 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 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.

El trabajo mantiene la soberanía en la empresa y en este caso se produce una identificación entre trabajador y empresario, lo cual tiene importante repercusión en el funcionamiento práctico, acrecentando de modo notable el sentimiento de responsabilidad.

Gestionamos lo nuestro y si lo hacemos mal sólo nos queda mirar hacia nosotros mismos, tomando las decisiones pertinentes que en tales casos no suelen ser particularmente agradables.

Tener la soberanía exige a su vez aportar el capital que la empresa necesita para su funcionamiento. Estamos hablando de trabajadores normales cuya capacidad dineraria es por tanto limitada, lo que cada vez hace más difícil atender

simultáneamente a la necesaria limitación de las aportaciones con las necesidades de capital de las cooperativas.

A medida que la inversión por puesto de trabajo se ha ido incrementando, la aportación del socio-trabajador cifrada en una anualidad del anticipo de consumo bruto, salario en el lenguaje universal, apenas cubre, en el mejor de los casos, el 10% de la inversión necesaria.

Es una limitación que en nuestro caso hemos intentado solucionar a través de fondos comunes y de otros instrumentos financieros, incluso con partícipes externos, que aceptan tomar parte en el capital de las cooperativas sin que ello les dé derecho social alguno, es decir, participación en el poder.

Frente a esta dificultad, no cabe duda que la participación en el capital añade un elemento integrador más de considerable magnitud.

Dice también el Principio de Soberanía del Trabajo que el trabajador es un acreedor esencial en la Distribución de la riqueza producida, y ello no en función de su capital acumulado sino de la aportación al trabajo realizado, medida de acuerdo con el anticipo laboral percibido.

Una distribución típica de los resultados sería:

- 10% al FEPS (Fondo de Educación y Promoción social)
- 45% al Fondo de Reserva
- 45% a Retornos Cooperativos al trabajo

Ese 45% de participación de los trabajadores se capitaliza, acumulándolo a su aportación inicial. La cantidad acumulada estará disponible en el caso de que el socio trabajador abandone la cooperativa o alcance la edad de jubilación.

Estos mecanismos de distribución de la riqueza creada, además de comprometer en mayor medida al trabajador, porque arriesga sus propios recursos, ayuda a la financiación de la empresa, al capitalizar cada año el 90% de los recursos generados.

No puedo dejar de señalar que la participación de los trabajadores en los resultados se rige por las mismas normas cualquiera que sea su signo. Es decir, que se participa del mismo modo en los beneficios que en las pérdidas.

Pero al mismo tiempo no debe limitarse a la participación interna sino que debe participar en el compromiso con la ampliación de opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad. Esto hace que se modere la tendencia egocéntrica, que habitualmente camina de la mano del éxito, para mirar hacia fuera y sentirnos comprometidos con los demás.

Es imposible estar bien si en el entorno hay carencias, y vivimos una época en la que hay que reafirmar el compromiso con la creación de nuevas actividades capaces de generar opciones de empleo, asumiendo los riesgos inherentes al desarrollo de nuevos proyectos.

A este fin todas las cooperativas contribuyen cada año con el equivalente al 10% de sus resultados a la ampliación de un fondo financiero que mediante sus inversiones trata de contribuir a la creación de empleo.

#### **CARÁCTER INSTRUMENTAL Y SUBORDINADO DEL CAPITAL**

---

La necesidad de capital para desarrollar la experiencia cooperativa nunca fue menospreciada, ni desconocida por MCC, desde sus orígenes. Se entendió, sin embargo, que donde había ideas y entusiasmo para ponerlos en práctica nunca faltarían medios financieros.



La Experiencia Cooperativa de Mondragón considera al factor Capital como un instrumento, subordinado al trabajo, necesario para el desarrollo empresarial, y acreedor por tanto:

a) a una remuneración:

- Justa, en relación a los esfuerzos que implica su ahorro.
- Adecuada, para proporcionar la adscripción de los recursos necesarios
- Limitada en su cuantía, mediante la correspondiente regulación.
- No directamente vinculada a los resultados obtenidos

b) A una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa que no impida una real aplicación del Principio de Libre Adhesión.

Una vez analizada el papel del trabajo no cabía otro espacio para el capital que el medio subordinado con una retribución regulada, sin que la misma esté vinculada directamente a los resultados obtenidos.

Del esquema descrito de participación societaria creo que puede desprenderse la conclusión de que los trabajadores son al menos tan capaces y responsables como los accionistas, y sus decisiones no desmerecen en rigor, compromiso y visión de futuro. Principalmente como hemos dicho anteriormente hace falta por un lado confianza en los valores de la persona y por otro compromiso de la propia persona.

La participación en la gestión encuentra sus raíces en el 5º Principio Básico que se denomina precisamente Participación en la Gestión y en el 2º valor corporativo “Participación” –compromiso en la gestión-.

El enunciado del 5º Principio dice así:

*Estimamos que el carácter democrático de la cooperativa no se agota en su vertiente societaria, sino que implica un desarrollo progresivo 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 las conciernen 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.

Igualmente en el documento de política empresarial de MCC 2001-2004 aprobada por el pleno del Congreso en sesión celebrada el día 26 de Mayo de 1999 en su apartado 3 define los Valores Corporativos:

Cooperación:	“Propietarios y protagonistas”
Participación:	“Compromiso en la gestión”
Responsabilidad Social:	“Distribución solidaria de la riqueza”
Innovación:	“Renovación permanente”

Los valores constituyen, dice, el núcleo de la cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices a su labor diaria. Los valores en los que se participa definen el carácter fundamental de la organización y crean un sentido de identidad en ella.

Si nos adentramos en la explicitación del valor **Participación**, se dice que la participación en el desarrollo empresarial no sólo es un derecho sino una obligación y exigencia de compromiso mutuo.

Para decir a continuación que la Participación es una característica esencial de nuestro Modelo de Gestión que parte de una concepción del trabajador como persona responsable que interviene en la fijación y está implicada en los objetivos de la empresa, para lo que necesita estar informada y ser escuchada.

La participación, concepto de fácil inteligibilidad, no resulta tan fácil su implantación en la realidad. De hecho vemos que todavía brilla por su ausencia en muchas de las empresas puesto que requiere una serie de condiciones y compromisos, tanto por parte de la empresa como del trabajador que no se cumplen en muchas de las empresas.

Así, en nuestro ámbito cooperativo, donde se ha definido un Modelo de Gestión en el que se ha pretendido integrar lo que nos singulariza como cooperativa, se definen también determinados compromisos que debe asumir la empresa y el propio trabajador.

A continuación vamos a esbozar algunos compromisos que se definen para que las personas se sienten implicadas y participen en el proyecto de empresa.

El Liderazgo de la Dirección es el primer baluarte puesto que básicamente es quien influye el estilo, la manera de hacer las cosas y para eso se requiere un compromiso de la Dirección, que sea capaz de ilusionarles y hacerles partícipes de un proyecto común.

En primer lugar se dice que debe asumir el rol de mando. Debe saber delegar y potenciar la participación de las personas, debe conseguir no trasladar a un nivel superior lo que pueda resolverse en el nivel anterior.

La participación requiere también de la Dirección el **compromiso con las personas**. La Dirección no sólo tiene que estar ilusionada con el proyecto de empresa, tiene que transmitir y contagiar su entusiasmo a sus colaboradores.

Si se quiere propiciar un estilo de dirección participativo, tenemos que ser capaces de crear un equipo, de generar un clima de compañerismo en pro de un objetivo común.

La integración de las personas en un proyecto requiere un conocimiento detallado de los que componen el mismo, por lo que es necesario facilitar el acceso a la información, pero también saber escuchar, interesarse por todas las opiniones y darles respuesta.

Así se indica que la participación es una característica esencial del Modelo de Gestión Corporativo porque se parte de una concepción del trabajador como persona responsable e implicada en los objetivos de la empresa.

Así pues, para poder participar las personas necesitan estar informadas y ser escuchadas; debe funcionar un sistema de comunicación asumido por el mando siendo éste uno de los agentes impulsores principales.

Delegar funciones por parte del mando, fomentar la toma de decisiones en cada nivel, implicar a las personas en la definición de objetivos y en su ejecución son formas de promover la participación de las personas y su implicación en los objetivos de la empresa.

Los procesos democráticos institucionales consustanciales a nuestra naturaleza jurídica cooperativa no deben ser mecanismos formales, sino que deben mantenerse vivos y ser utilizados como lo que son: *instrumentos de participación del socio*.

La cultura de la mejora continua requiere esencialmente la implicación de todos. Potenciar las actividades creativas de los individuos y el trabajo en equipo son dos vías para conseguir la participación de todos.

Dentro de la empresa todos tenemos clientes y proveedores, y también internamente es necesario conocer con precisión las necesidades de los clientes y esforzarse en satisfacerlas.

No obstante, hay que decir que aunque ha habido un avance en la implantación de la participación todavía existen pocas experiencias que demuestren la bondad de la participación aplicada a las empresas al menos en el entorno nuestro. Existe bastante teoría pero poca práctica, si bien se está avanzando. Todavía existe miedo, inseguridad en la aplicación de estas fórmulas.

Debe credibilizarse la participación como algo bueno. Existe una carencia de líderes (directivos, empresarios, sindicatos ...) capaces de arriesgarse y con voluntad para el cambio (hace falta un relevo generacional).

Aplicar las fórmulas de participación es más complejo y exige más esfuerzo que las fórmulas tradicionales de gestión de las empresas. De ahí la importancia que tiene la motivación. La introducción de fórmulas de participación implica cambio cultural y ese tipo de cambios se producen lentamente.

Sin embargo, como elementos favorables tenemos la propia necesidad de los mercados actuales que exigen de la empresa que sea eficiente y que compita al más alto nivel. Esto exige la implicación de los trabajadores y la puesta en funcionamiento de todas sus capacidades.

El nuevo esquema productivo requiere trabajadores con mayor participación y mayor motivación, lo cual les da consciencia del poder que tienen en la empresa y les hace más participativos.

El ciclo económico positivo por el que atraviesa la economía favorece un cambio de cultura hacia posturas más participativas.

La crisis de la empresa tradicional ha llevado a revisar muchas teorías de la gestión empresarial, y no cabe duda que el desarrollo de conceptos como las organizaciones maestras, la gestión del conocimiento y los nuevos modelos de Gestión posibilitan el planteamiento de fórmulas de participación, diría que es una condición "sine qua non".

De igual manera que se integran las personas voluntariamente para conseguir y satisfacer unas necesidades suyas o las del entorno, de igual manera, las distintas unidades ven la necesidad de organizarse en una supraestructura que pueda hacer frente de forma más adecuada a los importantes cambios que se están produciendo en el entorno como es la globalización del mercado, la flexibilidad, la movilidad de las personas, etc.

A lo largo del período de los últimos 45 años se han ido desarrollando compromisos mutuos dando así cumplimiento al 7º Principio de Intercooperación que nos dice:

*“La Experiencia Cooperativa de Mondragón considera que como aplicación concreta de solidaridad y requisito de eficiencia empresarial, el principio de intercooperación debe manifestarse:*

- a) entre cooperativas individualmente consideradas, a través de la constitución de Agrupaciones tendentes a la creación de un régimen laboral homogéneo, incluida la reconversión común de Resultados, la regulación de transferencias de socios trabajadores y la búsqueda de las sinergias potenciales derivadas de la dimensión conjunta.
  
- c) entre agrupaciones mediante la constitución y gestión democrática, en beneficio común, de entidades y órganos de supraestructura.

....

En este marco la Corporación MCC está actualmente formada por un conjunto de cooperativas que abordan un amplio espectro de actividades empresariales, comparten una misma filosofía socio-económica recogida en los “Principios

Básicos” aprobados por el I Congreso, se fortalecen mutuamente con las interrelaciones de financiación de provisión social, de formación y de investigación, que han promovido en su seno asumiendo modelos organizativos democráticos y solidarios.

La especificidad de este modelo está en que las cooperativas siguen siendo autónomas e independientes, pero a su vez cada una de ellas cede una capacidad de decisión de algunos temas a niveles superiores, bien sea a nivel de Agrupación o de Corporación. Por eso la capacidad de decisión desde la cúpula Corporativa es muy limitada, y sin embargo, la percepción que existe desde fuera es de una capacidad de decisión importante. Pero esa capacidad de decisión más basado en la autoridad moral de las personas que dirigen que en un poder jerárquico real.

Normalmente en las organizaciones clásicas el poder de decisión está relacionado con el poder económico. Mientras que en el ámbito de las cooperativas está basado, más soportado en un poder democrático, en relación a las personas.

Voy a destacar c continuación un par de temas que han tenido a mi entender una importante influencia en la cohesión.

#### RECONVERSIÓN DE RESULTADOS

---

La reconversión de resultados ha sido uno de los elementos básicos de cohesión y de solidaridad puesto que a lo largo de su trayectoria es difícil que alguna cooperativa no haya hecho uso de las aportaciones de las otras cooperativas.

Es por ello, que la reconversión de resultados puede entenderse, por su implicaciones sociales y económicas además de ser uno de los componentes



específicos organizativos de las cooperativas de Mondragón, uno de los elementos más integrados y que ha supuesto una mayor interrelación.

Así las cooperativas aportan un capital (10% de los beneficios al Fondo Central de Intercooperación).

A su vez, normalmente en una cuantía superior, se realiza una reconversión a nivel de Agrupación. Ello hace que exista una mayor corresponsabilidad en la marcha de cada uno de los negocios.

### MOVILIDAD DE LAS PERSONAS

---

La denominación de movilidad de las personas abarca en general las reubicaciones que se producen en el ámbito de la Corporación como consecuencia fundamentalmente, de la falta de trabajo de forma esporádica o definitiva.

Como en cualquier otro sitio, en los momentos de crisis, se producen excedente de personal y si tuviéramos que hacer frente al coste de esos excedentes con una prestación económica realmente sería muy difícil, por no decir imposible. Principalmente por las cuantías que supone.

¿Qué procedimiento se ha establecido? Un compromiso entre todas las cooperativas de reubicación, cuando se produzcan excedentes en alguna de ellas, siempre que la persona se adecue al nuevo puesto.

Este sistema de compromiso, asumido por todos los socios-trabajadores ha hecho que en los 44 años que lleva el Grupo Cooperativo no ha quedado una persona sin trabajo.

Al mismo tiempo se puede decir que el herario público no ha soportado ningún cose de desempleo, porque ha sido asumido todo por los propios trabajadores. Sin embargo, si hubiéramos tenido que hacer frente únicamente con la prestación económica hubiera sido imposible de poder mantener.

Podríamos hacer referencia de algunos otros elementos pero creo que son suficientes para hacer ver que el modelo cooperativo con su capacidad de decisión democrática puede desarrollar una serie de compromisos que difícilmente serían desarrollados en otro tipo de organización es debido a que son asumidos de forma participativa por los propios trabajadores.

En general son instrumentos claramente cohesionadores porque la mayoría han utilizado a lo largo de la existencia de la cooperativa y se ve su bondad.

Este tipo de elementos que están siendo utilizados por todos en un momento u otro a lo largo de la existencia de una actividad o del periodo laboral de una persona hay que lograr su desarrollo porque hacen que las personas se sientan identificadas con la organización.

Estos instrumentos en el que participan distintas empresas cooperativas hacen que la intercooperación se vivencie en proyectos propiciados de organizaciones flexibles y útiles para dar respuesta a las necesidades que van apareciendo en cada momento.

Traigo aquí a colación a MC-Gregor que, en el desarrollo de lo que él denomina teoría Y, desarrolla un principio fundamental que es el de integración, que dice que se requiere que los temas se aborden reconociendo no sólo las necesidades de las organizaciones, sino también las del individuo. Naturalmente, cuando se despliega un esfuerzo común para buscar una solución integrada que satisfaga las necesidades individuales y las de la organización, con frecuencia se da con ella.

Esta posibilidad de encaje no cabe duda que se da mucho más fácilmente en las organizaciones cooperativas.

## CONCLUSIÓN

---

La participación, entendida como la ampliación progresiva del poder y de la responsabilidad de las personas en su contribución activa a los fines de las empresas, resulta un objetivo irrenunciable, tanto si se fundamenta en una concepción ética del trabajador como sujeto, o simplemente en la necesidad de implantar modelos más eficientes.

En la gestión empresarial, y aún prescindiendo de los imperativos éticos, hoy más que nunca es imprescindible poner en acción la inteligencia, la creatividad, la capacidad de decisión y de compromiso. Las personas dentro de una organización flexible serán el núcleo que promueve la adaptación permanente de la persona y de la organización para dar respuesta a las exigencias que nos demanda el mercado, que en definitiva es nuestro cliente.

Don José M<sup>a</sup> decía: el exponente de la confianza en el hombre es aceptar su participación.