

APORTACIONES DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN A LA  
ECONOMIA SOLIDARIA: PERCEPCIONES SUBJETIVAS DE LOS PARTICIPANTES  
EN LOS PROGRAMAS DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS DE DESARROLLO  
COMUNITARIO

---

LEIRE URIARTE ZABALA

Director:

JON SARASUA MARITXALAR



Tesis doctoral para la obtención del doctorado por Mondragon Unibertsitatea

Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea (HUHEZI)  
Mondragon Unibertsitatea

MARZO 2012



## **ESKERRAK**

Lankiko kideei, lan hau egin ahal izateko eskaini didaten aukeragatik.



## Lapurpena

Ikerketa lan honek Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ekarpen potentzialak jasotzen ditu ekonomia solidarioko ekimenak indartze aldera, betiere ekimen hauen protagonisten pertzepzio subjektiboetatik abiatuz.

Ikerketa honen helburua Lanki ikertegia eta Mundukide Fundazioak 10 urtez garatutako lankidetza teknikoaren oinarrizko lan hipotesia baieztatzea da. Eginkizun hau, Arrasateko Kooperatiba Esperientzian pilatutako jakintza oinarri hartuta, ekonomia solidarioko ekimenen bideragarritasun soziala eta ekonomikoa sustatzera zuzenduta dago.

Lan honetako marko teorikoaren erdigunean ekonomia solidarioaren kontzeptua dago. Kontzeptu honek bestelako ekonomia moldeak ikustaraztea eta bestalde, garapen eredu alternatiboen eraikuntzan aurrera pausuak ematea ahalbidetzen ditu.

## Resumen

Este trabajo de investigación recoge las potenciales aportaciones de la Experiencia Cooperativa de Mondragón al fortalecimiento de las iniciativas de economía solidaria desde la percepción subjetiva de los protagonistas de dichas iniciativas.

El objetivo de esta investigación es verificar la hipótesis de trabajo que guía la labor de cooperación técnica que en los últimos 10 años vienen desarrollando el Instituto de Estudios Cooperativos Lanki y la Fundación Mundukide. Dicha labor está dirigida a promover la viabilidad socioeconómica de los emprendimientos solidarios sobre la base del conocimiento acumulado por la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

En el marco teórico de este trabajo ocupa un lugar central el concepto de economía solidaria, que permite, por un lado, visibilizar esas otras *formas de hacer economía*, y por otro, avanzar en la construcción de modelos alternativos de desarrollo.

## **Abstract**

The present research focuses on the main contributions of the Mondragon Cooperative Experience in the development of new ways of solidarity economy, based on the perceptions of the principal participants in such initiatives.

The objective of this research is to verify the working hypothesis put forward over the last 10 years of work between Lanki (Institute of Cooperative Studies) and Mundukide Foundation. This collaboration is directed towards promoting the socioeconomic feasibility of the solidarity projects, based on the knowledge gathered in the Mondragon Cooperative Experience.

The concept of “solidarity economy” is a key point in the theoretical framework. It helps to understand other ways of dealing with economics, and it also provides the possibility for progressing in the construction of new alternative models of development.



## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN GENERAL.....	17
II.	PARTE TEÓRICA.....	25
	Capítulo 1 La economía solidaria.....	25
	0. Introducción.....	25
	1. Los nuevos movimientos sociales.....	27
	1.1. Los NMS en el contexto de crisis de la modernidad.....	27
	1.2. Los NMS en América Latina.....	33
	1.3. Los NMS y la renovación de la teoría social crítica.....	41
	2. La economía solidaria.....	47
	2.1. Introducción.....	47
	2.2. Condiciones y tipología.....	50
	2.3. La economía solidaria en Europa.....	57
	2.3.1. Introducción.....	57
	2.3.2. La institucionalización de la economía social....	59
	2.3.3. La renovación de la economía social.....	61
	2.3.4. Contribuciones y limitaciones de la economía solidaria en el ámbito del desarrollo social.....	68
	2.3.5. Dimensión socioeconómica y sociopolítica de la economía solidaria.....	70
	2.3.6. Cuestionamiento a la dimensión sociopolítica de la economía solidaria.....	74



2.4.	La economía solidaria en América Latina .....	77
2.4.1.	Introducción .....	77
2.4.2.	La Economía Popular .....	79
2.4.2.1.	Introducción .....	79
2.4.2.2.	Características .....	81
2.4.2.3.	Potencial alternativo .....	83
2.4.3.	La teorización de Razeto .....	86
2.4.3.1.	Introducción .....	86
2.4.3.2.	El factor C .....	90
2.4.3.3.	El factor C como factor organizador .....	93
2.4.3.4.	La contribución a la productividad .....	97
2.4.3.5.	Nivel meso y macro de la ES .....	100
2.5.	Retos de la economía solidaria .....	108
2.5.1.	Introducción .....	108
2.5.2.	Eficiencia .....	109
2.5.3.	Integración en el mercado .....	112
2.5.4.	Conformación de un sector solidario .....	115
3.	Conclusiones .....	117
Capítulo 2 La Experiencia Cooperativa de Mondragón .....		120
0.	Introducción .....	120
1.	Historia .....	122
1.1.	Etapa inicial (1941– 1970) .....	122
1.2.	Segunda etapa (1970– 1990) .....	130
1.3.	Tercera etapa: 1990 – actualidad .....	134

2. Pensamiento de Arizmendiarieta .....	141
2.1. Persona y comunidad .....	141
2.2. Trabajo.....	145
2.3. Solidaridad.....	148
3. La empresa cooperativa: pensamiento arizmendiano.....	150
3.1. La empresa: comunidad de trabajo.....	150
3.2. Características básicas del modelo cooperativo.....	154
4. Claves del éxito .....	170
5. Conclusiones.....	177
III. PARTE EMPÍRICA.....	180
Capítulo 3 Metodología.....	180
Capítulo 4 Contexto y percepción de los participantes sobre el Programa.....	187
Capítulo 5 Percepción de los participantes sobre la Experiencia cooperativa de Mondragón .....	200
1. La validez del modelo cooperativo .....	200
2. La identidad en la emergencia y continuidad de la ES.....	205
3. El arraigo territorial de las cooperativas y de la ES.....	209
4. La educación en el surgimiento y continuidad de la ECM.....	212
5. La centralidad de la eficiencia y compatibilidad con valores.....	216
6. La estructura organizacional.....	223
7. La autogestión.....	227
8. La eficacia en la gestión.....	232
Capítulo 6 Síntesis del análisis de las percepciones.....	242

IV.	CONCLUSIONES GENERALES.....	250
V.	BIBLIOGRAFIA.....	262
VI.	ANEXOS.....	274





## I. PARTE

---

### **INTRODUCCIÓN GENERAL**

# 1. INTRODUCCIÓN GENERAL

## 1.1 ORIGEN Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Este trabajo de investigación tiene como foco los procesos de autogestión económica protagonizados por colectivos populares en América Latina a los que en adelante nos referiremos como *iniciativas de economía solidaria*.

Nos aproximaremos al fenómeno de la economía solidaria bajo el prisma que nos ofrece la labor que en el ámbito de la cooperación al desarrollo han llevado a cabo el Instituto de Estudios Cooperativos Lanki y la Fundación Mundukide en los últimos 10 años.

Dentro de este controvertido campo de actuación, el instrumento fundamental de intervención ha sido la *cooperación técnica*, es decir, aquella “centrada en el intercambio de conocimientos técnicos y de gestión, con el fin de aumentar las capacidades de instituciones y personas para promover su propio desarrollo”<sup>1</sup>.

Esta investigación se enmarca pues en el trabajo de cooperación técnica dirigida al fortalecimiento de las iniciativas de economía popular y solidaria de Lanki y Mundukide.

**MUNDUKIDE** es una organización no gubernamental de desarrollo vinculada a la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Esta fundación define su misión de la siguiente manera<sup>2</sup>:

“La misión de Mundukide es Cooperar con los pueblos del Sur, compartiendo experiencias, medios y el saber hacer, para fomentar el desarrollo autogestionario e integral de las partes implicadas, activando para ello la solidaridad del mundo del trabajo cooperativo, fundamentado y guiado por los valores y principios de Mundukide”.

El Instituto de Estudios Cooperativos **LANKI** de Mondragon Unibertsitatea, ubicado en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (HUHEZI), surgió en el año 2000 para investigar y reflexionar sobre el hecho cooperativo y la

---

<sup>1</sup>Gutiérrez, J. (2002). Cooperación técnica. En Pérez de Armiño, K. (dir.), *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación para el Desarrollo*. Barcelona: Icaria-Hegoa, p. 127.

<sup>2</sup>Misión y valores. (s.f.). Extraído del sitio oficial de Mundukide en <http://www.mundukide.org/>

autogestión desde una perspectiva fundamentalmente socio-educativa. Una de las líneas de trabajo de Lanki, es la relacionada con el intercambio de experiencias, la formación, y la investigación aplicada entorno a iniciativas de economía popular y solidaria.

La hipótesis de partida que guía esta labor de cooperación técnica es que la Experiencia Cooperativa de Mondragón, como experiencia de desarrollo comunitario, tiene en su haber elementos interesantes para compartir e intercambiar con las iniciativas de economía solidaria del Sur.

La presente investigación tiene por objeto confrontar esta hipótesis con los actores de economía solidaria, grupo-meta al que van dirigidas las acciones de cooperación. Para ello se propone la identificación de los elementos y conocimientos de la experiencia cooperativa de Mondragón que desde la perspectiva de los protagonistas de estas iniciativas son relevantes para promover su desarrollo.

Esta investigación nace por tanto de la necesidad interna de verificar la hipótesis de partida sobre la que se asienta la labor de cooperación de estas dos organizaciones. Se trata de una investigación al servicio de la práctica o de la mejora de nuestro quehacer en el ámbito de la cooperación al desarrollo.

### **La cooperación técnica**

La cooperación al desarrollo se ha ido dotando de diferentes relatos y contenidos en sus más de 6 décadas de andadura. A lo largo de este periodo el propio concepto de desarrollo ha variado de forma considerable. La perspectiva puramente economicista de las primeras décadas, en las que básicamente se equiparaba desarrollo con crecimiento económico, ha ido evolucionado para dar paso a visiones más complejas y multidimensionales sobre el mismo.

El enfoque de desarrollo actualmente vigente – el desarrollo humano– está basado en la expansión de las capacidades y oportunidades de las personas para vivir con dignidad. Si bien es un enfoque que goza de amplia aceptación en el ámbito de la cooperación al desarrollo, su implementación es, en términos generales, muy deficiente y en muchos casos contradictoria.

En cuanto a la contribución de la cooperación técnica al desarrollo humano hay que decir en primer lugar que esta modalidad de ayuda responde a dos grandes



objetivos: por un lado el fortalecimiento del capital humano; y por otro, el aumento de la eficacia de la ayuda al desarrollo.

La primera es coherente con el enfoque de desarrollo humano, mientras que la segunda es producto de la creciente preocupación entre los organismos de ayuda al desarrollo tanto gubernamentales como no gubernamentales sobre la viabilidad y sostenibilidad a futuro de los proyectos y programas implementados en el marco de las acciones de cooperación.

Las ineficiencias en la gestión de los proyectos unido a las escasas perspectivas de continuidad de los mismos una vez finalizado el financiamiento exterior han llevado a considerar la viabilidad como una variable fundamental a la hora de valorar los logros de la cooperación al desarrollo.

Junto con la viabilidad de los proyectos, y relacionada con ella, la literatura sobre la ayuda al desarrollo viene insistiendo en la importancia de la participación de la población sujeto a la que van dirigidas las acciones de cooperación en la definición de políticas y programas de cooperación y también en la identificación, formulación, ejecución y evaluación de los proyectos específicos destinados a mejorar sus condiciones de vida.

Esta apuesta por la participación de los beneficiarios o población sujeto responde a un intento por dotar de coherencia al enfoque de desarrollo humano, pero también a un claro interés por mejorar la gobernabilidad y la efectividad de la ayuda. Las dudas que se ciernen sobre la voluntad real de impulsar procesos participativos y los límites que presentan los mecanismos de participación implementados ponen sin embargo de manifiesto la distancia existente entre el discurso y la práctica.

De hecho la participación de la sociedad civil en las estrategias y proyectos de desarrollo está condicionada por múltiples aspectos, entre los cuales hay que destacar las desiguales relaciones de poder entre donantes y beneficiarios.

En todo caso, y a pesar de las deficiencias y obstáculos para avanzar en los procesos participativos, éstos son imparables una vez iniciados. Dichos procesos están íntimamente ligados al fortalecimiento de las capacidades y oportunidades de las personas y los grupos. En definitiva, y haciendo referencia a un término acuñado por el movimiento feminista, la participación es una vía directa hacia el empoderamiento de los colectivos desfavorecidos.

El empoderamiento se refiere al “proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven”<sup>3</sup>.

Las iniciativas de economía solidaria, objeto de investigación de este trabajo, implican cierto grado de empoderamiento de los colectivos populares no sólo en lo que a su dimensión económica se refiere –acceso y control de recursos –, sino también social, política y cultural, como iremos desvelando a lo largo de estas páginas.

Asimismo, las acciones de cooperación técnica llevadas a cabo por Lanki y Mundukide tienen como objetivo último el fortalecimiento institucional y la viabilidad de las iniciativas de economía popular y solidaria a través del aumento de las capacidades de los grupos emprendedores de este tipo de iniciativas.

### **El marco teórico: Economía solidaria y Experiencia Cooperativa de Mondragón**

El marco teórico de esta investigación está dividido en dos capítulos: uno centrado en el concepto de economía solidaria y el otro sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

El concepto de economía solidaria nos permite abordar un fenómeno complejo y diverso que en los últimos años se ha convertido en objeto de atención en el ámbito académico, del activismo social y también de las políticas públicas.

Sobre todo en América Latina, son cada vez más numerosas las organizaciones sindicales, los movimientos sociales, las universidades y los gobiernos que promueven activamente la economía solidaria desde diferentes ámbitos de actuación. Todo ello sin olvidarnos de los múltiples encuentros y foros de debate organizados en torno a este fenómeno como el Foro Social Mundial.

El concepto de economía solidaria nos permite avanzar en la comprensión de este fenómeno – en qué condiciones surge, qué características adopta o qué retos enfrenta – y al mismo tiempo construir puentes entre experiencias de América Latina y de Europa que apuntan hacia nuevos caminos de emancipación social.

El concepto de economía solidaria alude también a la renovación de la economía social tradicional en la que se inscribe la Experiencia Cooperativa de Mondragón, lo

---

<sup>3</sup>Murguialday, C., Pérez de Armiño, K. y Eizagirre, M. (2002). Empoderamiento. En Pérez de Armiño, K. (dir.), *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación para el Desarrollo*. Barcelona: Icaria-Hegoa, p.220.

que facilita el análisis comparativo entre ésta y las iniciativas de economía solidaria latinoamericanas.

Al igual que las experiencias de economía solidaria en la actualidad, el movimiento cooperativo apostó en su origen por formas alternativas a la capitalista en la búsqueda de una economía al servicio del ser humano y de la sociedad. En ambos casos son las clases populares y trabajadoras las que movidas por la necesidad y el deseo de justicia social emprenden actividades socioeconómicas en sectores y ámbitos geográficos muy diversos.

A pesar de estos nexos de unión, el análisis de la economía solidaria varía dependiendo de la perspectiva geográfica y tradición socio-histórica desde la cual abordemos el fenómeno. En Europa, la economía solidaria está ligada al resurgimiento del tercer sector y se refiere fundamentalmente a organizaciones que surgen en el contexto de la crisis del Estado de Bienestar y del empleo.

En América Latina, sin embargo, una parte importante de la economía solidaria es la protagonizada por sectores populares –economía popular solidaria–, lo que implica la activación económica y la incursión de los sectores populares y excluidos en procesos de autogestión.

En todo caso, la economía solidaria hace referencia a una realidad –nuevas formas sociales de producción basadas en la solidaridad y el autogobierno– y también a un concepto teórico que desde una perspectiva multidisciplinar y alternativa a la economía convencional intenta dar cuenta de dicha realidad.

En el capítulo sobre economía solidaria abordaremos en primer lugar la vinculación de ésta con los nuevos movimientos sociales y el análisis de éstos en el contexto de la actual crisis sistémica, para a continuación abordar el fenómeno de la economía solidaria desde dos vertientes: la europea y la latinoamericana.

El capítulo sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón se recoge de forma sucinta la historia, el pensamiento, el modelo de empresa cooperativa y las claves del éxito de esta experiencia.

### **Marco empírico: el Programa de intercambio de Experiencias de Desarrollo Comunitario**

Para identificar los elementos y conocimientos de la experiencia cooperativa de Mondragón que desde la perspectiva de los actores de economía solidaria son

relevantes para el fortalecimiento institucional de sus iniciativas -la principal cuestión a la que debe responder esta investigación- nos circunscribiremos específicamente a una de las actividades llevadas a cabo en el marco de la cooperación técnica llevada a cabo por Lanki y Mundukide: el Programa de intercambio de Experiencias de Desarrollo Comunitario (en adelante el Programa).

El análisis de la percepción que sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón han construido los participantes<sup>4</sup> en el Programa nos permitirá identificar los aportes más significativos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón a la luz de los protagonistas de las iniciativas de economía solidaria. El marco teórico previamente elaborado contribuye a dotar de sentido a los resultados obtenidos en la investigación empírica.

En el Programa –realizado anualmente en Mondragón entre los años 2000 y 2007– han participado alrededor de un centenar de mujeres y hombres provenientes de iniciativas de economía solidaria de América Latina (ver Anexo I).

La filosofía del Programa se basa en el establecimiento de un flujo de relaciones de intercambio entre la Experiencia Cooperativa de Mondragón y las iniciativas de economía solidaria del Sur con el fin de avanzar en la creación de modelos de desarrollo más humanos.

Se considera que, así como la Experiencia Cooperativa de Mondragón puede contribuir a fortalecer la economía solidaria, la riqueza de experiencias sociales del Sur facilitará la regeneración y revitalización del proyecto humanista cooperativo.

Los objetivos específicos explicitados en el Programa son los siguientes:

1. Trasmitir en vivo a los participantes la experiencia de las empresas cooperativas y de las estructuras comunitarias creadas en torno al movimiento cooperativo de Mondragón.
2. Dar a conocer al entorno social cooperativo las realidades del Sur.
3. Acercar la realidad y experiencias del sur a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.
4. Promover líneas de relación y colaboración futuras entre los participantes y entre éstos y las distintas entidades del grupo cooperativo, especialmente con la Fundación Mundukide.

---

<sup>4</sup> A lo largo de este texto se utilizará el masculino plural con valor genérico y que incluye tanto a hombres como a mujeres.

El Programa cuenta con cuatro tipos de actividades: la formación impartida fundamentalmente por LANKI y complementada con el testimonio de destacados protagonistas de la Experiencia Cooperativa de Mondragón<sup>5</sup>; las visitas a cooperativas del grupo MONDRAGON pertenecientes a los diferentes sectores – educativo, agropecuario, industria y servicios –; charlas ofrecidas por los participantes en diferentes espacios dentro y fuera de la universidad; y por último, las actividades culturales y de ocio llevadas a cabo los fines de semana.

La transmisión de la Experiencia Cooperativa de Mondragón se realiza por medio de actividades de formación y encuentros con los diferentes actores del entorno cooperativo. En las actividades de formación se comparte la lectura crítica que sobre esta experiencia ha desarrollado LANKI y que se plasman en el capítulo 2.

La percepción subjetiva que sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón van construyendo los participantes en el Programa se nutre del mensaje explícito e implícito transmitido en estas formaciones así como en las múltiples interacciones que se producen en el contexto del Programa como veremos en el capítulo 4.

---

<sup>5</sup>Entre los fundadores de la ECM participantes en el Programa desatacamos los siguientes por el impacto que han provocado en los participantes: **Alfonso Gorroñoigoitia**, cofundador en 1956 de la primera cooperativa, ULGOR. Desde 1959 hasta 1983 fue el Presidente de la misma. También ha sido Presidente del Consejo General del Grupo Fagor y Caja Laboral Popular; **José María Ormaetxea**, cofundador y primer Gerente de ULGOR, fundador de la Caja Laboral Popular en 1959 y Director General de la misma hasta 1987. Ha ocupado también el cargo de Presidente del Consejo de Dirección del Grupo Fagor y primer Presidente del Consejo general del Grupo Cooperativo de Mondragón de 1985 a 1990; y **Antonio Cancelo**, cofundador y director general de Eroski desde su creación en 1969 hasta 1990. Asimismo, Presidente del Consejo General de MCC entre 1995 y 2001.

## II. PARTE

---

## **PARTE TEÓRICA**

## 2. PARTE TEÓRICA

### CAPÍTULO 1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA

#### 0. Introducción

En la fase actual del capitalismo –la globalización– la expansión sin límites de la lógica de acumulación del capital y de maximización del beneficio amenaza gravemente la posibilidad de alcanzar un desarrollo humano sostenible.

En la actualidad, la organización de la sociedad se realiza principalmente bajo la lógica mercantil. La racionalidad instrumental se extiende geográficamente a todo el mundo y al mismo tiempo adquiere mayor profundidad e intensidad, calando progresivamente en nuevos ámbitos de la vida humanas. En esta búsqueda incesante de la maximización del beneficio se pasan por alto las externalidades negativas que esta lógica va generando en la esfera social, ecológica y cultural.

Esta racionalidad instrumental llevada a sus extremos entra en rotunda contradicción con la lógica de reproducción de la vida. Hoy día el conflicto principal, más allá del ámbito reducido del trabajo, se da entre el capital y la vida. En este contexto, el debate se sitúa en torno a los fines últimos que deben guiar la actividad económica: ¿debe la economía estar al servicio de la acumulación del capital o del ser humano?

Es esta disyuntiva la que confiere sentido a la economía solidaria, una economía guiada por la lógica de la reproducción de la vida y dirigida a satisfacer las necesidades humanas. La economía solidaria incorpora en su actividad la racionalidad valorativa como en el pasado lo hicieron el cooperativismo y otras formas de acción colectiva.

La economía solidaria recupera y actualiza las ideas-fuerza de democracia y justicia social poniendo en marcha iniciativas económicas basadas en el asociacionismo y la solidaridad.

Frente a la economía capitalista guiada exclusivamente por la racionalidad instrumental la economía solidaria nos devuelve a la idea de que el sistema económico es un subsistema social, y por tanto subordinado a éste. Asimismo, la

racionalidad ecológica inherente a muchas de estas iniciativas intenta reintegrar el sistema económico en el marco de la biosfera.

Sin embargo, no podemos hablar de la economía solidaria como un único sujeto colectivo y menos aún de sujeto histórico privilegiado como fue considerada la clase obrera en la fase anterior. La economía solidaria hace referencia a una vasta y heterogénea realidad que abarca múltiples formas de acción y organización. Estas iniciativas, cada una a su manera y todas de forma más o menos parcial e inacabada intentan transitar hacia nuevas formas de hacer economía.

Nuestro interés por el análisis de estas experiencias se deriva del potencial emancipador inherente a estas realidades emergentes. Para indagar en dicho potencial abordaremos en primer lugar los nuevos movimientos sociales, ya que una parte significativa de las prácticas sociales alternativas –especialmente en América Latina– provienen de los nuevos movimientos sociales.

Los movimientos indígenas, de los sin tierra, de los pobladores o los piqueteros que surgen en este continente a partir de la década de los 90 irrumpen en la escena social y política con un discurso y una práctica renovadas. Estos movimientos detentan características diferentes a las de los movimientos sociales tradicionales sobre todo en lo que a las formas de organización y de lucha se refiere (Seoane y Taddey, 2006).

Estos movimientos constituyen espacios de acción sociopolítica alternativos pero también de supervivencia. Son movimientos que para enfrentar las necesidades del día a día ponen en marcha experiencias solidarias autogestionadas en ámbitos como la producción, la salud o la vivienda.

La economía solidaria representa en el ámbito del trabajo y la producción esa potencial contribución a la emancipación social a la que nos hemos referido y sobre la que indagamos en las líneas que siguen.



## 1. Los nuevos movimientos sociales

### 1.1. Los nuevos movimientos sociales en el contexto de crisis de la modernidad

Los nuevos movimientos sociales constituyen uno de los principales agentes de cambio social en la actualidad. Son estos sujetos colectivos los que a lo largo y ancho del mundo y a partir de una lectura crítica de la realidad están promoviendo transformaciones sociales de diversa índole.

Los nuevos movimientos sociales –ecologistas, indígenas, antirracistas, feministas, pacifistas, populares, y otros– que surgen a partir de los años 70 revelan nuevas formas de dominación más allá de las relaciones de producción (Sousa Santos, 2001).

Los nuevos movimientos sociales denuncian que la lógica de dominación propia de las relaciones de producción se extiende y se deja sentir en todos los ámbitos de la vida social. Dichos excesos van más allá del ámbito del trabajo y no los sufre una única clase social. Por eso, en los procesos sociales de emancipación, el movimiento obrero deja de ser un actor privilegiado.

Los movimientos sociales crean nuevos imaginarios sociales que aspiran a constituirse en alternativas a aquellas que consideran opresoras y excluyentes.

Los movimientos sociales además de construir nuevos imaginarios instauran nuevas prácticas de movilización social. En este sentido, se convierten en verdaderas escuelas de democracia, y de construcción y expansión de la ciudadanía (Mirza, 2006).

Pero aunque la esfera de la producción deje de ser el campo privilegiado de dominación, las nuevas formas de exclusión social a menudo esconden y profundizan la exclusión social basada en la clase social. Además la experiencia histórica de la dominación en esa esfera es la que permite, según Sousa Santos (2001), pensar la reproducción social en términos de relaciones de dominación. Por eso, concluye este autor, normalmente en los países en los que los movimientos obreros y campesinos han sido potentes los nuevos movimientos sociales emergen con fuerza. Esta es una de las razones por las cuales en América Latina los nuevos movimientos sociales destacan más que en otros países del Sur.

Otro aspecto singular que destaca Sousa Santos de estos nuevos movimientos es que la lucha contra las opresiones se lleva a cabo en el presente.

“La emancipación por la que se lucha, tiene como objetivo transformar lo cotidiano de las víctimas de la opresión aquí y ahora y no en un futuro lejano. La emancipación o comienza hoy o no comienza nunca” (Sousa Santos, 1998: 316).

Para Sousa Santos la novedad más importante de estos movimientos radica en su crítica tanto a la regulación social capitalista como a la emancipación social de corte marxista.

“Al identificar nuevas formas de opresión que sobrepasan las relaciones de producción, y ni siquiera son específicas de ellas, como son la guerra, la polución, el machismo, el racismo o el productivismo; y al abogar por un nuevo paradigma social, menos basado en la riqueza y en el bienestar material que, en la cultura y en la calidad de vida, denuncian los nuevos movimientos sociales, con una radicalidad sin precedentes, los excesos de regulación de la modernidad” (Sousa Santos, 2001:178).

En su denuncia contra los excesos de regulación de la modernidad, los nuevos movimientos sociales recogen el testigo de la lucha por la emancipación social, una promesa que la modernidad no ha cumplido.

“El proyecto de la modernidad está caracterizado, en su matriz, por un equilibrio entre regulación y emancipación, convertidos en los dos pilares sobre los cuales se sostiene la transformación radical de la sociedad premoderna. El pilar de la regulación está constituido por tres principios: el principio del Estado (Hobbes), el principio del mercado (Locke) y el principio de la comunidad (Rousseau). El pilar de la emancipación está constituido por la articulación entre tres dimensiones de la racionalización y secularización de la vida colectiva: la racionalidad moral– práctica del derecho moderno y la racionalidad cognitivo– experimental de la ciencia y la técnica modernas y la racionalidad estético– expresiva de las artes y de la literatura modernas” (Sousa Santos, 1998:256).

En la reflexión de este autor, el proyecto de la modernidad fracasó en su intento de lograr un equilibrio entre regulación y la emancipación, entre orden y progreso. La confluencia de la modernidad con el capitalismo trajo consigo el reforzamiento del pilar

de la regulación a costa del pilar de la emancipación en los diversos ámbitos de la vida social. El capitalismo, que surge al mismo tiempo, supone la autonomía del ámbito económico y el control racional ilimitado de las fuerzas productivas (Larrain, 2005).

La modernidad, como proyecto de sociedad supuso además la universalización de sus axiomas y la homogeneización de realidades diversas así como la negación de todo aquello que no fuera en consonancia con dichos axiomas, en lo que a las creencias, los valores o los saberes se refiere. Con la modernización se impone pues una determinada visión del mundo y del conocimiento (Girola, 2005).

Desde esta visión lineal y universal de la modernidad los países del Sur – subdesarrollados – debían seguir los pasos de los países del Norte – desarrollados – para alcanzar el estadio. En dicho modelo de desarrollo eurocéntrico las culturas periféricas se conciben como obstáculos a los cambios inherentes al concepto de desarrollo que propone el proyecto moderno e inevitable para alcanzar el tan ansiado progreso.

Como apunta Sousa Santos el paradigma moderno está basado en una serie de axiomas entre los cuales la idea de progreso basada en el crecimiento económico ocupa un lugar privilegiado. Estos axiomas se reflejan en un orden social, una epistemología y una subjetividad, la del individuo unidimensional, el *homo economicus* que maximiza la utilidad (Sousa Santos, 1998).

En cuanto a los procesos de modernización reales, éstos asumen múltiples formas en las distintas sociedades y al interior mismo de estas sociedades. En este sentido y en lo que a las sociedades latinoamericanas se refiere muchas veces han sido "parciales, heterónomos, fragmentados e incluso fracasos estrepitosos" (Girola, 2005:37).

El crecimiento económico ha venido acompañado de grandes desigualdades y la exclusión social de importantes sectores sociales. En lo político, la ciudadanía lejos de ser universal ha estado limitada a unos pocos sectores privilegiados, mientras que en lo cultural la diversidad ha sido sistemáticamente negada.

Gran parte de las críticas a los procesos de modernización llevados a cabo en América Latina provienen de las diversas corrientes del denominado pensamiento postmoderno. A este pensamiento, si bien ha sido fuertemente cuestionado, hay que reconocerle cuando menos la apertura del debate sobre la modernidad como proyecto

de sociedad y la aportación de elementos clave para reflexión como son el tema de la identidad, la diversidad cultural o el derecho a la diferencia.

En todo caso las críticas a la modernidad, desde diversos frentes y en todo el mundo se relacionan sobre todo con las consecuencias de la lógica del mercado y del crecimiento económico ilimitado que han puesto en entredicho la idea misma de progreso y de desarrollo.

Para Sousa Santos, la ruptura del equilibrio entre regulación y emancipación se debe a la "hipertrofia" de la racionalidad cognitivo– instrumental en detrimento de las otras racionalidades (pilar de la emancipación) y a la "hipertrofia" el principio de mercado en relación al principio de Estado, y de estos dos en menoscabo del principio de la comunidad (pilar de la regulación).

En este proceso distingue tres grandes etapas en las sociedades capitalistas occidentales: la etapa del *capitalismo liberal* en la que prima el principio del mercado; la del *capitalismo organizado*, caracterizado por un mayor equilibrio entre el principio del mercado y el principio del estado (Estado del Bienestar); y por último la actual, del *capitalismo desorganizado*, caracterizado por el neoliberalismo y la hegemonía del principio de mercado en detrimento del principio de estado y el principio de comunidad.

En esta situación de hipertrofia del principio de mercado, en opinión de Sousa Santos, la emancipación vendrá no tanto de la mano del principio de estado sino del principio de comunidad, sin que ello implique la renuncia a las conquistas sociales obtenidas en la fase del capitalismo organizado.

“A pesar de estar muy colonizado por el principio del estado y por el principio del mercado, el principio de la comunidad rousseauiana, es el que tiene más potencialidades para fundar las nuevas energías emancipadoras. La idea de la obligación política horizontal entre ciudadanos y la idea de la participación y de la solidaridad concretas en la formulación de la voluntad general, son las únicas susceptibles de fundar una nueva cultura política y, en última instancia, una nueva calidad de vida personal y colectiva basadas en la autonomía y en el autogobierno, en la descentralización y en la democracia participativa, en el cooperativismo y en la producción socialmente útil” (Sousa Santos, 1998:321).

Los excesos de regulación de la modernidad se perciben en el ámbito de lo cotidiano, que es, al decir de Sousa Santos, el mundo de la intersubjetividad por excelencia. Por ello, los nuevos movimientos sociales más allá de las relaciones de producción y del ámbito político restringido de las relaciones entre Estado y ciudadanos impregnan todas las esferas de la vida.

“Porque los momentos son “locales” de tiempo y espacio, la fijación momentánea de la globalidad de la lucha también es una fijación localizada y, es por eso que lo cotidiano deja de ser una fase menos o un hábito descartable para pasar a ser el campo privilegiado de la lucha por un mundo y una vida mejores. Frente a la transformación de lo cotidiano en una red de síntesis momentáneas y localizadas, de determinaciones globales y maximalistas, el sentido común y el vulgar del día a día, tanto público como privado, tanto productivo como reproductivo, se desvulgarizan y pasan a ser oportunidades únicas de inversión y protagonismo personal y de grupo. De ahí la nueva relación entre subjetividad y ciudadanía” (Sousa Santos, 1998:318).

En la misma línea apunta Lévesque (2005) cuando afirma que en la sociedad actual los conflictos no dependen tanto de la producción, con el movimiento obrero como principal protagonismo, sino que se relacionan con el consumo, las condiciones de vida, el medio ambiente, la información, la salud o la educación. Estos conflictos tienen como protagonistas al Estado y los ciudadanos que buscan afirmarse como sujetos y alcanzar mayores cuotas de participación en la vida pública.

El reto de los nuevos movimientos sociales es el control de las decisiones relativas al desarrollo social y los modelos culturales, lo que conduce, según este autor, a formas de acción post- políticas, ya que los cambios que se buscan no se obtienen sólo con la toma de poder del Estado.

Pero para Santos, más que formas de acción post- políticas los nuevos movimientos sociales, tanto en el Norte como en el Sur y a pesar de sus diferencias, implican una repolitización de la práctica social.

La novedad de los nuevos movimientos sociales no reside, según este autor, en el rechazo de la política sino en la ampliación de la política más allá del concepto limitado de ciudadanía y de la distinción que la teoría política liberal establece entre estado y sociedad civil.

La politización de lo social, de lo cultural, e incluso de lo personal, posibilita la ampliación del ejercicio de la ciudadanía más allá de la ciudadanía civil, política y social. Estas nuevas formas de ciudadanía no tienen como horizonte la conquista de derechos generales y abstractos sino más bien la autonomía, la ampliación de los márgenes de participación en la vida pública y la mejora de la calidad de vida.

El impacto de los nuevos movimientos sociales en la relación entre subjetividad y ciudadanía es un tema controvertido. Por un lado está la postura de aquellos que defienden la afirmación de la subjetividad sobre la ciudadanía como principal rasgo distintivo de los nuevos movimientos sociales. Por otro, la de aquellos que niegan la “novedad” de estos movimientos sociales y que afirman que su impacto es político. También cuestionan su supuesto distanciamiento del Estado y de los partidos políticos. Si bien Sousa Santos (2001) se inclina por esta segunda, se desliga de la misma al reconocer el carácter novedoso de estos movimientos sociales en el ámbito ideológico y en lo que a las formas organizativas se refiere (democracia participativa).

Para Sousa Santos (1998), los nuevos movimientos sociales implican fundamentalmente una repolitización global de la práctica social. Dicha repolitización abarca los siguientes 4 espacios políticos estructurales, espacios en los que se plasman los excesos de regulación de la modernidad a los que nos hemos referido:

- El espacio de la ciudadanía: es el espacio constituido por las relaciones sociales entre el Estado y los ciudadanos. También se refiere al conjunto de relaciones sociales que se dan en el espacio– tiempo comunitario.
- El espacio doméstico: es el espacio privilegiado de reproducción social. Su politización ha sido una de las principales aportaciones del movimiento feminista.
- El espacio mundial: este espacio está caracterizado por la globalización económica, las crecientes desigualdades entre el Norte y el Sur, la crisis ambiental, la globalización económica y la explosión demográfica.
- El espacio de la producción: En este espacio la repolitización se produce con el surgimiento de nuevas formas sociales de producción.

En cada uno de estos espacios– tiempo se erige una forma o dimensión de subjetividad, de forma que las personas y grupos sociales constituyen diferentes

"constelaciones de subjetividades". Desde la óptica de la transformación social esto complica las cosas puesto que los problemas que hay que enfrentar atraviesan todos los espacios– tiempo mientras que las alternativas se construyen y compiten en cada uno de ellos.

En este sentido, actualmente nos encontramos, según este autor, en una fase de transición. El paradigma moderno está en crisis mientras que el paradigma nuevo es todavía emergente. En esta etapa de transición paradigmática el individuo y la sociedad están divididos entre las dimensiones de subjetividad próximas al paradigma dominante y otras próximas al paradigma emergente. “Las coaliciones a favor del paradigma emergente son posibles en la exacta medida en que adhieran a él, una por una, las diferentes dimensiones de la subjetividad de los individuos y de los grupos sociales” (Sousa Santos, 1998:454).

A lo largo de este trabajo veremos en qué medida se acerca la economía solidaria a un paradigma emergente en el espacio de la producción.

## **1.2. Los nuevos movimientos sociales en América Latina**

Así como existen diferencias significativas entre nuevos movimientos sociales y los movimientos sociales tradicionales, se dan también importantes diferencias entre los nuevos movimientos sociales del Norte y del Sur.

“Entre los valores postmaterialistas y las necesidades básicas; entre las críticas al consumo y las críticas a la falta de consumo, entre el hiperdesarrollo y el sub (o anarco) desarrollo, entre la alienación y el hambre, entre la nueva clase media y las (poco esclarecedoras) clases populares, entre el estado– providencia y el estado autoritario” (Sousa Santos, 1998:320).

Con la emergencia de nuevos movimientos sociales y populares a finales de los 90 se abre un nuevo ciclo de protesta social en América Latina. Se produce un aumento sostenido de la conflictividad social como respuesta a las consecuencias de la aplicación de políticas neoliberales y a la deslegitimación de la democracia. Esta protesta está protagonizada por sujetos sociales que detentan características singulares, diferentes de los movimientos sociales anteriores (Seoane, 2006). Esta nueva etapa comienza con la revuelta zapatista de principios de 1994 y a lo largo de

más de una década adquieren relevancia tres tipos de movimientos (Seoane, Taddey y Algranati, 2006):

- Los movimientos rurales y campesinos, entre los que destaca la experiencia del MST brasileño
- El movimiento de los trabajadores desocupados que surgen principalmente en los países del Cono Sur. Un ejemplo paradigmático es el movimiento de los piqueteros en Argentina.
- Los movimientos indígenas. Éstos adquieren protagonismo en México, Ecuador y Bolivia. Si bien responden a procesos de reestructuración agraria, más allá de las reivindicaciones sectoriales alcanzan una importante influencia a nivel nacional e internacional en la medida en que cuestionan la política económica neoliberal, la legitimidad política de los gobiernos que la impulsan y la forma constitutiva del Estado-nación en América Latina.

La novedad de estos movimientos se manifiesta por un lado en sus características organizativas e identitarias y por otro, en las formas de lucha y de entender la acción colectiva.

En lo que a las primeras se refiere son movimientos de base territorial –rural o urbana– que se constituyen en relación a su identidad étnico –cultural, como es el caso de los movimientos indígenas.

Las demandas en torno al autogobierno, los derechos colectivos de los pueblos originarios o la diversidad cultural de los movimientos indígenas reflejan esta lucha en torno a la construcción de la identidad colectiva. En el caso de los movimientos de los sin tierra, sin techo o sin trabajo, la identidad colectiva se articula alrededor de una situación de carencia o en relación a su hábitat de vida compartido.

La práctica colectiva de estos movimientos se caracteriza, de acuerdo con estos autores, por la apropiación territorial y la reapropiación colectiva del espacio de vida en el que se asientan. Ejemplo de ello son las experiencias de autogestión en el ámbito de la producción, la salud, la educación o los asuntos públicos. En estos espacios reapropiados se produce una revalorización del trabajo colectivo. Se trata además de movimientos que reivindican y practican la democracia participativa.



Si bien estos movimientos de base territorial alcanzan una importancia notable en la región, puntualizan estos investigadores, ello no significa la desaparición del conflicto de los trabajadores asalariados urbanos ni el lugar destacado que ocupan en el mapa de la protesta social. También subrayan la importante presencia y protagonismo de las mujeres y los jóvenes en los nuevos movimientos sociales.

En cuanto a las formas de lucha, surgen nuevas formas de acción, más autoafirmativas y más radicales a través de las cuales los nuevos actores se hacen más visibles. Asimismo afirman su autonomía frente al Estado y los partidos políticos y cuestionan el modelo de democracia así como la propia constitución del Estado-nación en América Latina.

Estos movimientos, con la renovación de sus discursos y sus prácticas, están conformando nuevos sujetos sociales que impactan de forma manifiesta a nivel sociopolítico en la región. Los nuevos movimientos sociales representan nuevas formas organizarse y de hacer política y también nuevas sociabilidades.

“Los movimientos sociales en nuestro continente están dando cuenta de "acciones y sujetos colectivos" que representan un conjunto diverso de asociaciones e iniciativas de base que tienen en común: a) constituir luchas, aspiraciones y propuestas de cambio social y político que resisten al neoliberalismo y que buscan incidir sobre los inestables sistemas políticos latinoamericanos; pero al mismo tiempo, b) prácticas y discursos de transformación sociocultural que están produciendo cambios en los valores, conductas y relaciones sociales en el campo de la sobrevivencia, el poblamiento, la vida comunitaria, las relaciones de género, la fe religiosa y más ampliamente la solidaridad social” (Garcés, 2003:11).

El mayor potencial de los movimientos sociales, según este autor, no estaría sólo en sus capacidades para incidir sobre los sistemas políticos de la región, débilmente democráticos, sino en sus capacidades para producir en la sociedad desde las propias bases. Diversos movimientos han tenido que incorporar prácticas de solidaridad para enfrentar la sobrevivencia a través de la puesta en marcha de comedores populares, cooperativas o empresas recuperadas.

Las nuevas sociabilidades y significados alternativos se practican en la vida cotidiana y es ahí, en la construcción de formas alternativas de organización de la vida social, donde reside el potencial emancipador de estos movimientos.

El interés por estos movimientos radica pues en su capacidad para crear espacios físicos y simbólicos alternativos al capitalismo. Constituyen de forma simultánea espacios de supervivencia y de acción sociopolítica donde se construyen relaciones sociales no capitalistas. En el proceso de construcción de espacios alternativos adquiere especial relevancia el territorio, la identidad y el trabajo colectivo.

Veamos a continuación de forma más detenida los tres elementos que caracterizan a los nuevos movimientos sociales en América Latina: la identidad colectiva, la reapropiación del territorio y la revalorización del trabajo colectivo.

- La Identidad colectiva:

La identidad es un elemento central en la configuración de los nuevos movimientos sociales tanto en el Norte como en el Sur.

La identidad colectiva, como expresión subjetiva de los agentes colectivos, se convierte a menudo en prerrequisito de la acción colectiva. Esto no significa, sin embargo, que toda identidad desemboque en una acción colectiva ni que toda acción colectiva responda a una identidad colectiva previa (Giménez, 1997).

La identidad significa reconocerse como “diferente” pero también ser reconocido por los demás. La identidad de un actor social emerge y se afirma sólo en confrontación con otras identidades en el proceso de interacción social, la cual frecuentemente implica relación desigual y, por ende, luchas y contradicciones (Chicho y López, 2007).

La identidad se refiere al sentimiento de pertenencia a un grupo social diferenciado que comparte un conjunto de creencias, símbolos y valores. La identidad dota de nuevas atribuciones de significado a la vida cotidiana. Mediante las identidades emergentes se conforman nuevos grupos y espacios sociales donde se experimentan y definen nuevos estilos de vida. Esa búsqueda de identidad genera conflictos ya que a través de la reinterpretación de normas y la creación de nuevos significados se cuestiona el orden establecido (Chicho y López, 2007).

En la misma línea Ibarra define los movimientos sociales como una forma de acción colectiva que busca y practica una identidad colectiva. Los integrantes de un movimiento social comparten una forma diferente de ver, valorar e imaginar el mundo. En un movimiento social “debe existir un mínimo de compartir un sentido, una común forma de interpretar y vivir la realidad” (Ibarra, 2000:10).

La identidad étnico-cultural, en el caso de los movimientos indígenas se erige en principio constitutivo de la acción social frente a la crisis del Estado-nación y su concepto de ciudadanía. Según Castells (1999) en América Latina, en los años 90, y debido al papel protagonista que asume el Estado en los procesos de globalización y liberalización en la región, la identidad nacional deja de ser el principio identitario y de cohesión social dominante.

La ciudadanía – en su acepción liberal – deja de ser una fuente de sentido y en su lugar adquiere especial relevancia la identidad cultural como proceso por el que se construye el sentido de la acción en función de unos atributos culturales.

En este contexto la identidad nacional tiende a ser suplantada por dos fuentes distintas de sentido: por un lado, el individualismo o las identidades individuales autoconstruidas en torno a un proyecto personal y por otro, las identidades comunitarias más fuertes que la identidad nacional en crisis como ocurre con los nuevos movimientos sociales (Castells, 1999:5).

Consideramos importante el análisis de la identidad por la centralidad que ocupa en los nuevos movimientos sociales y por el valor que para el sujeto detenta la identidad en términos de “valorización de sí mismo respecto a los demás” (Lipianski, citado en Giménez 1997: 16). Concluye esta autor afirmando que los actores sociales valoran de forma positiva su identidad, lo que incide positivamente en la autoestima, el sentido de pertenencia, y la autonomía.

- La reapropiación del territorio:

El rasgo diferenciador más importante de los nuevos movimientos sociales latinoamericanos, tanto frente a los movimientos sociales tradicionales, como respecto a nuevos movimientos sociales del Norte es la importancia que adquiere la dimensión territorial.

Los territorios de los movimientos, que existieron primero en las áreas rurales – campesinos e indígenas– y desde hace unos años también en algunas grandes ciudades –movimientos de pobladores– son los espacios en los que estos colectivos aseguran su supervivencia día a día.

“Esto quiere decir que ahora los movimientos están empezando a tomar en sus manos la vida cotidiana de las personas que los integran. En las áreas urbanas mencionadas, se produjo un viraje importante: ya no sólo sobreviven

de los «restos» o «desperdicios» de la sociedad de consumo sino que comienzan a producir sus alimentos y otros productos que venden o intercambian. Han pasado a ser productores, lo que representa uno de los mayores logros de los movimientos en las últimas décadas, por lo que supone en términos de autonomía y autoestima” ((Zibechi, 2007:46).

El territorio es el espacio en el que se construye colectivamente una nueva organización social. Los nuevos sujetos sociales se instituyen e instituyen su espacio, apropiándose material y simbólicamente. Zibechi relaciona el concepto de territorialidad con el arraigo de los movimientos en espacios físicos conquistados o recuperados, con frecuencia en la periferia de las ciudades y de las zonas de producción rural intensiva. Ejemplo de estos espacios conquistados son los asentamientos rurales del MST en Brasil o los asentamientos urbanos del movimiento de pobladores en diferentes países.

Es en estos espacios donde se despliegan relaciones sociales no capitalistas de producción y reproducción de la vida. Con su presencia cotidiana, los movimientos hacen suyo el espacio sobre la base de nuevos vínculos y relaciones sociales.

El sujeto social que sostiene estas iniciativas se apropia de un determinado espacio –geográfico y social– construyendo así territorio. El territorio es por tanto el espacio donde se reproducen los modos de vida y el resultado del uso que hombres y mujeres hacen de dicho espacio.

El concepto de territorio hace referencia a la disputa y a la defensa de modos de vivir, habitar y producir en esos territorios. El territorio como un espacio atravesado por relaciones de poder, en donde unas territorialidades son excluyentes de otras (Caballero y otros, 2010: 34).

- La revalorización del trabajo colectivo:

La revalorización del trabajo como vertebrador de las relaciones sociales y económicas a partir de ensayos solidarios y de mutuo apoyo es uno de los ejes hacia los que se dirige las prácticas y el discurso de los nuevos movimientos sociales (Mirza, 2006:174).

La preocupación por la organización del trabajo constituye una de las características diferenciales de los nuevos movimientos sociales. La lucha de los movimientos sociales no se agota en la conquista de la tierra o la recuperación de las

fábricas. Una vez que apropiados de los espacios los nuevos movimientos sociales se enfrentan al reto de poner en marcha nuevas formas de organización y nuevas relaciones de producción (Zibechi, 2007).

En relación al tema del trabajo nos encontramos además con la reflexión sobre su aporte a la construcción de la identidad, a la producción de sentido y, en última instancia, a la emancipación social.

A pesar de la pérdida de protagonismo del movimiento obrero en las luchas sociales y de la centralidad del trabajo en la conformación de la identidad, desde una concepción amplia del trabajo, consideramos que su relevancia sigue siendo significativa. El trabajo, además de fines instrumentales, como espacio de relaciones sociales, puede ser generadora de sentido o fuente de subjetivación. Nos referimos al concepto ampliado del trabajo.

“El que abarca las dimensiones de la acción que van más allá de la racionalidad instrumental, esto es, el que puede considerar el trabajo no sólo como producción instrumental de valores de uso, sino también, al mismo tiempo, como medio de solidaridad social y de autorrealización personal; el concepto amplio tiende a incorporar así las tres dimensiones o racionalidades que pueden estar presentes en la acción humana: cognitivo– instrumental, práctico- moral y estético-expresiva” (Noguera, 2002: 146).

Según este autor, de las tres dimensiones posibles de la acción habermasianas aplicadas al trabajo, el concepto ampliado del trabajo asumiría las tres:

1. La dimensión *cognitivo–instrumental*: consiste en la búsqueda de resultados siguiendo criterios de eficiencia y eficacia y en la creación de valores de uso.
2. La dimensión *práctico–moral*: se refiere al sentido moral y social de las acciones, que aplicada al trabajo puede manifestarse de dos formas. Por un lado, está la concepción del trabajo como deber social que proviene de la ética del trabajo tradicional; y por otro, el trabajo entendido como medio de solidaridad social y de creación de vínculos sociales.

3. La dimensión *estético- expresiva*: desde esta dimensión el trabajo se convierte en un medio para la autonomía y la autorrealización personal (poder emancipatorio del trabajo)

Noguera sostiene que casi todos los pensadores actuales que defienden la tesis de la crisis de la centralidad del trabajo o del empleo se basan en un concepto reducido del trabajo. De ahí la imposibilidad desde esta perspectiva de plantear la liberación "en" el trabajo sino únicamente "del" trabajo.

A diferencia de Habermas, Noguera entiende que el trabajo atraviesa tanto el *sistema*, donde se asegura la reproducción material de la sociedad, como el *mundo de vida*, donde se da la reproducción simbólica. Además como nos recuerda el movimiento feminista el trabajo que se realiza en el *mundo de la vida* es necesario para garantizar la reproducción material de la sociedad.

En el concepto ampliado del trabajo, los mundos de vida están por tanto interrelacionados. En la conformación de las identidades y en la acción colectiva intervienen no solo las vivencias y relaciones que se dan en el mundo del trabajo o en el espacio laboral restringido sino también de otros mundos de vida.

“Las identidades y acciones colectivas pueden tener relación intensa o débil con la vida del trabajo. Además, los mundos del consumo, del esparcimiento, de la familia (otros mundos de vida) pueden reconocer superposiciones con las actividades productivas. Es decir, un concepto de trabajo ampliado debe seguir otro de sujetos laborales ampliados” (De la Garza, 2005: 14).

De la Garza llama la atención sobre el hecho de que los sujetos se pueden constituir en espacio laboral o no pero siempre con una relación más o menos intensa con el ámbito laboral ampliado. Por ello aboga por analizar las presiones y experiencias de más de un mundo de vida para explicar la emergencia de la acción social.

El concepto ampliado del trabajo y de los sujetos laborales es coherente con la repolitización de la práctica social por parte de los nuevos movimientos sociales a la que alude Sousa Santos de forma que “mientras menos sea el trabajador sólo trabajador, más viable se hace el tránsito político y simbólico entre el trabajador–ciudadano y el ciudadano– trabajador” (Sousa Santos, 1998:334).

### 1.3. Los nuevos movimientos sociales y la renovación de la teoría social crítica

La irrupción con fuerza de los nuevos movimientos sociales en la escena sociopolítica latinoamericana ha empujado a la renovación de la teoría social crítica desde el Sur.

Para autores como Sousa Santos (2008) las nuevas formas de lucha y de entender el mundo de estos movimientos sociales no siempre encajan con la práctica crítica y la forma de entender el mundo de Occidente y requieren por tanto de una nueva teoría social.

En el mismo sentido apunta Zibechi (2006) cuando afirma que para potenciar y expandir estas experiencias es necesario comprender el sentido de las prácticas reales desde su interior.

La Teoría crítica latinoamericana contemporánea trata de dar cuenta de esta realidad, de entender estos procesos desde nuevos marcos analíticos y conceptuales y al mismo tiempo, de impulsar las propuestas transformadoras de estos movimientos.

La renovación de la teoría social crítica está vinculada a las prácticas emancipadoras llevadas a cabo por los nuevos movimientos sociales y tiene por tanto una clara vocación política. Es, al decir de Sousa Santos, una teoría al servicio de la emancipación social, promesa que la modernidad no ha cumplido.

Sousa Santos reivindica en este sentido lo que denomina una *teoría crítica postmoderna y de oposición* distinta a la teoría crítica moderna pero también a la *postmodernidad reconfortante*, para el cual el problema de la emancipación ya no tiene sentido.

Para Sousa Santos (2000) el problema de las sociedades actuales es que no cuentan con soluciones modernas para los problemas modernos. Y ese es justamente, en opinión de este autor, el problema de la teoría crítica moderna: intentar encontrar soluciones dentro del paradigma moderno.

Para Sousa Santos, las luchas sociales de estos movimientos no responden a los modos de cambio social que se contemplan en la modernidad: reforma o revolución. Se trata de realidades emergentes que tienen más potencial de lo que hasta ahora

han demostrado pero que sin embargo corren el riesgo de ser subteorizadas y ocultadas.

Dentro de esa tendencia a subestimar y descalificar todo aquello que se opone al proyecto de modernidad como ideal de sociedad, las experiencias y ensayos reales que apuntan hacia nuevos paradigmas basados en valores como la solidaridad, la autonomía o la participación han sido, critica Sousa Santos (2005) silenciados por las ciencias sociales occidentales.

Para Santos la experiencia social real en el mundo sobrepasa ampliamente a la analizada y considerada por la ciencia social occidental, por eso afirma que esa riqueza social está siendo desperdiciada, y que además ese desperdicio es beneficioso para las posturas que niegan la existencia de alternativas y proclaman el fin de la historia. Tampoco escapa a su crítica la izquierda occidental tradicional.

“El pensamiento de izquierda generado en el Norte global se provincianiza con la emergencia de una práctica crítica y una forma de entender el mundo que no encajan con la práctica crítica y la forma de entender el mundo de Occidente” (Sousa Santos, 2008:50).

Sin embargo la crítica a los intelectuales de la izquierda tradicional, no justificaría en absoluto, en opinión de este autor, el desprecio de su valiosa tradición teórica por parte de los movimientos sociales contrahegemónicos.

La renovación teórica debe basarse en la investigación sobre las luchas sociales que han sido silenciadas por el paradigma moderno. El quehacer de esta nueva teoría en su investigación sobre la emancipación social es conjugar por un lado, teoría y praxis; y por otro, experiencias emancipadoras del Norte y del Sur.

Ante el desperdicio de experiencias sociales, Santos proyecta una *sociología de las ausencias* que dé cuenta de la riqueza que hay a lo largo y ancho del mundo.

“Una investigación que intenta demostrar que lo que no existe es, en verdad, activamente producido como no existente, esto es, como una alternativa no creíble a lo que existe. Su objetivo empírico es considerado imposible a la luz de las ciencias sociales convencionales, por lo que su simple formulación representa ya una ruptura con ellas. El objetivo de la sociología de las ausencias es transformar las ausencias en presencias, centrándose en los fragmentos de la experiencia social no socializados por la totalidad metonímica” (Sousa Santos, 2005:160).



La razón dominante, critica Santos, niega la existencia de todo aquello que escapa a su lógica, descalificándolo, haciéndolo invisible o simplemente incomprensible. Las categorías de *ignorante, residual, inferior, local e improductivo* reflejan las principales formas sociales de producción de inexistencia.

“Se trata de formas sociales de inexistencia porque las realidades que conforman aparecen como obstáculos con respecto a las realidades que cuentan como importantes: las científicas, avanzadas, superiores, globales o productivas. Son, pues partes des- cualificadas de totalidades homogéneas que, como tales, confirman lo que existe y tal como existe. Son lo que existe bajo formas irreversiblemente des- cualificadas de existir” (Sousa Santos, 2005:162).

A través de la sociología de las ausencias se cuestionan las formas de producción de inexistencia y se hacen “presentes” estas experiencias alternativas. Se trata de reconstruirlas y abrir al debate político en torno a ellas y a su relación con las hegemónicas. Santos aclara que su propósito no es acabar con estas categorías “des- cualificadas” sino más bien de acabar con la supremacía de la racionalidad hegemónica que determina estas categorías en base a un solo criterio, impuesto por ella.

Existen diferentes formas de producción de inexistencia, entre ellas, adquiere especial relevancia para el trabajo que nos ocupa, la lógica productivista. Ésta lógica se basa en criterios de productividad capitalista según la cual el crecimiento económico es un objetivo racional fuera de toda discusión. Dentro de esta lógica, el trabajo productivo es aquel que maximiza la generación de beneficios.

“La sociología de las ausencias consiste en la recuperación y valorización de los sistemas alternativos de producción, de las organizaciones económicas populares, de las cooperativas obreras, de las empresas autogestionadas, de la economía solidaria, etc., que la ortodoxia productivista capitalista ocultó o descredibilizó. Éste es, tal vez, el campo más controvertido de la sociología de las ausencias, dado que pone directamente en cuestión el paradigma del desarrollo y del crecimiento económico infinito y la lógica de la primacía de los objetivos de acumulación sobre los objetivos de distribución que sustentan el capitalismo global” (Sousa Santos, 2005: 166).

Analizar las experiencias alternativas de producción que apelan a la revalorización del trabajo organizado en base a criterios solidarios, es uno de los ámbitos más controvertidos de esa sociología de las ausencias, por su confrontación con el paradigma dominante.

Si bien *la sociología de las ausencias* se centra en las alternativas disponibles – las experiencias sociales que se van construyendo desde la práctica–, la llamada *sociología de las emergencias* se centra en las alternativas posibles, en las capacidades y potencialidades de las experiencias que apuntan hacia nuevos caminos de emancipación social aquí y ahora.

“La sociología de las emergencias consiste en proceder a una ampliación simbólica de los saberes, prácticas y agentes de modo que se identifique en ellos las tendencias del futuro (lo “todavía no”) sobre las cuales es posible actuar para maximizar la probabilidad de la esperanza en relación a la probabilidad de la frustración. Tal ampliación es, en el fondo, una forma de imaginación sociológica que se enfrenta a un doble objetivo: por un lado, conocer mejor las condiciones de posibilidad de la esperanza; por otro, definir principios de acción que promuevan la realización de esas condiciones” (Sousa Santos, 2005: 169).

La ampliación simbólica se refiere a prestar atención a las posibilidades futuras y las capacidades no plenamente desarrolladas, pero que apuntan a futuros posibles de emancipación.

Ambas sociologías están íntimamente ligadas, ya que cuanto más experiencias disponibles existan en el presente, el número de pistas y señales creíbles será mayor, y a través de la ampliación simbólica de las mismas, más futuros posibles habrá.

Santos intenta innovar teóricamente en las ciencias sociales siguiendo la tradición de la teoría crítica en las diversas áreas en las que se manifiestan estas experiencias, entre ellas las de trabajo y producción, donde surgen sistemas alternativos de producción o formas de producción no capitalistas. La renovación de la teoría social que propone Sousa Santos trata de encontrar el sentido de las prácticas sociales, de conocer para emancipar y construir un pensamiento “alternativo de alternativas”.

Santos reconoce sin embargo que ante la gran variedad de experiencias disponibles se plantea el problema de una fragmentación excesiva y, por ende de la imposibilidad de dotar de un sentido a la transformación social. De ahí la necesidad de

una “forma alternativa de pensar las alternativas” y la “traducción intercultural” entre diferentes prácticas y conocimientos críticos ya que la traducción posibilitará el diálogo entre dichas experiencias y conocimientos.

“El trabajo de traducción tiende a esclarecer lo que une y lo que separa a los diferentes movimientos y las diferentes prácticas, de modo que determine las posibilidades y los límites de la articulación o agregación entre los mismos. Dado que no hay una práctica social o sujeto colectivo privilegiado en abstracto para conferir sentido y dirección a la historia, el trabajo de traducción es decisivo para definir, en concreto, en cada momento y contexto histórico, qué constelaciones de prácticas tienen un mayor potencial contra-hegemónico” (Santos, 2005:179) .

Se trata de un trabajo complejo por la diversidad de movimientos y organizaciones y sobre todo por las diferentes culturas y saberes en los que dan los mismos. Pero al mismo tiempo necesario para evitar la pérdida de identidad y autonomía de estos movimientos y facilitar su articulación y potenciación.

La traducción es el procedimiento que permite crear inteligibilidad recíproca entre las experiencias del mundo, tanto las disponibles como las posibles, reveladas por la sociología de las ausencias y la sociología de las emergencias.

El trabajo de traducción incide tanto sobre los saberes como sobre las prácticas. La traducción entre saberes asume la forma de una hermenéutica diatópica. Esta consiste en un trabajo de interpretación entre dos o más culturas con el objetivo de identificar preocupaciones isomórficas entre ellas y las diferentes respuestas que proporcionan, en el ámbito por ejemplo de las concepciones sobre desarrollo.

Lo que motiva el trabajo de traducción (Sousa Santos, 2006) es la idea de carencia y la búsqueda de respuestas a esas carencias en otros saberes y en otras prácticas. El trabajo de traducción puede darse entre saberes no hegemónicos y saberes hegemónicos, o entre saberes no-hegemónicos. Este último consiste en sumar y hacer comprensibles entre sí los saberes no hegemónicos y de forma avanzar en la construcción de la contra-hegemonía.

El segundo tipo de trabajo de traducción tiene lugar entre las prácticas sociales y sus agentes con el fin de crear inteligibilidad recíproca entre formas de organización y entre objetivos de acción. El trabajo de traducción incide sobre los saberes en tanto que saberes aplicados, transformados en prácticas y materialidades.

Este segundo tipo de traducción es importante en la medida en que no existe un único principio de transformación social y sólo a través de la inteligibilidad recíproca de las prácticas es posible evaluarlas y definir posibles alianzas entre ellas. El potencial contra- hegemónico de cualquier movimiento social reside en su capacidad de articulación con otros movimientos, con sus formas de organización y sus objetivos. Para que esa articulación sea posible es necesario que los movimientos sean recíprocamente inteligibles.

El trabajo de traducción se realiza en los campos sociales donde diferentes mundos de vida normativos, prácticas y conocimientos se encuentran, chocan e interactúan. En esas zonas de contacto, cada práctica cultural decide los aspectos que quiere confrontar con otros universos culturales. El objetivo en estas zonas de contacto es que las relaciones entre los diferentes saberes y prácticas sea horizontal.

El trabajo de traducción es, básicamente, un trabajo argumentativo, de compartir la experiencia y los saberes con otros que no forman parte de esa experiencia y cultura. Los topoi o lugares comunes de una experiencia no son aceptados como evidentes por otras culturas, por lo que los topoi que cada saber o cada práctica aporta a la zona de contacto se transforman y dejan de ser premisas de la argumentación para convertirse en argumentos. A medida que el trabajo de traducción avanza se van construyendo los topoi que son adecuados para la zona de contacto y para la situación de traducción.

El objetivo de la traducción es construir nuevas y plurales concepciones de emancipación social, de imaginar un mundo mejor a partir del presente, aumentando el campo de las experiencias que están disponibles.

La posibilidad de un futuro mejor no está situada en el futuro distante, sino en la reinención del presente, ampliado por la sociología de las ausencias y por la sociología de las emergencias y hecho coherente por el trabajo de traducción. Este dependerá de que las constelaciones de sentido creadas por el trabajo de traducción se transformen en prácticas transformadoras.

## 2. La economía solidaria

### 2.1. Introducción

En las últimas décadas del siglo XX (re)surgen a lo largo y ancho del mundo otras formas de hacer economía, iniciativas económicas que basadas en la solidaridad y la ayuda mutua intentan dar respuesta a las necesidades de los grupos que las emprenden. Muchas de estas iniciativas están impulsadas por los nuevos movimientos sociales sobre los que hemos indagado en el punto anterior.

Se trata de búsquedas autónomas de soluciones a problemas sociales a través de una intervención de alcance económico en un marco principalmente asociativo (Laville, 2000:132).

El interés de su análisis reside por un lado, en la amplitud del fenómeno; y por otro, en la apuesta por visibilizar la riqueza de experiencias sociales que encierran estas iniciativas. Este último coincidiría con el objetivo que persigue la sociología de las ausencias que propone Sousa Santos, una sociología que tiene por objetivo visibilizar la riqueza de experiencias sociales existentes.

El estudio de la economía solidaria también nos acerca a la *sociología de las emergencias*, centrada en las potencialidades de las experiencias que apuntan hacia nuevos caminos de emancipación social aquí y ahora, entre ellas las experiencias alternativas del ámbito del trabajo y de producción.

Sin embargo, esta visión positiva que relaciona la economía solidaria con nuevos paradigmas de sociedad tiene su reverso en las críticas que advierten sobre el peligro de instrumentalizarla limitando sus funciones a la inserción socio-laboral de los excluidos del sistema o a la ocupación del espacio económico abandonado por el sector privado y el sector público (Develtere y Fonteneau, 2002).

No hay que olvidar que estas iniciativas, a menudo, lejos de sostenerse sobre una apuesta consciente de transformación social, constituyen una mera reacción a la crisis económica –una economía de los pobres y para los pobres– o un paliativo al retroceso del sector público en la dotación de servicios sociales.

Para Laville y García Jané (2009:173) en cambio, la economía solidaria –o algunas de estas experiencias– representan un potencial agente de cambio social porque satisface necesidades humanas guiadas por una lógica democrática y

sostenible, en oposición a la lógica dominante orientada a la maximización del beneficio.

La economía solidaria constituye un laboratorio donde se experimentan formas alternativas de hacer economía de acuerdo con sus propias reglas o racionalidades.

“Las empresas de economía solidaria son espacios de aprendizaje transformador, donde las personas aprenden a producir, consumir, invertir y organizarse de forma no capitalista. Con su práctica diaria, estas iniciativas educan en muchos de los valores que deberían animar las personas e instituciones de la futura sociedad, como son la democracia, la igualdad, la autoorganización, la responsabilidad y la solidaridad” (Laville y García Jané, 2009:174).

Otro elemento controvertido es el marco conceptual desde el que analizar las experiencias de economía solidaria, que lejos de ser unívoco varía en función de su origen geográfico, su tradición jurídica, histórica y asociativa así como del contexto social, cultural y político en el que se nacen y se desarrollan. *Economía popular, economía solidaria, economía del trabajo, economía alternativa o economía cooperativa* son algunos de los términos utilizados para hacer referencia a esas *otras formas de hacer economía*.

Además de los múltiples marcos conceptuales desde los que se puede abordar este fenómeno, un mismo término puede adoptar diferentes significados, lo que dificulta enormemente la comprensión del mismo. En este trabajo hemos optado por el de economía solidaria –o economía de la solidaridad– cuya especificidad es defendida por autores como Guerra que si bien reconoce que tienen puntos de encuentro con otros como economía social, tercer sector, cooperativismo o economía popular:

“Se trata de un término nuevo, elaborado con identidad propia, que da cuenta de uno de los mayores cambios ocurridos en los últimos años en todo el mundo, esto es, la irrupción de experiencias económicas solidarias guiadas por una racionalidad alternativa en el contexto de una fuerte crisis de legitimidad del modelo de desarrollo imperante” (Guerra, 2004b:10).

En este trabajo nos basaremos fundamentalmente en la elaboración teórica del concepto desarrollada por el francés J.L. Laville en Europa y el chileno L. Razeto en América Latina. Si bien el término *economía solidaria* es acuñado en América Latina

en los años 80, diversas experiencias socioeconómicas que surgen en Europa se suman a esta identidad con connotaciones transformadoras.

Por último advertimos también del peligro que entraña el entusiasmo militante a la hora de conceptualizar este fenómeno.

“En el plano concreto, esos problemas pueden manifestarse en la reificación del concepto o en su asimilación prescriptiva. Por un lado, su claridad despierta tanto entusiasmo y optimismo que lo lleva a ser visto como el reflejo depurado de la realidad, a pesar de las ambigüedades y dificultades de ésta, o del hecho de encubrir motivaciones e iniciativas con orígenes e índoles distintas, específicas a cada lugar y circunstancias, que no incluyen una tendencia espontánea de confluencia hacia una nueva totalidad social” (Gaiger, 2004a: 238).

Los estudiosos del fenómeno insisten pues en la importancia de un análisis crítico y riguroso utilizando tipos ideales o conceptos que informen sobre un conjunto de aspectos cuya presencia es necesaria y suficiente para que dicho fenómeno exista. El concepto, como expresión teórica, permite además establecer comparaciones con las realidades específicas.

El concepto de economía solidaria apela a una lógica y presenta determinadas características y principios que en la realidad no se dan de forma pura ni total. A pesar de ello, como apunta Gaiger, éste funciona como una herramienta que nos permite analizar y contrastar. Se trata de detectar potencialidades parcialmente realizadas e identidades en proceso de formación. Esta idea nos devuelve de nuevo a la sociología de las emergencias que hemos mencionado más arriba.

En este sentido, Gaiger (2000:177) reconoce que más allá de las modificaciones que en los últimos 20 años se han dado en la realidad, la misma lectura de esa realidad ha sufrido un cambio importante, y es hoy día mucho más positiva y propositiva, sobre todo en lo que al ámbito académico se refiere.

En todo caso, la economía solidaria, cualquiera que sea su origen hace alusión a tres dimensiones:

- La dimensión económica: produce y distribuye bienes y servicios.
- La dimensión social: es promovida por sujetos sociales.

- La dimensión transformadora: implica nuevas formas de hacer economía.

En cada una de estos tres elementos nucleares, la economía solidaria adquiere diferentes grados de desarrollo. En lo económico coexisten empresas más o menos consolidadas y viables que actúan en el mercado con actividades muy precarias que se sitúan en un nivel de subsistencia.

En la dimensión colectiva, nos encontramos con empresas sociales en las que la participación de sus miembros es limitada hasta organizaciones democráticas basadas en la propiedad colectiva, cuyos miembros participan activamente en la toma de decisiones, los beneficios y la gestión de la empresa.

En la dimensión transformadora aludimos a organizaciones con cierto grado de consciencia y vocación para erigirse en alternativas.

Atendiendo a estas dimensiones podemos considerar como pertenecientes a la economía solidaria aquellas actividades económicas protagonizadas por sujetos colectivos y fundados sobre valores solidarios, que de forma consciente promueven cambios sociales.

En las siguientes líneas observaremos en qué condiciones surge la economía solidaria o cuál es el impulso hay detrás de este fenómeno y qué formas adopta para a continuación profundizar en él desde dos perspectivas conceptuales: la europea y la latinoamericana.

## **2.2. Condiciones y tipología**

La economía solidaria, tanto en el Norte como en el Sur responde a necesidades sociales no atendidas ni por los poderes públicos ni por el mercado. Pero además de la necesidad, está presente el sentimiento de pertenencia a un colectivo y de participar en un destino común.

Defourny y Develtere (1997) aluden a la “condición de necesidad” y “condición de cohesión social”. La primera se refiere a la presión económica que empuja a un grupo de personas a la creación de organizaciones de tipo cooperativo o asociativo mientras que la segunda hace referencia a la identidad colectiva.



Estos autores establecen, por otro lado, cierta relación entre estos dos factores nucleares. La necesidad, en determinadas situaciones, es una variable que puede promover procesos de cohesión social pero también, en sentido inverso, en contextos donde los niveles de pobreza son muy altos la creación de tejido asociativo es difícil. De hecho la presión ejercida por la necesidad puede dar origen a iniciativas individuales fuertemente competitivas entre sí.

En la misma línea Gaiger (2004a, 2004b) afirma que la economía solidaria no es un fenómeno que surge de forma inmediata ante la crisis del mercado de trabajo y de las opciones de vida de los sectores populares, sino que requiere la existencia previa de identidad.

Gaiger advierte que la mera condición de necesidad – presión negativa– en el surgimiento de estas iniciativas las coloca en una situación de riesgo de involución en el momento en que aparecen otras opciones. Sin embargo las investigaciones realizadas por este autor han mostrado que cuando la solidaridad es el motor principal del emprendimiento – presión positiva–, es decir, cuando hay identidad y una apuesta consciente por la opción solidaria, es mucho más difícil sucumbir ante las dificultades. La economía solidaria es por tanto, parafraseando a este autor, una suma de necesidades y voluntades.

Sobre la condición de “cohesión social” se plantean dos cuestiones: por un lado, hasta qué punto existe identidad en el momento en el que nacen las iniciativas o si, más bien, se construye en el proceso. En opinión de Defourny y Develtere la cohesión social puede estar presente en el origen pero se desarrolla sobre todo gracias a ésta. Sobre lo que no cabe duda es sobre la incidencia directa de la falta de cohesión social en el fracaso de muchas experiencias socioeconómicas.

La identidad está estrechamente relacionada con el nivel de "consciencia". En función de éste nos encontramos desde emprendimientos que representan nuevas relaciones de producción hasta iniciativas que se limitan a meras soluciones de resistencia ante la exclusión, pasando por prácticas de economía popular que cuentan con elementos de reciprocidad y solidaridad.

Gaiger (2004a) hace referencia también a otros elementos que pueden favorecer o dificultar la génesis y el desarrollo de las iniciativas de economía solidaria. Estos elementos están relacionados con el contexto global, el rol que juegan de los agentes

exteriores o el apoyo técnico y financiero del que disponen. Entre las condiciones positivas destaca las siguientes:

- La presencia en los medios populares de prácticas y tradición asociativa, comunitaria o de clase, lo que promueve un sentimiento de pertenencia y de reconocimiento mutuo, particularmente una identidad de trabajo. Las experiencias de lucha y movilizaciones posibilitan la creación e lazos de confianza y el desarrollo de competencias para su organización y para la defensa de sus intereses.
- La existencia de organizaciones populares y de movilizaciones colectivas dotadas de liderazgos populares, legítimos y activos.
- La reducción de las modalidades convencionales de subsistencia, tanto debido a la regresión o mayor selectividad del mercado de trabajo, como a la ineficacia de las políticas públicas destinadas a generar oportunidades económicas o a compensar momentáneamente su insuficiencia.
- La mediación de organismos representativos o de apoyo, capaces de canalizar la demanda social hacia alternativas asociativas y autogestionarias. Además de la canalización es importante que se doten de los medios materiales y pedagógicos necesarios que posibiliten el paso de un estadio de subsistencia y reproducción simple a una lógica de crecimiento y expansión.
- La formación de un escenario político e ideológico afín que se refleja en el reconocimiento por parte de los movimientos sociales y la institucionalidad política de esas demandas sociales y las alternativas a las cuales apuntan.

En cuanto a la tipología de iniciativas de economía solidaria, no constituye un objetivo prioritario de esta investigación realizar una clasificación exhaustiva de las múltiples y muy variadas iniciativas de economía solidaria que existen. Ésta dependerá además de los criterios que se establezcan y la definición de economía solidaria que se adopte.

El término “economía solidaria”, cualquiera que sea la definición que se adopte, se refiere a la solidaridad como elemento diferencial de estas organizaciones frente a las

empresas de capital. Dado que los referentes teóricos principales a la hora de abordar este trabajo son J.L. Laville y L. Razeto, trataremos a continuación de analizar qué entienden por solidaridad estos dos teóricos.

Para Razeto (2005) la solidaridad, a diferencia del asistencialismo y de la caridad, representa un vínculo de mutualidad, reciprocidad y participación sólido y permanente en el tiempo entre los miembros de un grupo que establecen entre sí relaciones de igualdad.

La principal aportación teórica de Razeto es la definición de “solidaridad” como concepto económico. Para ello, según este autor, se han tenido que dar dos procesos paralelos y convergentes entre sí, uno dentro de la ética, por el cual la economía adquiere una función ética; y por otro lado, dentro de la ciencia económica, que dota de reconocimiento a la solidaridad.

Razeto considera como pertenecientes a la economía solidaria todas aquellas prácticas que introducen el principio de solidaridad en alguna de las fases de la economía: en la producción, en la distribución, en el consumo o en la acumulación. En todas ellas existe una racionalidad económica solidaria que les es común, y que se manifiesta a través de una presencia activa, central y estable de la solidaridad.

Laville, por su parte, distingue dos acepciones del término solidaridad: la filantrópica y la democrática. Esta última es propia de la economía solidaria, una “la solidaridad entendida como principio de democratización de la sociedad que resulta de acciones colectivas” (Laville, 2004:223). Esta segunda versión, más presente en América Latina y Europa continental que en los países anglosajones, supone una igualdad de derecho entre las personas que se comprometen con las acciones colectivas.

La solidaridad democrática se refiere al “vínculo voluntario entre ciudadanos libres e iguales, como derecho social a una redistribución pública de bienes y oportunidades entre los diferentes grupos y generaciones” (Laville y García Jané, 2009: 138).

Estos autores ponen el acento en la finalidad de las actividades que lleva a cabo la economía solidaria más que la forma de organización o forma jurídica adoptada, como ocurre con el concepto de economía social. En la economía solidaria son los fines sociales los que determinan las actividades económicas.

Laville y García Jané (2009:131) proponen 5 criterios para delimitar la economía solidaria:

- Propiedad colectiva.
- Carácter democrático: los trabajadores participan en la toma de decisiones sin perjuicio de otros colectivos como los usuarios, voluntarios o representantes de la comunidad.
- Finalidad social: satisfacer las necesidades de sus miembros o de la colectividad. Las organizaciones pueden ser sin ánimo de lucro o con ánimo de lucro limitado. En caso de que se distribuya una parte de los excedentes éste se realizará en función de la participación de cada persona en la actividad colectiva y no del capital aportado.
- Realización de una actividad económica: el objeto social se lleva a cabo mediante una actividad de carácter económico.
- Autonomía de decisión frente al Estado y las empresas de capital.

Una organización es de economía solidaria si es democrática y social. Estas dos características básicas son en opinión de este autor los que dotan a este sector de mayor potencialidad para transformar y democratizar la economía de acuerdo a criterios de justicia social y sostenibilidad (Laville y García Jané, 2009:132).

Estos autores ubican los tres tipos más representativos de la economía solidaria en los siguientes ámbitos:

#### 1) Ámbito del trabajo y la producción:

Se trata de organizaciones que practican la solidaridad entre sus miembros a través de la autogestión. En este ámbito, al que denomina de “desarrollo económico” es donde se formaliza en primer lugar la economía solidaria para hacer frente a la crisis del empleo, como es el caso de las cooperativas de trabajo de reciente creación y de las empresas recuperadas.

Este ámbito está formado por organizaciones de interés o beneficio mutuo en las que los promotores se autoorganizan para dotarse de determinados productos o servicios. Existe por tanto una coincidencia entre beneficiarios y gestores, o en otras palabras, son los mismos beneficiarios los que se autogestionan.

## 2) Ámbito de los servicios sociales:

A diferencia de las anteriores, pertenecen a este ámbito en su mayor parte organizaciones que practican la solidaridad hacia otros, muchas veces en estrecha relación con la administración pública. Esta imbricación e interdependencia entre acción asociativa y la acción pública es una de las características más reseñables de la economía solidaria en Europa.

Este ámbito, al que denominan de “desarrollo social” se refiere generalmente a aquellas organizaciones de interés general cuyos beneficiarios son una categoría diferente a los promotores o gestores. Estas organizaciones integran diferentes actores – usuarios, voluntarios y asalariados– en torno a un objetivo común.

Se entiende la implicación de ciudadanos voluntarios en las políticas sociales y la participación de los usuarios en los servicios sociales como una forma de responsabilizar a los ciudadanos sobre estas cuestiones y al mismo tiempo evitar la burocratización de los servicios públicos y las organizaciones de acción social.

El desarrollo social se manifiesta fundamentalmente a través de organizaciones sin fines de lucro y empresas de economía solidaria en el sector de los servicios de proximidad y los servicios colectivos.

Los promotores de estas iniciativas son los usuarios y profesionales de la actividad en la que se inserta la iniciativa, que buscan de forma explícita un beneficio colectivo que ni el mercado ni el Estado proporcionan. Su objetivo es la satisfacción de demandas sociales en clave solidaria y de justicia social.

“Se trata menos de la satisfacción de necesidades atribuidas a una categoría de actores que federa alrededor de la actividad, que de la integración de una finalidad de servicio a la colectividad, es decir la búsqueda de efectos positivos que conciernen a la colectividad más allá de los destinatarios directos de la producción” (Laville, 2004:219).

Por último, se distingue un tercer ámbito conformado por las iniciativas económicas vinculadas a movimientos sociales como el ecologista, el altermundista, o el de solidaridad internacional.

Similar es el criterio que utiliza Guerra a la hora de clasificar las experiencias de economía solidaria (Guerra, 2002a:198):

- Organizaciones con fines comerciales: aquellas que persiguen, entre otros objetivos, obtener ingresos económicos para satisfacer las necesidades de sus integrantes mediante formas alternativas de hacer economía, es decir, que producen, distribuyen, consumen y acumulan conforme a valores, relaciones, factores y operaciones diferentes a las de los sectores capitalista y estatal.
- Organizaciones sin fines comerciales: aquellas que en base a relaciones de donación – de dinero, trabajo o formación– promueven el desarrollo de la sociedad civil a diferentes niveles como son las fundaciones o las ONGs.

Razeto por su parte distingue 4 grandes familias de economía solidaria en función de las relaciones económicas que se establezcan: donaciones, reciprocidad, comensalidad o cooperación.

Esta clasificación pone de manifiesto la extensión y diversidad de este fenómeno, que abarca desde la economía productiva hasta la reproductiva, es decir, aquellas actividades no remuneradas que se desempeñan principalmente en el ámbito de la familia y la comunidad. Se incluye en esta economía actividades no monetarias y actividades no mercantiles promovidas por el Estado.

Por último, mencionamos la tipología establecida por Gaiger (2004a) de carácter más analítico y que nos permite profundizar en la naturaleza de las distintas organizaciones objeto de esta investigación. En su clasificación introduce los siguientes criterios:

- El carácter esencial o complementario, intensivo o extensivo, permanente o no del emprendimiento para la vida material de los asociados.
- El lugar donde el emprendimiento pone el énfasis: si éste se sitúa en los aspectos sociales o en las exigencias de viabilidad económica.
- El grado de división técnica del trabajo en los emprendimientos.
- El grado de independencia de los agentes económicos externos.
- El grado de socialización del emprendimiento y de cooperación y autogestión en el trabajo.

De la combinación de estos elementos surgen cuatro tipos de empresas:

1. Empresas autogestionarias de producción basadas en la socialización integral de los medios de producción y en procesos colectivos de trabajo. Atribuye a estos emprendimientos los niveles más altos de autogestión y cooperación. Estos detentan además un carácter esencial y difícilmente reversible para los asociados.
2. Cooperativas de trabajo o de prestación de servicios en las cuales el trabajo se ejecuta colectivamente o de modo individual. Normalmente el emprendimiento capta la demanda de trabajo y la distribuye rotativamente entre los socios, cuya ocupación es variable. En otros casos son los propios socios los que atraen a los clientes para ofrecerles sus servicios profesionales valiéndose jurídicamente de la cooperativa.
3. Emprendimientos dirigidos a fortalecer la producción individual o familiar, dándoles mayores oportunidades de capitalización o de entrada en el mercado, como es el caso de las cooperativas de comercialización y de crédito. Estos apenas alteran el régimen de propiedad en los procesos de trabajo.
4. Iniciativas de complemento a la renta para individuos que tienen otra ocupación principal. Éstas adquieren por tanto un carácter secundario y a veces puntual sin provocar cambios profundos en la vida económica de los trabajadores.

## **2.3 La economía solidaria en Europa**

### **2.3.1. Introducción**

La economía solidaria surge en Europa en los años 70, en el contexto de crisis del Estado de Bienestar, en la etapa que Sousa Santos (2000) denomina *capitalismo desorganizado*. En las nuevas condiciones imperantes en esta etapa, la economía responde a un intento por revitalizar una economía social que a su paso por la etapa anterior –*capitalismo organizado*– pierde gran parte de su carácter transformador. Esta economía social renovada, entrará a formar parte de lo que más tarde se conceptualizará como economía solidaria.

De acuerdo a los criterios establecidos por Laville, el carácter democrático y los fines sociales son dos características esenciales que comparten la economía social y la economía solidaria. La primera hace referencia a la participación de los trabajadores, los voluntarios, los representantes de la comunidad y/o los usuarios en la toma de decisiones, mientras que la finalidad social está relacionada con la satisfacción de las necesidades, bien de los miembros que conforman la organización de economía social o solidaria, o bien de la colectividad en general.

Pero a diferencia de la economía social, el concepto de economía solidaria tiene una connotación más transformadora y alternativa, aunque también es cierto que cada vez más extensivo el uso del término “economía social y solidaria”. Éste último abarca desde las organizaciones que tradicionalmente han conformado la economía social hasta las nuevas formas organizacionales que surgen en el marco de la crisis económica y del Estado de Bienestar.

Para hacer hincapié en la singularidad de la economía solidaria, se acuña el término de *nueva economía social*, que por un lado denota una clara vinculación con la economía social tradicional pero al mismo tiempo subraya su carácter innovador. La economía solidaria manifiesta la renovación y repolitización de la economía social institucionalizada en el periodo de postguerra.

En la literatura europea, las organizaciones integrantes de la economía social son desde un enfoque jurídico– institucional las cooperativas, las mutualidades y las asociaciones no lucrativas, entendidas éstas como aquellas asociaciones que producen servicios que no pueden expresarse en términos únicamente monetarios o bien no ofrecen una rentabilidad suficiente como para atraer a las empresas con fines de lucro.

La especificidad del término de economía social, fuertemente arraigado en Europa se define en base a los objetivos perseguidos y a la forma de organización y de gestión. Desde un punto de vista normativo las características distintivas que más se mencionan son los siguientes:

- Finalidad de servicio a sus miembros o a la colectividad (fines sociales).
- Autonomía de gestión.
- Proceso de decisión democrática.
- Libertad de adhesión.



A continuación veremos con más detalle en qué ha consistido el proceso de institucionalización de la economía social para así comprender mejor el papel renovador que Laville atribuye a la economía solidaria, sobre todo en lo que al ámbito de los servicios sociales se refiere. En este ámbito analizaremos fundamentalmente los servicios de proximidad.

### 2.3.2 La institucionalización de la economía social

En la etapa del capitalismo organizado irrumpe con fuerza el principio de Estado y la economía no mercantil guiada por el principio de redistribución. Se instaura un sistema de provisión social obligatorio – la solidaridad institucional– y el Estado pasa a ocupar un primer plano en el campo de la acción social. Es en esta etapa donde se produce el proceso de institucionalización de la economía social y la consiguiente pérdida de identidad y dinamismo.

“Este doble movimiento pone el devenir de la sociedad en manos del mercado y del Estado. Esta propensión a regular los problemas societarios mediante la articulación de normativas mercantiles y estatales va a verse acentuada por el descubrimiento de una verdadera sinergia entre mercado y redistribución” (Laville y García Jané, 2009:84).

El proceso de institucionalización de la economía social se deriva por un lado, de la relación con los poderes públicos; y por otro, de la integración de la lógica del mercado. La primera atañe sobre todo a las mutuas y asociaciones y la segunda a las cooperativas.

Las mutuas pasan a insertarse en la economía no mercantil como un subconjunto de la redistribución. La función de las mutuas se convierte en complementaria a la prestación de servicios que ofrece el Estado, lo que produce un debilitamiento de los vínculos sociales personalizados.

En el caso de las asociaciones, según estos autores, el desarrollo de la economía no mercantil lleva al aumento de asociaciones de prestación de servicios, fuertemente reguladas por el Estado. Surgen grandes asociaciones que cumplen una función auxiliar a la del Estado, gestionando servicios sociales asumidos por la redistribución y que previamente se prestaban en el ámbito de lo privado o de la reciprocidad tradicional.

Las organizaciones mercantiles, por su parte, y atendiendo a criterios de rentabilidad económica, pasan a hacerse cargo de algunos de estos servicios sociales prestados tradicionalmente por la economía no monetaria.

“Bajo la égida del Estado— providencia, la redistribución no se organiza únicamente a partir de la acción pública, sino que se apoya en una reciprocidad ubicada en la órbita estatal, sea ejerciendo un control directo, sea permitiendo una libertad de acción organizativa superior en el marco de una colaboración entre el Estado y las instancias representativas de acción benéfica” (Laville y García Jané, 2009:87).

A través de la acción de las mutuas y las asociaciones, la economía no mercantil vinculada al Estado asume una parte de las relaciones de reciprocidad que tienen su origen en la economía no monetaria, pero este principio de reciprocidad es, según estos autores, totalmente secundario y marginal.

En la etapa del capitalismo organizado se produce por tanto un retroceso importante de la economía no monetaria basada en el principio de reciprocidad, y un aumento igualmente destacado de la economía monetaria (mercantil y no mercantil). Es lo que Sousa Santos define como proceso de colonización del principio de comunidad por el principio de Estado y el principio de mercado.

Con el nacimiento del Estado de Bienestar el papel que juegan las asociaciones y las mutuas en el ámbito de la salud y los servicios sociales cambia sustancialmente. Las asociaciones se profesionalizan y las mutuas se convierten en complementarias de los regímenes obligatorios o en administradores de los seguros sociales.

En lo que a las cooperativas se refiere, la pérdida de identidad y dinamismo ha venido de la mano de su inserción en la economía mercantil, de manera que la subordinación a esta lógica obstaculiza el desarrollo de un proyecto transformador.

En las cooperativas la reciprocidad se limita al interior de las empresas mientras que las relaciones de éstas con el entorno se rigen por el principio de intercambio. Las cooperativas se integran en la economía mercantil como un subconjunto del mercado.

“En las cooperativas, las reglas de reciprocidad dentro de la igualdad se remodelan de forma que sean compatibles con los intercambios mercantiles e integrados en su seno: no atañen más que a las relaciones entre la actividad de las personas y la de la empresa para garantizar una contribución equitativa

a los medios necesarios para su funcionamiento y un reparto justo de sus resultados” (Laville y García Jané, 2009:86).

Desde una óptica normativa se produce un distanciamiento de los principios que caracterizan la economía social y que se manifiesta en el debilitamiento de los lazos solidarios internos, el déficit democrático, la débil participación y o el sobredimensionamiento de los objetivos económicos en detrimento de los sociales.

En la misma línea Singer (2004) denuncia el abandono en la práctica de la autogestión por parte de las diferentes modalidades de cooperativismo que surgieron en el siglo XIX como las cooperativas agrícolas de comercialización y las cooperativas de crédito, y en menor medida las cooperativas de producción, que fueron las que menos crecieron, con excepción de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Singer critica que con la instauración del Estado de Bienestar, el aumento de los salarios reales, el reconocimiento del derecho a la organización sindical y al paro se produce lo que Singer denomina una “reconciliación” del trabajador con el trabajo asalariado. Gran parte de los trabajadores perdieron el entusiasmo y el interés por la autogestión y el cooperativismo empezó a ser valorado por sus miembros sólo en función de los servicios que proporcionaba. El movimiento socialista apuesta en primer lugar por la conquista del poder político mientras que la vía de construcción del socialismo desde abajo hacia arriba, a partir de iniciativas de trabajadores, prácticamente dejó de ser considerada como una posibilidad real. El cooperativismo pierde así su misión transformadora y se convierte en una modalidad de empresa participativa, en la cual la participación efectiva de los socios se vuelve cada vez más formal y vacía de sentido.

### 2.3.3. La renovación de la economía social de la mano de la economía solidaria

En las líneas precedentes hemos hecho referencia al proceso de institucionalización de la economía social tradicional a lo largo de la segunda mitad del siglo XX. Frente a ésta los teóricos de la economía solidaria subrayan el carácter innovador y dinámico de las experiencias socioeconómicas que surgen a partir de la década de los 70.

No hay que olvidar, sin embargo que esta *nueva economía social* surge en un contexto de crisis económica, de aumento del desempleo y de merma de los servicios

sociales proporcionados por el Estado. En este contexto, la sociedad civil se ve empujada a movilizarse y a desarrollar nuevas formas de solidaridad y ayuda mutua para hacer frente a los problemas socioeconómicos que les afectan.

Retomando los dos grandes ámbitos en los que ubican las experiencias de economía solidaria más significativas analizaremos en qué consiste dicha renovación.

En el ámbito del trabajo y la producción, la creación de cooperativas y empresas de reinserción o la ocupación de empresas en quiebra por sus trabajadores son producto de la activación de la sociedad civil. Dicha activación enlaza con la movilización social y el dinamismo asociativo del siglo XIX que dio origen a las organizaciones de economía social clásicas (Defourny, 1992).

Las iniciativas de economía social, ligadas al movimiento obrero del siglo XIX, y las de economía solidaria, vinculadas a las ONG y los nuevos movimientos sociales son herederas de una ética social que se refleja no solamente en la misión sino también en su funcionamiento y sus reglas (Salam Fall, Favreau y Larose, 2004).

Según estos autores, las “empresas comunitarias” del Reino Unido, las “sociedades de empleo” de Alemania, las “empresas de formación para el trabajo” de Bélgica, las “cooperativas sociales” de Italia y Suecia y las “empresas de reinserción” son ejemplos de esta nueva economía social que comparte con la economía social tradicional las siguientes características:

- Tienen una función social.
- Responden a necesidades de base de un grupo o colectividad local.
- Son estructuras democráticas y participativas.
- Realizan actividades colectivas de producción de bienes o servicios a partir del trabajo de cooperación entre asociados.

Se trata pues de organizaciones formadas por asociaciones de personas donde la propiedad es colectiva – de los usuarios o de los trabajadores– y el funcionamiento democrático. Estas organizaciones pertenecen, dentro de la economía solidaria, al ámbito del desarrollo económico y se vinculan de forma directa con las cooperativas y mutuas que conforman la economía social tradicional. Sin embargo, y a diferencia de éstas últimas, más que lograr el objetivo de "servicio a la colectividad" a través de la actividad económica de forma indirecta, se trata de que la actividad económica incida directamente en la consecución del fin que se busca. Por ejemplo la producción de

energías renovables responde al objetivo de proteger el medio ambiente y la creación de una empresa de reinserción a la integración de personas en riesgo de exclusión. De esta forma se internalizan los costes ambientales y sociales.

“Desde el momento en que las actividades económicas se pusieron en marcha como medios al servicio de fines procedentes de la solidaridad democrática, la producción de bienes y servicios pasó a depender de otra lógica: ya no se decidía en función de las expectativas de beneficios sino a partir de su carácter adaptado a un bien común” (Laville y García Jané, 2009:59).

La dimensión económica de estas organizaciones las aleja del concepto de *Tercer Sector*, que en ocasiones se solapa con el de economía solidaria. El Tercer Sector comprende a todas aquellas organizaciones sociales que no pertenecen ni al sector privado mercantil ni al sector público. Pertenecen claramente a este sector las organizaciones no gubernamentales, asociaciones y fundaciones en las que no existe ánimo de lucro o no se reparte el beneficio entre sus asociados.

En el caso de las organizaciones que producen bienes y/o servicios, como es el caso de las cooperativas, su inclusión o no en este sector ha generado grandes controversias y constituye un elemento clave de distinción entre las conceptualizaciones europeas sobre la economía social y solidaria y la definición del tercer sector adoptada por los enfoques norteamericanos (Laville, 2004).

Según Laville, la tradición europea se caracteriza por la atención prestada a la articulación entre las dimensiones sociopolítica y socioeconómica a través de un enfoque dinámico e histórico. Esta especificidad permitiría la inclusión en el ámbito de las organizaciones denominadas de economía social además de a las organizaciones sin ánimo de lucro, a las cooperativas y las mutualidades, aunque éstas distribuyan los beneficios entre sus miembros. Las definiciones norteamericanas, por el contrario, niegan esta posibilidad y de ahí la utilización del término *non-profit organisations*.

A pesar de ello, la literatura económica principalmente anglosajona sobre el sector no lucrativo ha llevado a cabo recientemente una amplia reflexión sobre las peculiaridades y las razones que explican la producción de ciertos bienes y servicios por este tipo de organizaciones como complemento o incluso sustituto de las empresas con fines lucrativos (Develtere y Fonteneau, 2002).

En cualquier caso, como bien señalan estos autores, el término tercer sector se define por oposición a los otros dos sectores, lo que implica que las características básicas del sector privado lucrativo y del sector público estarían totalmente ausentes en el tercer sector cosa que no ocurre en la realidad. Es además un término muy vasto que comprende iniciativas muy heterogéneas en cuanto a su origen, características, modos de funcionamiento y finalidades.

Para Laville (2004), las experiencias de economía social europeas a pesar de su disparidad tienen en común, a diferencia de la tradición norteamericana, una tentativa por establecer y legitimar además de formas de filantropía y voluntariado, acciones colectivas basadas en la ayuda mutua y la participación de los ciudadanos involucrados en los problemas sociales.

La tradición norteamericana se inscribe, según Laville, en la marco de la economía neoclásica y la teoría de la acción racional, mientras que gran parte de las investigaciones europeas sobre economía social y solidaria adoptan metodologías más históricas y comprensivas del fenómeno, superando las visiones estrictamente sectoriales y poniendo el acento en el principio de solidaridad que se insertan en la corriente crítica del *economicismo*.

En lo que al ámbito de los servicios sociales se refiere, la economía solidaria responde a nuevas demandas sociales e incorpora nuevos actores y nuevas formas de organización. Por un lado, se renuevan los servicios sociales existentes y por otro, se crean nuevos servicios bajo la forma cooperativa o asociativa. La nueva economía social es innovadora en el análisis de la situación, en las soluciones que propone y en los medios que utiliza (Legros, 2000).

La nueva economía social recupera el espíritu que dio origen a la economía social pero en comparación a ésta su intervención tiene un carácter más asociativo, más territorial y más integrado (Favreau, 1997).

El surgimiento de la nueva economía social también responde a las especificidades locales y adquiere características propias según el país de que se trate. Así en el análisis de Laville (2004) se mencionan el caso países como Francia y Bélgica, donde la práctica de cooperación entre poderes públicos y asociaciones es muy habitual y goza de gran tradición. En éstos la demanda de renovación de los servicios sociales responde a la burocratización de los servicios públicos y de las

grandes organizaciones de beneficencia prestatarias de servicios, así como la crítica al trato que se da a los usuarios.

En el caso de los países escandinavos, según este autor, la cooperativización revela la asunción de un mayor rol por parte de los usuarios de los servicios. En los países mediterráneos, sin embargo, las cooperativas ofrecen servicios que el sector público no podía asumir y además contratan a personas excluidas del mercado de trabajo, como ocurre con las cooperativas sociales en Italia.

Del mismo modo, en el Estado español, las cooperativas de servicios sociales surgieron sobre todo en las comunidades autónomas de Cataluña, País Vasco y Valencia bajo la forma de cooperativas de trabajo asociado, especialmente en el ámbito de la ayuda a domicilio.

Las cooperativas de tipo social se desarrollan sobre todo en países donde por un lado, el Estado de Bienestar ha recurrido poco a las asociaciones para la prestación de servicios; y por otro, las asociaciones están limitadas a la hora de desarrollar actividades económicas.

Por último, se mencionan Alemania y Austria, países donde las iniciativas de economía solidaria se extendieron sobre todo en la década de los 80 fundamentalmente en el ámbito de la salud y la acción social. Estas asociaciones de base han sido calificadas de “ayuda mutua” en un intento de reflejar la voluntad de responsabilizar a las personas a las que van dirigidas estas iniciativas. Pueden estar formadas por grupos semi-informales, grupos de “auto-asistencia” que unen a las personas afectadas por el mismo problema; o bien grupos que defienden la causa de otros de las que no forman parte. Se constituyen sobre una base voluntaria y el trabajo profesional remunerado es complementario.

Laville se refiere a estas modalidades de prestación de servicios que surgen para dar respuesta a demandas sociales no atendidos ni por el mercado ni por el Estado como “servicios de proximidad”. Sus características principales son por un lado, la combinación de diferentes tipos de recursos – mercantiles, no mercantiles y no monetarios– y por otro, la construcción conjunta de la oferta y la demanda.

La Comisión europea distingue 4 ámbitos en los servicios de proximidad (Laville y García Jané 2009:37):

- Los servicios de la vida cotidiana como servicios a domicilio o el cuidado de niños y las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- Los servicios de mejora de las condiciones de vida como el alojamiento, los transportes colectivos locales o el comercio de proximidad.
- Los servicios culturales y de ocio: turismo, deporte, valoración del patrimonio cultural y otros.
- Los servicios ambientales: gestión de residuos y de agua o la protección y preservación de las zonas rurales.

Los servicios de proximidad desarrollaron también servicios de inserción para personas desempleadas y excluidas.

Para Laville, es la incorporación de la reciprocidad la que provoca el surgimiento de esta nueva forma de concebir los servicios sociales:

“La innovación en los servicios de proximidad se apoya en un principio de comportamiento económico diferente al del mercado y la redistribución; el principio de reciprocidad guía las conductas para elaborar servicios sobre un modo igualitario y según un proceso de interacción entre personas voluntariamente implicadas” (Laville, 2004:32).

Este elemento innovador – la reciprocidad – es, en el caso de las organizaciones de interés mutuo, intrínseco, es decir, experimentada por un grupo de personas para el mismo grupo. En las organizaciones de interés general, sin embargo, la reciprocidad adquiere un carácter extrínseco en la medida en que es ejercida por un grupo de personas para otro grupo.

La economía solidaria genera beneficios colectivos que se producen socialmente en espacios públicos autónomos a través de relaciones de reciprocidad entre las partes interesadas. Laville califica estos espacios públicos como espacios públicos de proximidad. La noción de proximidad se refiere al espacio y el tiempo cotidiano de los individuos. Se trata de servicios que se facilitan en un territorio restringido y que responden ágilmente a la demanda de los usuarios. La proximidad alude también a la subjetividad de los actores ya que ésta es experimentada e interiorizada por los propios actores.



En cuanto a la segunda característica, a diferencia de los servicios sociales dotados por el Estado en el que básicamente la demanda se adapta a la oferta, en los servicios de proximidad se produce una construcción conjunta de la oferta y la demanda.

Como hemos analizado más arriba, en el ámbito de los servicios a las personas algunos de los problemas y prácticas que se ubicaban en la esfera privada, pasan a plantearse en el espacio público, lo que les confiere dimensión política.

“Los servicios de proximidad se fundan en las relaciones y los intercambios simbólicos que se tejen en la trama diaria de la vida local, los anhelos, valores y deseos de quienes son los usuarios. En lugar de que cada uno intente resolver individualmente y en la esfera privada los problemas diarios que confronta, los servicios sociales proponen tratarlos en la esfera pública” (Laville, 2004:40).

La economía solidaria, en la medida en que trata de colocar los problemas en la esfera pública, se diferencia de la economía doméstica o de la economía informal, situadas en el ámbito de la esfera privada.

Otro elemento crucial que Laville destaca en estos servicios es la confianza, basada en el compromiso cara a cara y el encuentro, en las relaciones intersubjetivas, la comprensión y el reconocimiento social mutuo; lo que permite la definición y realización de un proyecto común.

Se trata de una acción voluntaria que aborda colectivamente los problemas y de esta forma se garantiza la calidad de las prestaciones así como la implicación de los voluntarios y los usuarios en los problemas cotidianos.

Los servicios de proximidad, fundados en la reciprocidad y con vocación alternativa, si bien surgen dentro de la economía no monetaria, con el tiempo ha evolucionado hacia una combinación entre la economía no monetaria, la economía mercantil y la no mercantil. Se recurre al mercado a través de la venta de servicios y al principio de redistribución mediante la realización de contratos con los poderes públicos.

Laville valora positivamente esta evolución ya que el recurso a la redistribución mejora la accesibilidad de los servicios y el recurso al mercado disminuye el gasto

público. En definitiva se produce una consolidación de los servicios por la hibridación de estos tres recursos.

Los servicios de proximidad representan junto a las empresas de reinserción el máximo exponente de la economía solidaria en Europa.

#### 2.3.4. Contribuciones y limitaciones de la economía solidaria en el ámbito del desarrollo social

La labor complementaria a la intervención del Estado en la producción y gestión de bienes públicos desempeñada por la economía social es una de las características que más destaca Laville de la economía solidaria en Europa. En este sentido es interesante el análisis realizado por Defourny (1992) sobre sus contribuciones y limitaciones en relación a las funciones de producción, redistribución y regulación del Estado:

##### A) Función de producción:

En la producción de servicios de utilidad colectiva se destacan las siguientes ventajas respecto a los poderes públicos:

- mayor iniciativa por tratarse de una actividad privada
- mayor sensibilidad a las nuevas necesidades y acercamiento a los marginados por su enraizamiento local
- mayor rapidez y flexibilidad, y en definitiva, eficacia de la intervención.

La utilización de mano de obra menos rígida y más barata y la capacidad de movilizar trabajo voluntario permite reducir los costes de producción de manera sustancial. Además, al menos una parte de la economía social consigue “producir de otra forma” en unidades de menor tamaño, estableciendo relaciones personales entre productores y usuarios o implicando a los trabajadores en el proyecto de la organización.

En cuanto a los riesgos, estos autores citan los siguientes: explotación excesiva de mano de obra, escasa capacidad de acceso al crédito, incompetencia de gerentes no profesionales, exceso de burocracia en el caso de las grandes organizaciones o riesgo de despilfarro de fondos públicos o privados en los casos en los que éstos no están suficientemente controlados.

### B) La función de redistribución:

Esta se lleva a cabo principalmente por las mutualidades y a las asociaciones sin fines de lucro que ofrecen servicios de forma gratuita o a un precio inferior al del coste de producción o variable, en función de los ingresos de los usuarios.

Las ventajas se relacionan con el conocimiento y visibilidad de los beneficiarios que permite, según estos autores, limitar las situaciones de asistencia y ayudar a los individuos a responsabilizarse de sí mismos. También facilitaría la movilización de recursos financieros y humanos destinados a una solidaridad próxima, la integración de las diferentes políticas sociales dirigidas a una misma persona o a un mismo grupo de individuos y la paliación situaciones de miseria extrema en un breve plazo de tiempo.

Pero favorecer la solidaridad próxima también tiene sus limitaciones, advierten estos autores, ya que puede reforzar las desigualdades o derivar hacia determinadas formas de corporativismo. Por esta razón debe cumplir una función complementaria y no sustituir un sistema de redistribución general que garantice la protección social de forma universal y objetiva.

### C) La función de regulación:

El papel complementario de la economía social en la función de regulación de los poderes públicos aparece sobre todo desde la crisis económica y se manifiesta especialmente a la hora de aplicar políticas de empleo.

Estos autores denuncian el carácter precario de gran parte de los puestos de trabajo creados en las asociaciones, y en menor medida, en el seno de las nuevas cooperativas, en las que la remuneración es baja, los contratos son de duración limitada y el trabajo a tiempo parcial es habitual.

Además de la precariedad, la sustitución de los servicios públicos puede traer consigo la pérdida o el vaciamiento de derechos sociales conquistados en la fase del capitalismo organizado. Numerosos estudiosos de la economía solidaria llaman la atención sobre este riesgo de que el Estado desatienda determinadas funciones sociales, o que estas pasen a depender del sector privado o “las políticas sociales pierden su carácter universalizante de derecho social y se transforman en políticas compensatorias” (Melo Lisboa, 2004:412).

### 2.3.5. Dimensión socioeconómica y sociopolítica de la economía solidaria

La economía social surge como reacción a las consecuencias sociales de la expansión del capitalismo, se institucionaliza y adquiere nuevamente dimensión política en las últimas décadas. La economía solidaria, como expresión de la nueva economía social vuelve a situar la economía en primera línea del debate político.

En Europa, la economía solidaria, como enfoque teórico insiste en la refundación de la economía y de la política. A través de este concepto se aborda la doble dimensión de las iniciativas de economía solidaria: sociopolítica y socioeconómica.

Para Laville (2004), el concepto de economía solidaria recupera la articulación entre estas dos dimensiones que con la construcción teórica de la economía social y el proceso de institucionalización de las organizaciones clásicas de economía social había quedado desdibujada.

Desde la dimensión socioeconómica se incide en un concepto ampliado de economía en el que caben no solo las relaciones de intercambio que se dan en el mercado sino también las relaciones de redistribución que realiza fundamentalmente el Estado, así como la reciprocidad y la donación que se da en la sociedad civil. Laville y García Jané (2009:11) subrayan la importancia de la hibridación entre estos tres polos de la economía dentro de un nuevo marco de relación entre Estado, mercado y sociedad.

Este concepto ampliado de economía nos remite a la crítica de Polanyi a la economía convencional. Polanyi critica la segregación que en la economía moderna se produce entre economía y sociedad así como la reducción de la economía a la economía mercantil (Laville, 2004).

Para Laville, la utopía del mercado autorregulador –guiada por el principio de maximización del beneficio– ha traído consigo la autonomía y la primacía de la economía sobre la sociedad. “Una economía de mercado cuando no conoce límites desemboca en la sociedad de mercado en la que el mercado engloba y es suficiente para organizar la sociedad” (Laville, 2004:212).

En la sociedad de mercado la lógica del mercantil se va progresivamente apropiando de nuevos espacios y dimensiones de la sociedad en los va imponiendo su lógica de valorización (Melo Lisboa, 2004).

Ante este reduccionismo, Lavelle, haciendo referencia a Polanyi, nos recuerda que los principios económicos que rigen y han regido la actividad económica son plurales. Además del intercambio, están la redistribución y reciprocidad cuyo peso específico ha ido variando a lo largo de la historia. En función del principio en base al cual se organiza fundamentalmente la actividad económica podemos distinguir entre el sector mercantil – principio de intercambio–, el sector no mercantil – principio de redistribución – y el sector no monetario – principio de reciprocidad–. Está fuera de toda discusión que en la actualidad domina claramente el sector mercantil frente al sector no mercantil y el sector no monetario o solidario.

El subsistema económico, añade Lavelle, no constituye un sistema completamente autónomo e independiente de la esfera social, ya que las relaciones mercantiles se insertan en redes de relaciones sociales y de poder más amplias. El principio de mercado establece relaciones de complementariedad con el principio de Estado y con el de intercambio no monetario, aunque reconoce que también existen entre ellos conflictos y tensiones.

Dado que la actividad económica no se limita a la economía mercantil, el término de *economía plural*, es un intento por dotar de reconocimiento a otras formas de economía que buscan un espacio propio frente a la hegemonía del polo mercantil y que son, según este autor, esenciales para el equilibrio de la sociedad.

“Junto con otras formas de economía y en tensión con ellas, la economía solidaria parece constituir así, a partir de las dinámicas de proyecto, una hibridación de las tres economías, mercantil, no mercantil y no monetaria. A través de esta perspectiva supera la concepción de una economía separada de lo social y propone de hecho una recomposición de la relaciones entre lo económico y lo social” (Lavelle, 2004:48).

La economía solidaria basada en el principio de reciprocidad resurge fundamentalmente bajo la forma asociativa en un contexto de crisis y terciarización de la economía. La forma asociativa ha sido la menos institucionalizada en comparación con las cooperativas y las mutuas (Lavelle y García Jané, 2009).

El principio de reciprocidad que prevalece en la economía solidaria se basa en la capacidad de auto-organización colectiva que amplía el espacio público y politiza la vida cotidiana.

La economía solidaria establece relaciones de reciprocidad basados en vínculos solidarios voluntarios entre las partes. Al estar formada por personas que se asocian libremente para llevar a cabo actividades económicas genera relaciones de solidaridad que refuerzan la cohesión social. Esta contribución en términos de cohesión social y de creación de empleo es la que se subraya cuando se hace referencia a la dimensión socioeconómica de la economía solidaria.

A diferencia de otras economías que también se rigen por el principio de reciprocidad, como la economía doméstica, la economía solidaria coloca en la esfera pública los problemas relacionados con los servicios a las personas. Esta característica es para Laville crucial, ya que supone negarse a relegar hacia la esfera privada la resolución de los problemas provocados por la crisis.

La dimensión sociopolítica, por su parte, subraya el aporte de la economía solidaria a la democratización de la economía y de la sociedad a partir de la participación y la iniciativa ciudadanas (Eme, Laville y Maréchal, 2001).

Laville y Garcia Jané reclaman la necesidad de reinscribir la economía social en una perspectiva de economía solidaria que pone el acento en la valorización de la dimensión política de las prácticas económicas, y recuperar así el espíritu por el que se guió la economía social en su origen.

“Las iniciativas de economía solidaria pueden constituir, en determinados casos, semillas de democratización de la sociedad civil que pueden ampliar y proteger espacios de libertad, así como recrear formas de solidaridad a través de actividades que resultan necesarias para ciertos grupos sociales, pero que ni el sector público ni el privado cubren” (Laville y Garcia Jané, 2009: 120).

En la medida en que los actores de economía solidaria ganan presencia en el espacio público y participan en la elaboración e implementación de políticas sociales, esta economía adquiere dimensión política ampliando los márgenes de la democracia.

“El proyecto de democratización de la economía va más lejos que el reconocimiento de un espacio de gestión, aunque fuera democrático, en una organización productiva o un tercer sector. La perspectiva de democratización de la economía reanuda con cierta utopía de los fundadores del movimiento cooperativo que buscaban otras voces de regulación de los intercambios económicos distintas a la competencia mercantil o la redistribución estatal” (Laville, 2004:248).

Para Laville la democratización de las actividades económicas responde a una voluntad explícita de los grupos que emprenden estas iniciativas, movilizando una pluralidad de actores y generando beneficios tanto para los consumidores de los bienes que ofrece como para la sociedad en su conjunto.

Para finalizar este punto trazaremos de forma sintetizada las principales características de la economía solidaria (Andion y Malo, 1998):

- Además de producir bienes y servicios, promueven transformaciones sociales.
- Las iniciativas tienen como eje la acción local basada en la idea de comunidad. La comunidad se concibe como territorio o como espacio de pertenencia a las redes de relaciones constituida. Esta concentración en lo local permite la creación de una relación social de proximidad que genera un sentimiento de identificación, tanto para los miembros como para la comunidad que le rodea reforzando de esta manera la cohesión social.
- Expresan en la esfera pública la demanda de los ciudadanos de poder actuar para elaborar las reglas de juego que rigen sus relaciones. Así, estas organizaciones, actuando como espacios autónomos de poder público, instauran nuevas formas de acción política y de democratización.
- Las organizaciones comprenden formas de trabajo plurales compuestas por asalariados, usuarios, voluntarios y otros agentes locales. Las habilidades requeridas son también diversas, lo que permite la creación de equipos de trabajo interdisciplinarios.
- Hay una construcción conjunta de la oferta y la demanda de bienes y servicios por parte de los usuarios y profesionales. Este proceso permite a los usuarios y a otros actores participar en la definición de los precios y la calidad, manteniendo la igualdad en el acceso a esos bienes y servicios.

- Coexisten diferentes tipos de recursos: comerciales (mercado), no comerciales (donaciones y subvenciones públicas) y no monetarios (reciprocidad y voluntariado).

### 2.3.6. Cuestionamiento a la dimensión sociopolítica de la economía solidaria

La incidencia del tercer sector solidario en la democratización de la economía y de la sociedad que se ha defendido en las líneas precedentes no escapa a las críticas que ponen en duda su capacidad para "liderar una nueva propuesta de regulación social, más justa y capaz de restablecer aquella ecuación entre regulación social y emancipación social que fuera la matriz originaria de la modernidad occidental" (Sousa Santos, 2005:321).

Para Sousa Santos en el contexto de crisis del Estado de Bienestar, se produce un retroceso en las funciones y servicios proporcionados por el Estado en el espacio doméstico y en el espacio de la producción y por tanto, un mayor desequilibrio entre el principio del mercado y el principio del Estado. En esta etapa, a diferencia de la etapa del capitalismo liberal, se produce una legitimación ideológica de proceso de privatización y desmantelamiento del sector social del Estado y al mismo tiempo se encubre el intervencionismo del Estado para proteger el sector privado con ánimo de lucro.

"El predominio del principio del mercado es ahora diferente porque, al contrario de lo que sucedió en el periodo del capitalismo liberal, apela al principio de la comunidad y a las ideas que él incluye, como por ejemplo, las de participación, solidaridad y autogobierno, para obtener su complicidad ideológica en la legitimación de la transferencia de los servicios de la seguridad social estatal hacia el sector privado sin ánimo de lucro" (Sousa Santos, 1998:311).

Según este autor, esto se debe a que el resurgimiento del tercer sector no responde a un proceso político de carácter autónomo, producto de luchas sociales y políticas en pro de la sustitución del Estado de bienestar por formas más desarrolladas de solidaridad y participación, sino que renace coincidiendo con el inicio de una fase de retraimiento de las políticas progresistas que cuestionan los derechos sociales anteriormente conquistados.



“Existe un claro riesgo de que el tercer sector se consolide, no por los valores adscritos al principio de comunidad (cooperación, solidaridad, participación, equidad, transparencia, democracia interna), sino para actuar como apaciguador de las tensiones generadas por los conflictos políticos resultantes del ataque neoliberal a las conquistas políticas logradas por los sectores progresistas y populares en el período anterior. De ser así, el tercer sector podría convertirse en el “solución” a un problema insoluble y el mito del tercer sector podría estar condenado al mismo fracaso que ya conocieron el mito del Estado y, antes, el del mercado” (Sousa Santos, 2005:324).

La lectura de Laville y García Jané (2009:58) es más positiva y frente a estas críticas vertidas defienden que el objetivo de la economía solidaria no es limitar la intervención del Estado en el ámbito social sino lo contrario, es decir, un replanteamiento de las políticas públicas que permita la integración de las iniciativas de economía en las mismas.

Estos autores insisten en la idea de que con el resurgimiento de la economía solidaria no se busca reemplazar el Estado por la sociedad civil, sino combinar la solidaridad redistributiva con una solidaridad de mayor reciprocidad en aras al fortalecimiento de la capacidad de auto-organización de la sociedad. Se trata de una reciprocidad abierta a ciudadanos libres e iguales en derecho que establece una relación de interdependencia con la solidaridad fundada en la redistribución. De esta forma, la solidaridad, monopolizada por el estado en la fase del capitalismo organizado, vuelve a resituarse y a ocupar su propio espacio en la sociedad.

En este sentido el Estado y las asociaciones son complementarias: las asociaciones, a través del reconocimiento de los lazos personales garantizan relaciones sociales de proximidad, mientras que el Estado a través de normas y procedimientos estandarizados garantizan la igualdad en la aplicación de derechos universales.

No obstante, Laville reconoce que la relación de interdependencia entre reciprocidad y redistribución o entre acción asociativa y acción pública no está exenta de peligros. Las asociaciones, conformadas por ciudadanos libres e iguales que ejercen una reciprocidad voluntaria, son por tanto espacios públicos autónomos. Pero en la medida en que participan en el diseño y la implementación de políticas públicas,

además de ser expresión de los ciudadanos, contribuyen a la legitimación de los poderes públicos.

“Las asociaciones oscilan entre los dos polos aquí identificados: el del espacio público autónomo que les confiere su originalidad y el de la puesta en marcha de políticas públicas que los liga al aspecto sistémico del poder, incluido en las formas de utilización de las que las asociaciones son objeto por parte de las autoridades públicas para alcanzar los objetivos fijados por estas últimas. La tensión estructural que se vive en las asociaciones se hace eco de esta complementariedad conflictiva” (Laville, 2004:229-230).

Las asociaciones participan de esta forma en el ejercicio del poder del Estado e inevitablemente en las formas de dominación ligadas a éste. Desde esta perspectiva las asociaciones participan en la política institucional centrada en el ejercicio del poder.

Los procesos de burocratización y mercantilización que afectan a las asociaciones inciden, según este autor, en su dimensión de espacio público autónomo e implican la renuncia de objetivos de transformación social.

Para frenar la mercantilización y la instrumentalización de la economía solidaria por parte de los poderes públicos, Laville plantea regulaciones internas que garanticen la democracia real y regulaciones externas que permitan el desarrollo y la autonomía de la economía solidaria al mismo tiempo que se garantiza y mejora la calidad de los servicios sociales.

La economía solidaria requiere por tanto del apoyo y el reconocimiento por parte del Estado para su desarrollo. Este apoyo se justifica, según Laville, más allá de los efectos positivos de la economía solidaria en términos socioeconómicos –el fortalecimiento de la cohesión social, la creación de empleo o la solución de necesidades sociales– por su contribución a la democratización de la sociedad.

Para Santos son los nuevos movimientos sociales que surgen para hacer frente a la colonización del mundo de vida– en términos habermasianos– los que encarnan la recuperación del principio de comunidad y no tanto las organizaciones sociales que actúan en el marco de las nuevas políticas sociales impulsadas por el Estado.

Estos encarnan un principio de comunidad autónomo que amplía los espacios públicos controlados por la sociedad civil, los repolitiza y posibilita un mayor control de las comunidades sobre su desarrollo.

## **2.4 La economía solidaria en América Latina**

### **2.4.1 Introducción**

La *economía de la solidaridad* o *economía solidaria* además de hacer referencia a un fenómeno socioeconómico es una corriente de pensamiento crítico que surge en América Latina a principios de la década de los 80.

Frente a la teoría económica convencional para la cual el comportamiento humano en el ámbito económico se guía exclusivamente por la racionalidad instrumental, la economía solidaria pone de manifiesto otras racionalidades. Para ello y ante la inadecuación de muchas de las categorías y premisas de la disciplina económica convencional la economía solidaria genera un marco teórico propio.

Esta corriente de pensamiento se nutre de diversas disciplinas – sociología, economía, antropología o historia– y fuentes doctrinarias como el socialismo utópico, el personalismo comunitario, el movimiento cooperativista o la doctrina social de la Iglesia (Guerra, 2002a).

En América Latina, la economía solidaria aparece ligada a las críticas al sistema económico y la apuesta por la autogestión y el asociacionismo de las clases populares como alternativa (Guerra, 2002a).

Esta escuela crítica de pensamiento es muy cercana a la socioeconomía. La socioeconomía parte de que los mercados son construcciones sociales determinadas que han estado formados a lo largo de la historia de la humanidad por el conjunto de relaciones de intercambio, reciprocidad y redistribución, y en las que según el momento histórico y mercado concreto analizado predominan un tipo de relaciones u otro. El mercado es desde esta perspectiva un espacio de relaciones sociales donde coexisten múltiples valores, comportamientos y lógicas.

“[El mercado es] el conjunto de mecanismos interactuantes de las diversas fases de la economía, puestos en funcionamiento en un determinado contexto histórico, por diversos actores individuales y colectivos, con sus propias lógicas y valores, con el afán de lograr, vía el encuentro de productores y

consumidores, la satisfacción de múltiples necesidades humanas” (Guerra, 2002a:105).

Desde la socioeconomía se concibe la economía como una actividad social cuyo objetivo último está dirigido a satisfacer las necesidades humanas. En este sentido se presenta como un paradigma alternativo a la economía ortodoxa y trata de resituar la economía dentro de unos parámetros sociales y morales que sirvan a los fines de justicia, solidaridad y felicidad globales. Etzioni, Polanyi, A. Sen o Galbraith son algunos de los fundadores de este paradigma económico que integra en su seno diferentes visiones (Guerra, 2000).

La socioeconomía estudia el comportamiento económico desde las diferentes disciplinas de las ciencias sociales y dentro de un determinado contexto social, cultural y político. Parte de que toda economía está imbricada en una sociedad y de que el comportamiento económico no está guiado únicamente por la racionalidad utilitarista.

“La propuesta socioeconómica es intermedia; se asume que a) los individuos están simultáneamente bajo la influencia de sus preferencias o placeres y de sus conceptos morales, entendiendo que ambos son reflejo del proceso de socialización, y b) hay importantes diferencias en el modo en que cada uno de esos dos factores opera en diferentes contextos históricos y sociales, y en diferentes individuos en el mismo contexto. Así, el estudio de la influencia relativa de todos estos factores en el comportamiento económico genera un nuevo criterio de racionalidad que es la alternativa que ofrece el paradigma socioeconómico” (Pérez Adán, 1997:32-33).

Este paradigma se basa en valores alternativos como la solidaridad y la cooperación, contrapuestos a los valores hegemónicos como el individualismo o la competitividad. Es en este punto donde confluyen la socioeconomía y la economía solidaria.

“El fundamento último de nuestro marco teórico, es que la solidaridad y otros valores morales y éticos, explican numerosos comportamientos socioeconómicos, y dan lugar a numerosas prácticas alternativas a las hegemónicas, con incidencia en nuestros mercados determinados. [...] Al situarse la solidaridad como referente fundamental de determinadas prácticas económicas, éstas adquieren características que las hacen muy distintas a las

que priman en el sector capitalista y en el sector estatal de la economía” (Guerra, 2002a:33).

El objeto de estudio de la socioeconomía solidaria es, según este autor, el conjunto de formas diferentes de hacer economía: de producir, consumir, distribuir y acumular de acuerdo a lógicas alternativas a las dominantes en el mercado.

Por un lado, y a nivel práctico, recupera estas experiencias alternativas; y por otro, se dota de un cuerpo teórico propio para la interpretación de dichas experiencias desde su propia racionalidad. Se trata de un intento por “desarrollar un proceso interno a la ciencia de la economía que le abra espacios de reconocimiento y actuación a la idea y el valor de la solidaridad” (Razeto, 2004).

En las próximas líneas daremos cuenta detallada de la teoría sobre la economía solidaria desarrollada por Razeto, pero no sin antes abordar de forma específica uno de las familias de la economía solidaria: la economía popular.

## 2.4.2. La Economía Popular

### 2.4.2.1. Introducción

El fenómeno de la economía popular ha adquirido gran relevancia en América Latina, donde una parte significativa de la economía solidaria tiene su origen en la economía popular. Aunque conviene aclarar que no toda economía popular es solidaria ni economía solidaria de los sectores populares, muchos estudiosos reconocen el potencial de la economía popular para evolucionar hacia formas económicas alternativas.

Es importante destacar en primer lugar la importancia de la economía popular desde un punto de vista cuantitativo en la generación de empleo e ingresos para los pobres. Los procesos de empobrecimiento de amplias capas de la población están en el origen del desarrollo y la multiplicación de estrategias individuales y colectivas de sobrevivencia.

Estas iniciativas, a pesar de haber surgido en contextos muy adversos – exclusión social, mercados muy competitivos y escasez de políticas públicas –, y de contar con muy pocos recursos han logrado satisfacer las necesidades básicas de los sectores populares.

La economía popular se convierte en objeto de estudio para las ciencias sociales a partir de los años 80 por la relevancia cuantitativa y también cualitativa del fenómeno. El término “economía informal” pierde la centralidad que había adquirido previamente y se empieza a analizar el sentido y la racionalidad de las iniciativas económicas de los sectores populares.

El término economía popular dota de una nueva significación al fenómeno visibilizando otros actores y otras formas de hacer economía.

“El reconocimiento de un saber popular en economía fue innegable desde el momento en el que se consagraron investigaciones a comprender la racionalidad interna de las iniciativas. Incluso si no habían salido por completo de la marginalidad, ya no se asociaban a la mera gestión de la penuria” (Laville y García Jané, 2009:31).

Esta perspectiva facilitó el trabajo de promoción de la economía popular por parte de diversos agentes sociales y de cooperación al desarrollo. A partir de ahí, el concepto de economía popular empezó a ser utilizada también como proyecto, articulado con otros movimientos sociales o como movimiento social que involucra a otros actores (Sarriá Icaza y Tiriba, 2004:176).

También nos interesa observar la economía popular por su cercanía con otra de las familias de la economía solidaria que ocupan un lugar central en este trabajo: las cooperativas y las empresas autogestionadas. Para Razeto la convergencia se da en las razones, los valores y las metas que persiguen sus miembros a la hora de asociarse.

“Se diferencian sin embargo de las cooperativas y empresas autogestionadas por su menor grado de formalización institucional, el carácter experimental y variable de sus formas organizativas, la mayor flexibilidad de su funcionamiento, su más reducido tamaño, la menor presencia de elementos de cohesión doctrinaria, su notable adaptación a las condiciones y las circunstancias particulares y locales en que se desenvuelven” (Razeto, 2001:308-309).

Para Laville y García Jané (2009) la economía popular que se desarrolla en el Sur está muy ligada a la perspectiva sobre el cuidado y atención al prójimo planteada desde los nuevos servicios de proximidad que emergen en el Norte y que hemos analizado más arriba.

Los servicios de proximidad implican una nueva concepción de los servicios a las personas que apela a la subjetividad de los actores, actores que perciben dicha proximidad y que en vez de enfrentarse a los problemas del día a día de forma individual, en el ámbito de lo privado, lo hacen de forma colectiva. Es ahí donde surge el paralelismo entre éstos y la economía popular.

A continuación analizaremos en qué consiste este fenómeno y cual cuál es su potencial transformador.

#### 2.4.2.2. Características de la economía popular

Con el término economía popular se hace referencia a las actividades económicas emprendidas por los sectores populares en los ámbitos tan diversos como la producción, el ahorro, el crédito, el consumo, la vivienda, la salud o la educación.

Si bien se trata de un fenómeno que viene de lejos, es a partir de los años 80 cuando se empieza a utilizar este término para referirse a las actividades desarrolladas por los excluidos del mercado de trabajo asalariado, o bien por los trabajadores que buscan un complemento a sus ingresos a través de la realización de actividades por cuenta propia.

Guerra (2000) define de la economía popular de la siguiente manera:

“El conjunto de formas (individuales, familiares, grupales) y niveles (de supervivencia, subsistencia o desarrollo) que se dan en los sectores populares para hacer economía combinando recursos y capacidades (laborales, tecnológicas, organizativas y comerciales) de carácter tradicional con otras de tipo moderno, dando lugar a un increíblemente heterogéneo y variado multiplicarse de actividades orientadas a asegurar la subsistencia y la vida cotidiana de los más pobres”.

En cuanto a las formas que adquiere la economía popular podemos distinguir, dependiendo de la base sobre la que se asienta, tres tipos de organizaciones (Razeto, 2004):

- Economía popular de base individual: se refiere al trabajo por cuenta propia de trabajadores independientes que producen bienes, prestan servicios o comercializan a pequeña escala

- Economía popular de base familiar: Las microempresas familiares que elaboran productos o comercializan a pequeña escala.
- Economía popular de base asociativa u organizaciones económicas populares: pequeños grupos o asociaciones de personas y familias que llevan a cabo de forma colectiva actividades generadoras de ingresos o abastecimiento de bienes y servicios básicos uniendo y gestionando en común sus escasos recursos.

A su vez cada uno de estos tres tipos de actividades de economía popular puede alcanzar diferentes grados de desarrollo. Las formas que adquiere y los sectores en los que actúan son también diversos. Además están presentes tanto en el ámbito rural como el urbano y pueden comprender un espacio geográfico específico – un barrio o comunidad– o un grupo determinado –mujeres o vendedores–.

Para Coraggio (2004:156) la unidad doméstica es la forma básica de organización socio– económica a nivel micro. La unidad doméstica está formada por una o más personas o grupos, ligados por relaciones de parentesco o diversos tipos de afinidad – étnica, de vecindad o ideológica– y que tiene como objetivo la reproducción de la vida de sus miembros. Son muy variadas en cuanto a su estructura y extensión y entre las mismas puede haber relaciones de intercambio, de reciprocidad y también de fuerte competencia.

A su vez, de acuerdo con este autor, las unidades domésticas pueden generar extensiones de su lógica de reproducción mediante asociaciones, comunidades organizadas o redes formales o informales de diverso tipo, consolidando organizaciones socioeconómicas dirigidas a mejorar las condiciones de reproducción de la vida de sus miembros.

La economía popular puede, según Coraggio, por tanto desarrollarse y generar empresas de carácter privado o colectivo y bajo determinadas condiciones, por ejemplo con el apoyo de movimientos sociales locales y ONG, puede participar en una estrategia de organización colectiva más amplia.

Por último resaltamos los vínculos que establece la economía popular con la comunidad local, lo que les confiere flexibilidad, apoyo y una relativa estabilidad. El ritmo de desarrollo de sus actividades así como el modo de organización,



funcionamiento interno y control se adaptan a las realidades locales (Favreau y Tremblay, 2004: 353).

#### 2.4.2.3. Potencial alternativo

En el análisis sobre potencial transformador de esta economía destacamos en primer lugar el proceso de movilización de los colectivos populares en la búsqueda de soluciones autónomas a sus problemas que implica. Desde un punto de vista cualitativo la economía popular refleja la activación económica y la innovación productiva de estos colectivos (Guerra, 2000).

Según este autor, en América Latina, la movilización económica de los sectores populares se produce en las últimas décadas al margen de la actividad de los partidos políticos y del Estado y está relacionada con la incapacidad del sector público de aportar soluciones a los problemas y carencias que sufren.

La movilización económica es, de acuerdo con este autor, posterior a la movilización en primer lugar geográfica – con el proceso migratorio del campo a la ciudad– y más tarde política y social de los sectores populares que dirigen sus demandas al Estado.

Estos movimientos reivindicativos, en un tercer momento, se vuelven activos desde el punto de vista económico y de forma autónoma, con sus propios recursos y esfuerzos comienzan a “hacer economía” para resolver sus necesidades.

“La economía popular es el conjunto de actividades económicas y prácticas sociales desarrolladas por los sectores populares con miras a garantizar, a través de la utilización de su propia fuerza de trabajo y de los recursos disponibles, la satisfacción de las necesidades básicas, tanto materiales como inmateriales” (Sarriá Icaza y Tiriba, 2004:173).

En la economía popular los trabajadores tienen la posesión individual y/o asociativa de los medios de producción y no emplea la fuerza de trabajo ajena, es decir, se basa en el trabajo propio. Esto último la distingue de otras actividades que forman parte de la economía informal.

La economía popular es una forma de producir y distribuir bienes y servicios que tienen como meta la satisfacción de necesidades y la valorización del trabajo. A pesar de estar subordinada a la lógica capitalista, muestra características que se contraponen a dicha lógica.

La economía popular utiliza la propia fuerza de trabajo no sólo para la subsistencia inmediata sino también para producir un excedente que pueda ser intercambiado por otros valores de uso. Además, intenta satisfacer necesidades en el ámbito de la educación, la vivienda o la salud.

En la misma línea, Razeto señala que para evaluar la contribución actual de la economía popular hay que tener presente que los beneficios que estas organizaciones proporcionan a sus miembros no son medibles únicamente en términos monetarios. Se refiere además de la parte del producto dirigida al autoconsumo para la satisfacción directa de necesidades de subsistencia y la que se destina al mercado, aquellas que se vinculan a objetivos no económicos como el desarrollo personal y de las capacidades o las relaciones de convivencia internas.

Este aspecto es crucial a la hora de evaluar la eficiencia de la economía popular. En este tipo de organizaciones la eficiencia no es evaluada por el mercado sino por sus integrantes y su entorno social. Si estas organizaciones se consolidan, afirma este autor, es porque esta evaluación es positiva, es decir, la valoración que se hace del esfuerzo realizado por sus miembros y las externalidades negativas es menor que las externalidades positivas y los beneficios obtenidos.

El concepto de economía popular se refiere por tanto a una dimensión de la economía que va más allá de la obtención de ganancias materiales y que se vincula estrechamente al concepto de reproducción de la vida.

La cuestión es más espinosa si de lo que se trata es de valorar su potencial transformador. Para Razeto (1985) la economía popular o algunas organizaciones económicas populares tienen la potencialidad para guiar un proceso más amplio de organización social y de creación de un sector solidario.

Este autor vislumbra el potencial alternativo de la economía popular en las siguientes características:

- Son iniciativas de grupos reducidos cuyos miembros se reconocen en su individualidad (relaciones estrechas y personalizadas)
- Combinan actividades económicas con otras de tipo social, educativo, o de desarrollo personal.
- Surgen de sectores populares empobrecidos y responden a sus necesidades de forma directa y mediante el esfuerzo propio.

- Las relaciones y los valores por los que se guían están basadas en la solidaridad y la ayuda mutua.
- Aspiran a ser participativas, democráticas, autogestionarias y autónomas.
- Pretenden ser alternativas a las formas de organización predominantes y contribuir a la transformación social.
- Intentan superar la marginación y el aislamiento creando entre sí redes y coordinaciones.

Si bien en algunos casos los emprendimientos logran superar el estado de subsistencia y muestran la viabilidad de otras lógicas sociales de producción, Gaiger (2007) es más pesimista y afirma que la casi totalidad de las organizaciones económicas populares se limitan a meras estrategias de supervivencia en las cuales las prácticas de reciprocidad son más bien reactivas a los efectos del capitalismo y no tanto una crítica consciente y explícita al mismo.

Para Max-Neef (1998), la economía popular a pesar de su dinamismo y de su capacidad de movilización se encuentra en una situación de marginalidad y debate constante entre la lógica de la sobrevivencia y la lógica de la acumulación. Su futuro dependerá de la evolución de dichas lógicas, sobre las que vislumbran tres escenarios posibles:

- La permanencia en la precariedad y la marginalidad o simplemente su desaparición.
- La integración en el mercado (superación del estado de precariedad y exclusión)
- La pérdida de identidad y absorción por el polo capitalista.

Esta doble lógica se manifiesta, según este autor, en forma de tensión constante entre dos opciones: integrarse en los circuitos del mercado con criterios competitivos o rechazar este modelo y subsistir de forma precaria.

Las estrategias de supervivencia de los sectores populares (a los que denomina sectores invisibles por ser ignorados por el sistema de mercado) se localizan en los intersticios del mercado o nichos de mercados vacíos y se encuentran aislados dentro de un sistema de mercado agresivo. El aislamiento está en el origen de la incapacidad para superar la situación de bloqueo en la que se encuentran pero al mismo ha

posibilitado el surgimiento de formas alternativas de producción, intercambio y relaciones sociales que representan un potencial embrión para superar el estado de precariedad y desarrollarse.

Se trata en definitiva de alcanzar el segundo escenario, es decir, desarrollarse e integrarse en el mercado pero no de forma subordinada sino preservando su especificidad e identidad. Para que esto sea posible es necesario que estas organizaciones alcancen un mayor grado de autonomía entendida ésta como la capacidad de control sobre los bienes y servicios necesarios para garantizar una vida digna.

Para Max-Neef, la autodependencia, entendida como la promoción de espacios de participación popular en los que el protagonismo real corresponde a las personas, facilita el impulso de procesos de desarrollo desde la base. Este autor concibe la relación entre autodependencia y desarrollo en términos de “interdependencia horizontal” o combinación de múltiples proyectos individuales y colectivos que se potencian entre sí. Se trata de proyectos autodependientes e interdependientes horizontalmente.

En todo caso, las potencialidades para conformar una economía alternativa de transformación estructural se encuentran en la actualidad dispersas y atomizadas, como nos recuerda Coraggio. Por ello, uno de los desafíos de los sectores populares es la articulación de estas actividades en un proyecto común que pueda fortalecerse y confrontarse con los otros sectores de la economía global.

“El surgimiento, desde el campo popular de un proyecto alternativo de desarrollo o transformación social alternativo depende de la posibilidad de ganar autonomía relativa en su reproducción material y cultural, y esta alternativa depende de la constitución una economía popular capaz de autosostenerse y autodesarrollarse, no autárquicamente, sino en vinculación abierta con la economía capitalista y pública” (Coraggio, 1994:118).

### 2.4.3. La teorización de Razeto

#### 2.4.3.1 Introducción

Como hemos mencionado, el término economía solidaria da cuenta de una realidad extensa, dinámica y plural, y al mismo tiempo representa una corriente

alternativa de pensamiento económico. La economía solidaria es una identidad en construcción y abierta, en la que caben identidades más específicas como la cooperativa.

El concepto de economía solidaria abarca múltiples y diversas experiencias económicas alternativas, que producen, ahorran, comercializan y distribuyen siguiendo una lógica diferente a la dominante.

La economía solidaria, de acuerdo con la definición de Razeto, es aquella que integra la solidaridad en sus estructuras, organizaciones y procesos, que produce, distribuye, acumula o consume con solidaridad. Esta integración de la solidaridad en la economía provoca la transformación de la misma hacia una nueva manera de hacer y de entender la economía (Razeto, 1994:37).

La solidaridad se manifiesta de múltiples formas y adquiere además diferentes grados de intensidad. Por eso para que una experiencia pueda calificarse como solidaria, es necesario que ésta ocupe un lugar central y efectivo.

“La presencia de la solidaridad impacte el modo de ser de esas organizaciones económicas, sus estructuras, sus modos de operar, de manera que podamos reconocer que la solidaridad allí está viva, actuante y estructurando o transformando esa realidad, haciéndola distinta, diseccionándola hacia horizontes o metas que no son las mismas que las empresas en las cuales la solidaridad puede estar presente, pero incapaz de transformar desde dentro lo que allí ocurre” (Razeto, 1994:39).

Es la presencia decisiva de la solidaridad la que define la racionalidad económica alternativa, según Razeto. La economía solidaria no se refiere a un modelo de organización específico sino un concepto amplio que da cuenta de lo que existe, pero sobre todo del potencial inherente a esas realidades en construcción, que tienden a ser cada vez más económicas y al mismo tiempo más solidarias.

La economía solidaria como corriente de pensamiento económico, aspira a ser reconocida como teoría. Esta validez científica le permitirá, según Razeto, alcanzar mayores cuotas de eficiencia y solidaridad en la práctica, los dos grandes retos de la economía solidaria.

Razeto dota al término economía solidaria de una gran profundidad cultural y de potencial transformador para la creación de una nueva estructura de pensamiento que

supere el paradigma positivista y que permite pensar y proyectar la realidad integrando lo empírico y lo normativo, la economía y la ética.

Opina que las búsquedas de economías alternativas se han caracterizado históricamente por la ausencia de un pensamiento propiamente económico que dé cuenta su racionalidad específica.

“Parece haber ocurrido que, estando tan convencidos de la superioridad ética, de la superioridad ideológica, de la validez del propio proyecto que convoca con suficiente convicción se cree que basta este tipo de pensamiento para tener éxito, para resolver los problemas, para tomar las decisiones económicas apropiadas[...]. Es así que ha carecido de pensamiento económico, y en consecuencia de la capacidad de tomar decisiones económicamente racionales, en función de las realidades económicas del contexto económico en que se opera” (Razeto, 1994:20-21).

Esta ausencia se explica, según Razeto, por la tendencia de las economías que aspiran a ser alternativas a no pensarse como experiencias económicas. Dicha tendencia tendría su origen en la equiparación de economía con capitalismo y en consecuencia, la atribución de los rasgos negativos del capitalismo a la economía. Si economía es igual a capitalismo, todo lo relacionado con lo “económico” entra en contradicción con los valores y principios por los que se guían las economías alternativas.

Y es precisamente este distanciamiento de lo económico, este “no pensarse a sí mismas como propuestas económicas” lo que les ha impedido fortalecerse, orientarse con eficiencia y asumir objetivos económicamente racionales.

Sin embargo, Razeto, asume sin complejos las motivaciones economicistas y la búsqueda de utilidades como algo inherente a la economía. No tilda de perversas estas motivaciones ya que toda economía aspira a generar beneficios o a actuar con eficiencia, es decir a alcanzar el máximo resultado posible con el mínimo de costos.

La eficiencia hace referencia al uso óptimo de los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas. La eficiencia en la gestión implica una adecuada planificación, disposición y coordinación de los recursos y actividades para alcanzar los resultados esperados.

Razeto subraya la idea de que la economía solidaria es genuina economía, se reconoce como economía y tiene vocación económica: "somos y queremos ser economía y hacer economía". Y esto implica ineludiblemente asumir el reto la eficiencia. El diferencial lo da el adjetivo "solidaria", la racionalidad económica específica, de naturaleza diferente a racionalidad económica capitalista.

"Asumir la eficiencia como responsabilidad, como tarea, no es fácil de realizar en la práctica, pero incluso a nivel del pensamiento somos como compasivos con nosotros mismos, en el sentido de que nos justificamos de no ser suficientemente eficientes, pero que bueno, no seremos tan eficientes como otras economías pero somos más solidarios, más humanistas, más sociales, y tenemos razones éticas que fundamentan nuestra actividad, como si eso validara y nos permitiera dar el lujo de operar con menos eficiencia económica" (Razeto, 1994:108).

La eficiencia es pues, más allá de un desiderátum, una exigencia ineludible no sólo desde el punto de vista económico sino también ético, ya que una baja productividad de los recursos con los que cuenta la economía solidaria entrañaría una menor satisfacción de las necesidades humanas. La economía solidaria para erigirse en alternativa debe ser incluso más eficiente que otras formas económicas y captar así los recursos necesarios para el desempeño de su actividad.

En este sentido, para Razeto, el concepto de economía solidaria abre el camino a un pensamiento económico propio, a una teoría que le permita desarrollarse y validarse como una alternativa económica, integrando la eficiencia con los valores normativos.

Para Razeto el potencial alternativo de la economía solidaria está directamente vinculado con la eficiencia que logre alcanzar, eficiencia que el mercado se encargará de medir.

En las siguientes líneas, profundizaremos en la forma de operar específica de las unidades de economía solidaria a través del prisma que nos ofrece el trabajo de construcción teórica realizado por este autor.

Nos adentraremos en el análisis de la economía solidaria desde una perspectiva fundamentalmente micro. Para ello profundizaremos en la lógica operacional, modo de organización y racionalidad de las empresas de economía solidaria, es decir,

empresas en las cuales la solidaridad se constituye como uno de los componentes esenciales con los cuales se produce.

#### 2.4.3.2. El factor C

Las empresas se organizan y estructuran en base a los siguientes factores: financiamiento, tecnología, fuerza de trabajo, medios materiales y gestión. Las empresas de economía solidaria cuentan con un factor añadido: el factor solidario como fuerza productiva y generadora de valor económico.

El “Factor C” se refiere a la presencia activa de la solidaridad en la empresa y supone la existencia de un factor económico añadido. A través de este concepto se subraya por tanto la dimensión económica, y no sólo ética, de la solidaridad, analizando su contribución a la producción dentro del marco conceptual de la disciplina económica. Dado que es innegable que la solidaridad contribuye a aumentar la producción adquiere estatus de factor productivo.

“Desde el momento que la economía popular y solidaria existe, logrando operar con aquellos factores de menor productividad y en aquella situación de marginalidad respecto a los mercados, ella estaría demostrando poseer, en cuanto modo especial de organización económica, una especial eficiencia en cuanto capaz de funcionar incluso con recursos precarios y allí donde otras formas económicas no resultan viables” (Razeto, 2001:324).

Elevar la solidaridad al rango de factor económico y construir teóricamente esta afirmación es la principal aportación teórica de Razeto. El descubrimiento de su contribución al aumento de la producción tiene su origen en las investigaciones empíricas realizadas por este autor en los años 80 en Chile y en las que la capacidad productiva de las unidades de economía popular no se debe únicamente a los factores productivos tradicionales.

El factor C – solidaridad convertida en factor productivo– se manifiesta de las siguientes formas:

- La cooperación en el trabajo aumentando su eficiencia.
- El uso compartido de conocimientos e informaciones, que permite un mejor aprovechamiento de las capacidades tecnológicas e impulsa la innovación.
- La toma de decisiones participativa y asociativa.



- La confianza y la credibilidad mutua
- La propiedad colectiva de los medios materiales de producción.
- La generación de un sentido de pertenencia.

Este factor, en su dimensión social, es definido como el resultado de la unión de conciencias, voluntades y emociones de personas que comparten un proyecto común. Del grado de unión en esos tres planos dependerá la calidad del factor, o dicho de otra forma, a medida que la cohesión del grupo que comparte un proyecto es mayor, la productividad crece de forma exponencial. Del mismo modo, a medida que la calidad del factor C es mayor, mayor será su capacidad de generar una racionalidad distinta.

La teoría económica convencional, si bien reconoce la aportación de todos estos aspectos al aumento de la productividad, no lo considera como factor productivo y se refiere a éste con el término de "capital social".

A diferencia del término "capital social", el factor C se refiere a un factor independiente, con entidad propia, lo que abre la posibilidad al reconocimiento de su derecho a ser remunerado en función de su aporte a la productividad.

El factor C se combina con los demás factores para la realización de una actividad específica y su aporte específico consiste en potenciar al resto de factores.

El Factor C produce el aumento y mejora de la producción y la eficiencia de las actividades económicas, debido fundamentalmente al aumento de la motivación, innovación, integración, implicación y eficiencia de la fuerza de trabajo y a un mejor aprovechamiento de las capacidades tecnológicas y los medios materiales de producción. El Factor C en definitiva aumenta la productividad del resto de los factores de forma individual y en su conjunto.

El factor C, a través de una presencia significativa y decisiva de la solidaridad en la empresa, impacta el modo de organización de ésta e impregna el resto de factores, generando de esta forma un cambio de racionalidad.

Los factores son en parte sustituibles entre sí, lo que hace posible establecer diferentes combinaciones de factores, es decir, modificar su proporcionalidad de tal forma que un factor puede reemplazar las carencias de otros factores convirtiéndose en intensivo. Si bien todos los factores son sustituibles entre sí, hay algunos que se reemplazan más fácilmente que otros. Además es necesaria una adecuada

proporcionalidad de los factores para garantizar que éstos estén ocupados – no meramente presentes– y desempeñen su función de forma eficiente.

Pero más que la combinación de factores –en qué factor es intensivo una empresa– es la organización de los factores o el modo de acción e interacción entre unos y otros factores lo que determina los diferentes tipos de empresa. En otras palabras, dependiendo de qué factor organiza la empresa y la forma en que lo hace, estaremos ante un tipo u otro de empresa.

Una empresa es una organización formada por diferentes tipos de sujetos que aportan y hacen operar un determinado factor. Detrás de cada uno de los 6 factores están los sujetos que los poseen y los hacen funcionar:

- En el trabajo: trabajadores que aportan la fuerza de trabajo
- En la gestión: personas que toman las decisiones
- En la tecnología: personas que poseen y aplican los conocimientos técnicos
- En los medios materiales de producción: propietarios de esos medios
- En el financiamiento: personas que otorgan y reciben financiamiento
- En el Factor C: el colectivo humano

Cada uno de esos 6 tipos de factores puede participar en la empresa de dos formas: como organizador de la misma o como organizado. Es el primero el que determina el tipo de empresa.

En las empresas capitalistas es normalmente el factor financiero el que organiza la empresa mientras que los demás factores son medios al servicio de éste. En una empresa de economía solidaria los factores organizadores son el trabajo y el Factor C.

En las empresas de economía solidaria, estos dos factores están muy vinculados. Por ello en algunas formulaciones se utiliza el término de Economía de la Solidaridad y del Trabajo, como formas económicas en la que los sujetos aportan trabajo y factor C de forma combinada. El trabajo genera solidaridad y ésta se expresa a través del trabajo en común.

### 2.4.3.3 El factor C como factor organizador

Para Razeto los conceptos de recurso económico, factor económico y categoría económica representan tres niveles progresivos de participación en la economía.

El recurso económico se refiere a la potencialidad productiva, una fuerza productiva que tiene posibilidad de participar en la economía y aportar a la producción. Puede estar activa o inactiva. Si el recurso económico está activo, participando en la producción, se convierte en factor económico.

“Un factor económico es un recurso – combinación de energía e información– que operando al interior de una unidad productiva junto con otros factores, presta una utilidad determinada en la producción y contribuye activamente a la generación de valor o riqueza económica” (Razeto, 2001:150).

Un factor, para que se lo considere como tal, debe cumplir tres requisitos esenciales:

- Especificidad en el contenido: se refiere a la diferencialidad subjetiva y objetiva del mismo.
- Especificidad en el aporte que realiza a la producción: la función que desempeña es propia, diferente y reconocible frente a las que realizan los demás factores.
- Carácter imprescindible: al margen de su proporción, su presencia es indispensable en las unidades económicas.

Si un recurso, además de ser productivo, organiza la empresa, se convierte en factor organizador, alcanzando el nivel de categoría económica. El concepto de *factor organizador* es junto al de *factor C* la aportación específica de este autor a la teoría económica.

“La organización económica de los factores consiste en integrar los distintos sujetos que los aportan en una unidad de gestión que opere racionalmente tras la consecución de determinados objetivos generales de la empresa” (Razeto, 1994:72).

El factor organizador organiza la empresa, y esto significa tener objetivos propios, distintos a los objetivos de las empresas organizadas en base a otros factores. Así como el factor gerencial o administrativo combina y dirige técnicamente a los factores

de la empresa, existen también un factor que organiza económicamente los factores y que no siempre es el mismo.

Si bien el factor organizador que es el que determina los objetivos de la empresa, para alcanzar dichos objetivos debe integrar otros factores. Hay que tener en cuenta que los factores, además de elementos técnicos, son realidades subjetivas, aportadas por sujetos que esperan que su aporte sea adecuadamente remunerado o recompensado. Por ello, la empresa debe buscar y atraer los factores económicos necesarios para llevar a cabo su objetivo, satisfaciendo también los intereses particulares de cada factor, aunque sea de forma subordinada a los intereses generales de la empresa.

El factor organizador busca en el mercado los factores que necesita dotándoles de una determinada cantidad de valor económico que extrae de sí mismo.

“Para los que actúen en calidad de organizadores, el objetivo de la actividad económica será siempre su propia valorización, no en términos de una remuneración o recompensa fija sino en forma de un beneficio o utilidad variable, que dependerá de la calidad de la gestión y de los resultados de la operación empresarial. Reconoceremos, así, beneficio o ganancia no sólo del capital, sino también del trabajo, de la administración, de la tecnología, de los medios materiales y de la comunidad” (Razeto, 1994:77).

Como hemos mencionado existen dos formas de integrar los factores en la empresa: de forma subordinada –contratándolos– o haciéndolos partícipes del proyecto. En el primer caso los sujetos que aportan los factores aceptan los objetivos de la empresa por interés, mientras que en el segundo además los comparten. Esta última es más coherente con la naturaleza de las empresas organizadas en base al factor C.

El factor organizador de una unidad económica es quien establece los objetivos generales de la empresa, de acuerdo con su naturaleza. La naturaleza de los organizadores de la empresa determinará también el tipo de factores productivos que invierte y el modo en que integra esos otros factores.

La categoría impacta el modo de ser de los factores que organiza, de modo que un mismo recurso puede adquirir diferentes formas en función del factor organizador. Lo que valoriza en la fuerza de trabajo una empresa organizada por el capital por ejemplo no es lo mismo que lo que valoriza una empresa organizada por el trabajo.

La categoría organizadora va impregnando con su forma específica la empresa y al resto de factores de modo que en una empresa de capital todos los factores se convierten en capital. Del mismo modo, en una empresa de trabajo, los trabajadores convierten los otros factores productivos en fuerza de trabajo, ya que los diferentes factores son, en última instancia, expresiones del trabajo.

En las empresas de trabajo autogestionadas, el Trabajo se convierte en categoría organizadora y todos los factores asumen como objetivo la valorización máxima del propio trabajo. Los demás factores se miden con la unidad de medida del Trabajo, es decir, como cantidades de trabajo que debe combinar en proporciones adecuadas de modo que le permitan valorizarse, reproducirse y ampliarse. El Trabajo debe en primer lugar acumular mediante el trabajo los fondos necesarios para adquirir el resto de factores en el mercado de intercambios.

En las empresas organizadas por el factor C, éste va progresivamente impregnando a los demás factores de la siguiente manera:

- En la gestión a través de la participación en la misma de los integrantes de la empresa a diferentes niveles. El grado máximo sería la autogestión.
- En los medios materiales de producción a través de la propiedad colectiva u otras modalidades cooperativas de propiedad.
- En el trabajo, en la medida en que se realiza en cooperación y existe el sentimiento de formar parte del colectivo de trabajo.
- En la tecnología, cuando el saber-hacer, la creatividad y la capacidad de innovación es compartida y pertenece al grupo como colectivo.
- En el financiamiento cuando se acumula mediante el trabajo o se consigue gracias a la credibilidad del grupo.

Así, y a lo largo de un proceso de integración progresivo, los factores van adquiriendo paulatinamente la forma del factor C, que alcanza su máximo nivel en una empresa de economía solidaria plena y completa. En dicha empresa el colectivo se habrá apropiado de todos los factores o dicho de otra forma, la empresa habrá integrado a los poseedores de todos los factores en el colectivo. Todos los factores son, de esta manera, factores propios de la empresa.

Si bien cualquiera de los 6 factores puede convertirse en factor organizador de una unidad económica, los sujetos que crean empresas disponen además del factor organizador, parte de los otros factores. Habitualmente se convierten en categorías organizadoras aquellos sujetos que poseen un factor en base al cual forman la empresa y una parte significativa de otros factores complementarios en las cuales se apoya.

En las empresas capitalistas es habitual que los empresarios aporten medios materiales de producción y recursos financieros. Del mismo modo, existe una estrecha vinculación entre tecnología y gestión, entre el saber y el poder de decisión.

En el caso de trabajadores que crean su propia empresa, por ejemplo, además de contar con su fuerza de trabajo aportan sus ahorros, sus conocimientos técnicos y/o sus capacidades de gestión.

Además, para que un factor pueda constituirse en categoría organizadora, los sujetos que poseen ese factor deben disponer de determinadas cualidades y características: capacidades organizativas, para la innovación y de previsión del futuro, iniciativa y espíritu empresarial, información y conocimientos, constancia, y otras aptitudes morales e intelectuales.

Organizar una empresa supone, por un lado, tener conciencia de sus propios objetivos e intereses y detentar las capacidades y potencialidades para cumplirlos; y por otro, tener la voluntad de realizar esos objetivos mediante la activación de esas capacidades.

A medida que estas capacidades y potencialidades alcanzan mayores grados de desarrollo los sujetos "crecen en subjetividad" o se expanden. De la misma forma que el carácter subjetivo de los recursos experimenta un desarrollo sustancial al convertirse en factor, cuando este último se convierte en categoría, expande y potencia su contenido subjetivo.

El factor organizador realiza un movimiento hacia la autonomía cuando adquiere la conciencia de sujeto con objetivos propios. Pero al mismo tiempo realiza un movimiento de universalización porque por un lado, reconoce los intereses particulares de los otros factores como legítimos y los hace propios; y por otro, introduce los propios en la actividad y funcionamiento de los factores subordinados.

En las empresas de economía solidaria es la comunidad, el colectivo de trabajadores asociados el que crea la empresa, toma las decisiones, comparte el conocimiento, gestiona, se apropia de los medios materiales de producción, y aporta el capital financiero. Son sus miembros los que unidos logran alcanzar los objetivos propuestos participando además de los resultados en proporción al aporte realizado.

Pero la economía solidaria no es para Razeto sólo una forma de organización que produce bienes y servicios organizados por el factor C. En este tipo de empresas, el valor adquiere también la forma que el factor C atribuye al producto. El valor de un producto va mucho más allá de su mero valor económico.

“Hacer economía solidaria no es solamente hacer una empresa con ciertas características especiales o adecuarse a ciertas leyes que rigen por ejemplo a las cooperativas; es todo un proceso muy profundo, que implica ir dando forma y contenido al valor, ir definiendo objetivos específicos, ir estructurando modos de relación al interior de las empresas, y hacia fuera cuando los productos se transfieren hacia otros, marcado todo por la solidaridad, en este caso. Así como en la economía capitalista, todo queda marcado por el dinero, por el valor de cambio de los productos” (Razeto, 1994:164).

Razeto observa también que hay factores que se asocian y se combinan más fácilmente entre sí facilitando el acceso de aquellos a la condición de categoría organizadora.

Son las categorías las que deciden, según sus intereses y objetivos, qué recursos se van a convertir en factores utilizándolos económicamente e integrándolos en la unidad económica. De ahí que si bien hay, según este autor, abundancia de recursos, los factores son sin embargo escasos. Volveremos más adelante sobre esta cuestión.

#### 2.4.3.4 La contribución del factor C a la productividad

La eficiencia de las unidades económicas a nivel micro depende de la eficiencia de los factores económicos de forma individual y también de la combinación entre los mismos. La eficiencia depende por tanto del aumento de la productividad de cada uno de los factores derivada de su propia expansión y perfeccionamiento; y por otro, del aumento de la productividad como resultado de una mejor combinación de los factores. A continuación analizaremos la productividad de los factores centrales en la economía solidaria: Trabajo y Factor C.

A la hora de analizar la eficiencia de los factores, Razeto detiene su atención en su dimensión subjetiva, esto es, en las capacidades, características y cualidades de las personas y grupos que los poseen.

En contra de la idea comúnmente aceptada de que la productividad del trabajo ha ido aumentando de forma constante en la época moderna, según Razeto, éste ha ido perdiendo fuerza, capacidad y potencialidad productiva en términos de productividad agregada. Esta pérdida se ha compensado con una mayor utilización e innovación de otros factores. Así, según este autor, lo que aumentan son los "índices" de productividad del trabajo pero no su productividad efectiva en términos generales.

En el origen de este proceso de pérdida de productividad efectiva del trabajo está la división social y más tarde técnica del mismo. Ambos producen un "empobrecimiento de la subjetividad" de la fuerza de trabajo en términos de compresión y control del proceso productivo en su globalidad.

Históricamente los factores no estaban diferenciados sino integrados en el trabajo social. Paulatinamente, con el aumento del nivel de complejidad de las actividades y a través del proceso de división social del trabajo se van conformando los distintos factores.

El Factor C o Comunidad es el factor general del que surgieron y se fueron diferenciando los demás factores. Cuando se constituyen los factores, el elemento comunitario se convierte en factor residual que mantiene estrechos vínculos con cada uno de ellos, potenciando su integración.

Si bien la diferenciación de los factores, es decir la especialización, hace aumentar la productividad, también es verdad que provoca tensiones y conflictos derivados de los diferentes intereses que persiguen los factores. Esto, a su vez, provoca una disminución de esa productividad, aunque en menor grado al aumento global que produce.

En el caso del trabajo artesano, las microempresas o las pequeñas cooperativas, donde existe una escasa división social del trabajo o donde los factores económicos no se han diferenciado, la baja productividad de las unidades económicas no se debe según Razeto al factor trabajo sino a los otros factores, que están poco diferenciados y son escasos. En éstos la aportación de la productividad específica del trabajo a la productividad global de la unidad económica es muy alta.



Razeto reconoce que la división social del trabajo es fundamental para el desarrollo y perfeccionamiento de los factores que se diferencian pero insiste en la importancia de no fragmentar las capacidades humanas a través de múltiples actividades, y de la integración del trabajo, de forma que permita el desarrollo de sus potencialidades productivas. Se trata de revertir la división social de trabajo estableciendo relaciones de cooperación entre los diferentes factores.

Se trataría entonces de mantener e incluso mejorar la productividad global derivada de la división social y técnica de la producción y al mismo tiempo recuperar y aumentar la productividad específica del factor trabajo.

Así, en las empresas autogestionadas, a través de la cooperación, se tiende a superar la división social del trabajo y con ella en gran medida también la confrontación de intereses que conlleva la especialización. Todo ello, sin cuestionar la división técnica o factorial del trabajo, que Razeto considera necesaria.

El Factor C contribuye por tanto a superar los problemas de la división social, aumentando la productividad de cada factor y el de todos ellos de forma coordinada. El Factor C cumple así una función de integración de factores y a través de ésta, la progresiva recomposición social del trabajo, hasta llegar a la superación de la división social del mismo.

Para ello, se debe, además de desarrollar el Factor C, establecer formas de apropiación de los factores y de distribución de los beneficios que favorezcan la integración social, es decir, formas de propiedad y distribución justas y económicamente racionales. También son importantes cuestiones como las tecnologías apropiadas, los métodos de gestión y administración modernos y las formas de financiamiento que permitan el desarrollo de las potencialidades de la fuerza de trabajo.

Teniendo en cuenta la contribución del factor C a la productividad, Razeto subraya la importancia de expandir cuantitativamente y perfeccionar cualitativamente los recursos comunitarios susceptibles de convertirse en Factor C, e incrementar asimismo la productividad de dicho factor en el interior de las unidades económicas y de la economía en general aumentando la calidad e intensidad de la solidaridad.

“Al igual que en el caso de los demás procesos de transformación de recursos en factores, éste que convierte recursos comunitarios en factor C implica un

desarrollo en subjetividad, un proceso de expansión de la conciencia interpersonal y social, por el cual la comunidad, asociación o grupo humano de cualquier tipo, desarrolla su capacidad de iniciativa emprendedora y descubre lo que puede hacerse aunando conciencias y voluntades tras un proyecto compartido” (Razeto, 2001:273).

#### 2.4.3.5. Nivel meso y macro de la economía solidaria

Dado que el análisis de la economía solidaria no se agota en el nivel micro de las unidades productivas, abordaremos el nivel meso y macro aunque de forma más sucinta en las líneas que siguen.

Razeto aborda el nivel meso a partir del análisis de la racionalidad específica y de las articulaciones entre los tres principales sectores que componen la realidad económica: el sector de capitalista, el sector estatal y el sector solidario.

De acuerdo a este autor, cada sector está conformado por unidades, sujetos, actividades y flujos económicos que se relacionan entre sí de acuerdo a un determinado patrón de comportamiento. Esta homogeneidad –relativa– se refleja en las características comunes compartidas por los integrantes de un sector. La formulación teórica de una racionalidad económica especial para cada sector expresa el modo de ser, de desarrollarse y de comportarse específico de cada uno de los sectores.

Los tres sectores de la economía se distinguen, según Razeto, en función del tipo de relaciones económicas predominantes, las formas de propiedad así como las categorías organizadoras predominantes.

Aunque no se da una correspondencia mecánica entre categorías económicas, formas de propiedad y relaciones económicas existen ciertos vínculos que permiten dotar de contenido a cada uno de los sectores.

El capital como categoría organizadora tiende a establecer relaciones de intercambio, y por lo tanto a operar en el mercado de intercambios. La categoría Gestión asume de forma preferente relaciones de tributación y asignación jerárquica participando de forma importante en el sector de la economía regulada. En las actividades organizadas por la categoría Comunidad o Factor C destacan, las

relaciones de comensalidad, donación y cooperación. En cuanto a las otras categorías, Razeto afirma que los nexos son más complejos.

En cuanto al sector solidario, estos son sus rasgos más característicos (Razeto, 1994:277):

- La articulación y estrecha vinculación entre los procesos de producción, circulación y consumo.
- La integración de actividades distintas en aras a la satisfacción autónoma de necesidades humanas.
- El nexo entre objetivos y medios.
- La integración entre intereses individuales e intereses colectivos.
- La tendencia a la formación de asociaciones y organizaciones de primer, segundo y tercer grado.
- El modo de crecimiento y acumulación: más que la acumulación de medios materiales busca el desarrollo de valores, capacidades y energías creadoras.

Como hemos podido advertir en el apartado anterior, las categorías son las que definen el modo de comportamiento al interior de las empresas. Así, por ejemplo, la existencia de relaciones solidarias y de cooperación favorece la constitución del Trabajo en categoría organizadora. Las categorías influyen también en las relaciones que establece con los otros sujetos que participan en el mercado.

El Trabajo, como categoría organizadora, tiende a establecer relaciones económicas solidarias, pero también es cierto que en su relación con terceros las relaciones de intercambio son muy frecuentes. Ello se debe por un lado a la adaptación a un mercado en el que predominan el capital y los intercambios, pero por otro, se explica, según Razeto, por la aspiración legítima a una retribución proporcionada del esfuerzo que requiere el trabajo. Dicha compensación no siempre puede lograrse mediante relaciones de cooperación o reciprocidad, sobre todo cuando se trata de terceros cuya lógica de funcionamiento es otra.

En todo caso es indudable que el grado de integración y homogeneidad es mayor a nivel micro que a nivel sectorial. Los sectores están formados por unidades económicas que si bien presentan características comunes pueden operar de diversos

modos (Razeto, 1994: 21). Este autor reconoce incluso que la falta de coherencia y unidad interna de las múltiples y diversas experiencias que conforman el sector solidario es todavía considerable.

A nivel sectorial, en la medida en que las empresas de economía solidaria se coordinan y se desarrollan, mayor sea su nivel de integración.

“En efecto, la existencia de eficaces mecanismos de integración sectorial entre empresas centradas en el Trabajo asegura una presencia superior de esta categoría en formación. Concretamente, otorga flexibilidad a cada empresa en sus relaciones con el mercado, facilitando la convocación e incorporación de los factores externos que requiera, permitiendo que las empresas efectúen los ajustes y movimientos adecuados para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado sin necesidad de recurrir a procedimientos y mecanismos propios de otras lógicas económicas” (Razeto, 1994:109).

Razeto aboga por la creación de un "mercado intercooperativo de factores" para avanzar en la consolidación de un sector económico integrado por empresas organizadas por el Trabajo. La conformación de dicho sector permitiría la realización de procesos de acumulación de factores conformados bajo la forma de la categoría Trabajo.

Dicho mercado intercooperativo estaría compuesto por una bolsa de valores cooperativos, de trabajo cooperativo, capitales cooperativos, y de fomento y desarrollo tecnológico transferibles entre las empresas.

“Tal mercado podrá existir y ser eficiente en la medida en que se alcancen tres objetivos principales: a) que exista una cierta masa o volumen acumulado de tales factores (fuerza de trabajo, tecnologías, capacidades administrativas, medios materiales, financiamientos y energías comunitarias) en las empresas de trabajo y a su disposición; b) que las distintas empresas puedan darles a esos factores un trato económico fluido y flexible, incluida la posibilidad de su rápida y eficiente sustitución, de modo que puedan adaptarse constantemente, tras el logro de sus propios objetivos, a las fluctuaciones de la economía; y c) que existan posibilidades de crecimiento y perfeccionamiento de esos factores propios, que – como vimos– no tienen

las mismas características de los factores equivalentes configurados por otras categorías económicas” (Razeto, 1994:110).

Estos objetivos son alcanzables no a nivel individual sino en un conjunto integrado de empresas de Trabajo a través de la articulación de instancias específicas de coordinación para cada uno de los factores. Estas instancias de coordinación facilitarían el perfeccionamiento y desarrollo de la fuerza de trabajo, la apropiación y el fomento de tecnologías adaptadas, el financiamiento, los medios de trabajo, las capacidades administrativas, y el perfeccionamiento de las relaciones comunitarias y solidarias entre las empresas del sector.

Por último, en lo que a nivel macro se refiere, Razeto elabora lo que denomina una “teoría económica comprensiva”.

“Se trata del modelo de "mercado democrático", conforme al cual el más perfecto desarrollo de la producción se obtiene cuando todas las categorías económicas organizadoras se encuentran armónicamente desplegadas. En términos descriptivos más simples, es aquella situación en que todos los sujetos poseedores y aportadores de los distintos factores económicos están en condiciones de utilizarlos independientemente, organizando empresas autónomas en función de su propia valoración” (Razeto, 2001:131-132).

En contraposición con el pensamiento económico vigente, que parte del supuesto de que los recursos son escasos, para Razeto lo que escasea realmente en el mercado son los factores económicos, es decir, los recursos que realmente están operantes en las empresas. Al tener valor de cambio, la oferta económica de los factores económicos es limitada y proporcional a su demanda efectiva por parte de los agentes económicos.

Este error conceptual se debe, en opinión de Razeto, a la no distinción entre recursos, factores económicos y categorías organizadoras. La diferenciación entre estos tres niveles permite analizar y comprender mejor el crecimiento, la diversificación y el perfeccionamiento de los procesos de producción.

Los factores económicos surgen a partir de los recursos económicos, es decir, todo de aquello que tiene potencialidad de ser utilizado económicamente aunque no estén actualmente integradas en los circuitos y procesos económicos. Según Razeto hoy día las fuerzas potencialmente utilizables económicamente son mucho mayores que las que efectivamente están siendo utilizadas. Ejemplo de recursos económicos

disponibles que no están siendo requeridos actualmente en las actividades económicas son la fuerza de trabajo desocupada, los conocimientos tecnológicos y las capacidades organizativas desaprovechadas.

Por ello, activar las potencialidades económicas de los recursos existentes se convierte en un objetivo prioritario de desarrollo. Como bien apunta este autor "una clave del desarrollo como dinámica de expansión y perfeccionamiento de la producción la constituye el proceso de conversión de los recursos en factores económicos" (Razeto, 2001:151).

Razeto parte de que las fuerzas productivas disponibles no empleadas, son abundantes pero al mismo tiempo "muchos de los recursos necesarios para el desarrollo integral se encuentran subdesarrollados, atrofiados, y limitados en su expansión, están en proceso de deterioro y extinción, manifiestan serias distorsiones en su constitución o presentan un bajo nivel de calidad" (Razeto, 2001:128).

Los factores económicos disponibles, por el contrario, son cuantitativamente escasos y costosos, y al igual que gran parte de los recursos "se encuentran limitados en su desarrollo y disminuidos en su productividad como consecuencia del modo de organización y del tratamiento económico de que son objeto, y de una insuficiente reconocimiento, valoración y aprovechamiento de sus potencialidades" (Razeto, 2001:128-129).

En cuanto a las categorías económicas, éstas son aún más escasas que los factores económicos. Además, algunas categorías prevalecen sobre otras dificultando la expansión de determinados factores y obstaculizando la emergencia de categorías alternativas. Todo ello incide negativamente en el desarrollo.

Las posibilidades de desarrollo están dadas y condicionadas por la disponibilidad de factores, y también por la capacidad que tenga una economía para movilizar recursos inactivos.

A su vez, el tipo y la cantidad de factores que existan en una economía dependerá de las características de los recursos económicos. Si el desarrollo de un factor puede favorecer la formación de otros factores a partir de unos determinados recursos, lo mismo ocurre con los factores en relación a las categorías. Así, por ejemplo un factor C intensivo ayudaría a que el factor trabajo se convirtiese en categoría organizadora.

El tipo de desarrollo está por tanto condicionado por los recursos, factores y categorías predominantes: acumulación de capital, de tecnología, de medios materiales, de poder, de trabajo y de sociabilidad o comunidad.

A pesar de este condicionamiento, Razeto parte de una concepción dinámica de las fuerzas productivas, de forma que se pueden descubrir, crear, perfeccionar, activar o combinar de diferentes formas para perfeccionar, expandir y abrir nuevas actividades productivas.

De cara a la optimización del proceso productivo hay que cumplir estas tres condiciones básicas (Razeto, 2001:126):

- La plena expansión, diversificación y cualificación de las fuerzas productivas que participan en la producción.
- El pleno y más eficiente empleo de dichas fuerzas en los diferentes tipos de empresas y unidades económicas.
- La adopción de la mejor y más eficiente organización de las fuerzas productivas y de las unidades económicas en el conjunto de la economía.

En definitiva el desarrollo se refiere, de un lado, a las potencialidades existentes – activación y perfeccionamiento de las fuerzas productivas disponibles no empleadas–, y de otro, al aprovechamiento eficiente de las capacidades productivas de los factores a nivel micro–, y por último, a nivel meso y macro, a la existencia de categorías económicas plurales.

La eficiencia de los mercados de factores depende de la capacidad de incrementar la disponibilidad de esos factores, es decir, los mercados de factores son más eficientes cuanto más plurales son en relación a las categorías organizadores y a los tipos de relaciones económicas, ya que las ineficiencias que resultan en un sector son compensadas por las ventajas de los otros. Y cuanto más democrático y eficiente sea un sector menor será la presencia relativa de otros sectores y a la inversa (Razeto, 1994:379).

En definitiva, a nivel macro la eficiencia está relacionada con la creación de un mercado democrático en el que interactúen los tres sectores de forma equilibrada y se satisfagan las necesidades del mayor número posible de personas.

Sin embargo, a este nivel, advierte Razeto, la formación de una categoría económica a partir de un factor determinado es producto de un proceso histórico

complejo. Hoy día estamos ante una economía capitalista en la cual la categoría organizadora es el capital, y hay que tener en cuenta que "las categorías tienen una expresión primaria a nivel de las unidades económicas, pero despliegan su más amplio contenido sólo cuando alcanzan presencia e incluso predominancia a nivel de circuitos económicos globales, primero a nivel sectorial y luego en dimensión macroeconómica" (Razeto, 1994:95).

En el sistema capitalista la mayoría de las empresas están organizadas por el capital mientras que los demás factores ven estructuralmente limitadas sus potencialidades organizativas. Aún en los casos en los que consiguen formar empresas contratando otros factores y subordinando al factor financiero en el nivel micro, como operan en un mercado dominado por el capital, en el plano macro siguen supeditados.

Si bien la aportación de las unidades económicas organizadas por las categorías Trabajo y Comunidad al desarrollo de la producción son por el momento limitadas, este sector, bien organizado y expandido de acuerdo a su propia racionalidad, tiene, según este autor un enorme potencial de impacto.

Para finalizar con la teorización de Razeto veamos cómo contribuye la economía solidaria en la potenciación de los recursos, los factores y las categorías, claves para promover el desarrollo.

#### 1. En los recursos económicos:

Las organizaciones de economía solidaria, en la medida en que son experiencias económicas, contribuyen a la reproducción y ampliación de los factores. Pero tiene también una dimensión social que contribuye a la renovación de los recursos potencialmente utilizables en economía.

Se trata al aprovechamiento y uso de algunos tipos de recursos infrautilizados por otros sectores de la economía, especialmente aquellos que se constituyen en actividades culturales, sociales y políticas. Ejemplo de ello son la participación en movimientos sociales, el "saber hacer" popular, las capacidades organizativas o el reciclaje de recursos.

Además, teniendo en cuenta que satisfacen necesidades de sus miembros y de la comunidad en la que se insertan, utilizan recursos locales, lo que facilita la integración de la dimensión ecológica en su actividad.



## 2. En los factores productivos:

- Factor C: es el factor que la economía solidaria valoriza, expande y potencia de forma especial.
- Factor trabajo: es el factor productivo central. Por un lado está el aprovechamiento de la fuerza de trabajo que no accede al empleo asalariado en el mercado de trabajo a través de formas de trabajo autónomo y asociativo. Por otro, el perfeccionamiento y potenciación de esa fuerza de trabajo mediante la capacitación y el aprendizaje en la práctica, la participación en la gestión o la mejora de las condiciones en las que se desempeña.
- Factor tecnológico: hace referencia a la innovación tecnológica basada en el saber social y en la creatividad popular, en el aprovechamiento y a la valorización de la potencialidad productiva de ese conocimiento. Se trata de tecnologías alternativas que se dirigen principalmente a generar innovaciones en la fuerza de trabajo. En la economía popular y solidaria se produce además una acumulación comunitaria de la tecnología, una mayor integración del conocimiento y la apropiación social del mismo. Todo ello contribuye a ampliar las capacidades de innovación.
- Factor gestión: la activación de los recursos y capacidades organizativas de los grupos y comunidades se convierten en factor gestión. Estas capacidades se amplían en la medida en que el colectivo participa en procesos de decisión.
- Factores materiales y financieros: en éstos el aporte de la economía solidaria y del trabajo es más limitado. En cuanto a los medios materiales de producción destacar el aprovechamiento productivo de infraestructuras creadas para otros fines. Sobre la expansión del factor financiero Razeto menciona que a través de relaciones de cooperación o donación se movilizan productivamente recursos financieros que de otra forma irían destinados al consumo.

## 3. En las categorías económicas:

Las categorías económicas en tanto en cuanto organizan las empresas son las principales fuerzas impulsoras del desarrollo. Las categorías movilizan, activan y relacionan económicamente los recursos, convirtiéndolos en factores.

Como hemos venido afirmando, la economía solidaria cuenta con dos categorías organizadoras: Trabajo y Comunidad. La contribución de estas categorías al desarrollo son las siguientes:

- La diversificación de los tipos de empresas que participan en la economía con una racionalidad especial que valoriza los factores humanos.
- La valorización de la fuerza de trabajo y de la comunidad ampliando y mejorando la participación de ambos en la economía global.
- El incremento de las disponibilidades totales de fuerza de trabajo y de Factor C, y la expansión de las posibilidades productivas de los otros factores que estaban inactivos.
- El pleno empleo de los factores disponibles a nivel macro y una combinación más eficiente de los mismos.
- El incremento del producto global y el perfeccionamiento y diversificación de los bienes y servicios producidos.

Sin embargo, el proceso de formación de estas categorías es lento y complejo y requiere de condiciones y cualidades que no son habituales. Según Razeto, la etapa más difícil es la inicial, pero una vez superada ésta, el camino para la creación de nuevas y mayores iniciativas, esto es la expansión de las categorías Trabajo y Comunidad es más factible.

## **2.5. Retos de la economía solidaria**

### **2.5.1 Introducción**

Si bien las contribuciones de la economía solidaria a los procesos de desarrollo son difícilmente cuestionables, no podemos obviar la magnitud y el calado de los retos y dificultades que tiene que enfrentar. A nivel micro una de los retos principales es la eficiencia. Razeto relaciona los problemas que afectan a la eficiencia de las unidades económicas populares y solidarias con la calidad de los factores económicos. De la fuerza de trabajo destaca su insuficiente calificación; en los medios materiales y el financiamiento la escasez y las dificultades de acceso; mientras que en la tecnología y la gestión existen importantes deficiencias en lo que a la gestión, la producción, la organización del trabajo o el control de calidad se refiere. Por último, en cuanto del factor C, menciona problemas que afectan la cohesión interna.

Añade además, otras dificultades relacionadas con la comercialización y a nivel meso la falta de integración con otras unidades de economía solidaria.

Laville y García Jané (2009:163) coinciden con Razeto cuando señalan como principales debilidades de la economía solidaria las siguientes:

- Déficits de gestión.
- Individualismo y otras actitudes no cooperativas.
- Dificultades económicas (de acceso al crédito, dependencia financiera o el escaso capital propio).
- Baja autoestima y la escasa conciencia de constituir una alternativa económico– empresarial.
- Escaso conocimiento del sector por parte de la sociedad.
- Débil integración económica y sociopolítica del sector.

A éstas suman las ligadas al contexto socioeconómico caracterizado por la alta competitividad de las grandes empresas de capital, la apertura de los mercados y su control por parte de las transnacionales, el retroceso de los derechos laborales y la externalización de los costes ambientales.

En las líneas posteriores abordaremos los tres retos nucleares de la economía solidaria: la eficiencia de los emprendimientos, su integración en el mercado de forma no subordinada y la creación de un sector solidario. Estos retos, como veremos, están estrechamente relacionados entre sí.

### 2.5.2. Eficiencia

La eficiencia ocupa una posición central a la hora de valorar el potencial alternativo de la economía solidaria. La búsqueda de eficiencia es uno de los objetivos centrales en la actividad económica y como tal requiere especial atención en el tema que nos ocupa.

Atendiendo a la teoría elaborada por Razeto, a nivel micro, los criterios de eficiencia varían en función de cuál sea la categoría organizadora en una empresa, así, la organización y ocupación de los factores será eficiente económicamente en la

medida en que respondan a la máxima valorización de la categoría económica correspondiente.

El concepto de eficiencia, aplicada *otras formas de economía*, debe reflejar la lógica diferencial de hacer y entender la economía. La eficiencia de la economía solidaria, de acuerdo a su racionalidad específica, está directamente relacionada con la reproducción de la vida, es decir, con un desarrollo permanente y sostenible de la calidad de vida tomando en consideración aspectos no sólo materiales, sino también ecológicos y psicosociales.

“La eficiencia debe ser entendida a través de una visión sistémica. Esta incluye la capacidad de los procesos y medios utilizados para promover la calidad de vida de las personas que los utilizan, así como el favorecer un mayor bienestar duradero para la sociedad. La eficiencia sistémica abarca la realización de beneficios sociales, y no sólo monetarios o económicos, la creación de efectos benéficos para el entorno donde se ubican los emprendimientos en cuestión, la garantía de longevidad para estos y la presencia de externalidades positivas sobre el ambiente natural, a favor de la sustentabilidad” (Gaiger, 2004b: 213).

Por contra, la eficiencia capitalista, en su búsqueda de la máxima rentabilidad, a la hora de valorar la actividad económica, se guía por criterios exclusivamente utilitarios sin tomar en consideración los efectos negativos que produce a nivel medioambiental y social.

En la misma línea, para Laville y García Jané una empresa de economía solidaria será eficiente en la medida en que acomete con éxito sus fines sociales o su finalidad de servicio.

“La concreción de servicio a los miembros y/o a la sociedad en general consiste en ofrecerles riqueza, en forma de bienes y servicios útiles y de calidad, y a través de otras aportaciones; satisfacer las necesidades materiales e inmateriales de los socios y de los grupos de interés más próximos (colaboradores, proveedores, comunidad local...), así como lograr ambas finalidades garantizando que tanto el bien o servicio como el proceso necesario para producirlo sean ecológicamente sostenibles. Es en torno al grado de logro de estas finalidades por lo que cabrá juzgar el éxito, y la legitimidad, de cualquier empresa” (Laville y García Jané, 2009:178).

La visión alternativa de la eficiencia se asocia a la discusión sobre los fines que deben ser alcanzados a través de la actividad económica y también con las posibilidades de alcanzarlos. Los fines tienen que ver con la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de las personas. Esta forma de concebir la eficiencia apela necesariamente a otra racionalidad y requiere de indicadores y criterios de evaluación acordes con la misma. Y es ahí donde radica precisamente la dificultad: disponer de indicadores que den cuenta de los impactos en las múltiples dimensiones que adquiere la eficiencia en la economía solidaria.

“Los sistemas de información existentes resultan inadecuados para comprender y aprehender plenamente la lógica económica solidaria, lo que la hace parcialmente invisible. Su misma viabilidad y competitividad requiere de otros parámetros capaces de valorarla adecuadamente” (Wautiez, Bisaggio Soares y Melo Lisboa, 2004: 289).

Según estos autores, es necesaria la construcción de nuevos indicadores y la adecuación de los criterios de evaluación a los valores de esta otra economía. Se trata de que la calidad de vida, la sostenibilidad y la justicia social se conviertan en criterios de evaluación de la actividad económica.

Si bien nos parece fundamental esta visión sistémica de la eficiencia es importante no perder de vista el concepto de eficiencia. En este sentido es interesante la distinción que Razeto realiza entre el concepto general de eficiencia y las eficiencias específicas a cada racionalidad.

La primera se refiere al óptimo empleo económico de los factores disponibles y se expresa en la forma en que los bienes y servicios salen al mercado en cuanto a la calidad, precio o acceso a servicios complementarios.

La segunda se mide de acuerdo a criterios relacionados con la forma en que se distribuye el valor generado por la actividad y los objetivos que se persiguen. Es en esta segunda donde la eficiencia de la economía solidaria difiere de la eficiencia capitalista como hemos tenido ocasión de comprobar.

La economía solidaria debe responder tanto a criterios generales de eficiencia como a los criterios de eficiencia acordes con su racionalidad específica.

Existe pues una racionalidad económica general aplicable a los tres sectores o polos de la economía, así como racionalidades económicas específicas diferentes

entre sí. Por eso insiste este autor en la necesidad de una teoría económica que dé cuenta de la racionalidad económica solidaria, que comprenda y guíe las actividades que siguen esta lógica en lo que a modos de organización, funcionamiento, relación, decisión y otros se refiere.

### 2.5.3. Integración en el mercado

Razeto insiste en la idea de que la mera existencia de la solidaridad como código ético no es suficiente para que surja un modo alternativo de producción. Este, además de solidario debe ser viable, lo que nos remite al reto de la competencia y el mercado.

Singer subraya también la importancia de integrar la economía solidaria en el mercado, y en este sentido valora positivamente la competencia con los emprendimientos capitalistas. En su opinión, someterse a la competencia puede animar a las unidades económicas solidarias a superarse tecnológicamente, innovar y mejorar la calidad de sus productos y servicios, hasta llegar a conformarse en un modo de producción realmente superior a la capitalista. Se trataría de hacer compatibles los principios de cooperación y competencia.

La integración en el mercado implica la búsqueda de eficiencia y resultados económicos al mismo tiempo que se persiguen otros beneficios sociales y se mantienen los principios de solidaridad, democracia y autonomía en la gestión.

Para Gaiger la economía solidaria, dirigida a la reproducción de la vida, surge a partir del trabajo asociado y se caracteriza por una racionalidad solidaria y al mismo tiempo emprendedora. La economía solidaria implica en la práctica una nueva inserción en el mundo del trabajo y de la economía, una nueva racionalidad basada en los principios de autogestión y solidaridad.

“El factor trabajo puede ser llevado a su pleno rendimiento como trabajo asociado, a medida que la comunidad misma de trabajo funcione como determinante de la racionalidad económica, sin entrar en conflicto con su naturaleza social y de autogestión, produciendo efectos tangibles y ventajas efectivas, en ambos extremos” (Gaiger, 2004a:234-235).

Esta nueva forma social de producción debe convivir sin embargo con el modo de producción capitalista en un mercado altamente competitivo y globalizado. Esta

relación, profundamente desigual, entraña riesgos y dificultades difíciles de superar. La economía solidaria se ve obligada a luchar por su espacio vital y a desarrollarse de acuerdo con su lógica en un contexto muy adverso.

Según Gaiger, los emprendimientos solidarios sufren una doble subordinación a la economía capitalista: por un lado, están sujetos a los efectos de la lógica de acumulación y a las reglas de intercambio impuestas al conjunto de los agentes económicos; y por otro, para atender a la premisa de productividad competitiva, se ven obligados a adoptar la base técnica del capitalismo.

Estas premisas debilitan la lógica solidaria y la obligan a enfrentar tensiones. Es más, si estos imperativos se adoptan sin restricciones, terminan por descaracterizar la especificidad de la economía solidaria y ésta corre el peligro de ser absorbida por la racionalidad dominante. Para Gaiger la cuestión radica en analizar cómo reaccionan a tales presiones: desnaturalizándose o por el contrario haciendo prevalecer los elementos propios de su lógica interna.

La inserción en el mercado dominado por el modo de producción capitalista no es tarea fácil a pesar de que la lógica solidaria, como lógica diferencial es destacada como fortaleza a la hora de integrarse en el mercado.

“Cuando se acepta el desafío del mercado, la economía solidaria muchas veces se desdibuja, pero la principal garantía, que le da seguridad para afrontar el cantar de la sirena mercantilista, es estar basada en un proceso económico metabólicamente distinto del capitalista, en un control genuinamente social sobre los medios de producción, realizado por individuos cooperativamente asociados” (De Melo Lisboa, 2004:305).

Para Gaiger, la lógica de funcionamiento del factor trabajo sitúa a la economía solidaria ante la paradoja de que su capacidad de trabajo es su principal fortaleza y al mismo tiempo causa de muchas debilidades. Dichas debilidades se refieren sobre todo a las competencias técnico-profesionales.

Normalmente los emprendedores de actividades de economía solidaria han desempeñado previamente trabajos poco cualificados en estructuras muy jerárquicas, y cuentan con nula o escasa experiencia en temas administrativos y de gestión. Para enfrentar esta situación, según Gaiger, deben activar los circuitos de gestión y de trabajo compartidos, y proveerse al mismo tiempo de recursos socio-políticos, sacando el máximo provecho a su propia experiencia.

Las variables a tener en cuenta y que contribuyen a que el emprendimiento evolucione en un sentido u otro son los siguientes (Gaiger, 2004a):

- Los recursos con los que cuentan los trabajadores –materiales, profesionales o identitarios– así como la capacidad de movilización colectiva y las experiencias previas de organización.
- El grado de necesidad de los trabajadores o de dificultad para encontrar una nueva opción de trabajo y renta. Si este es alto aumenta las posibilidades de que el emprendimiento asuma un carácter esencial y no meramente complementario entre otras estrategias económicas.
- El grado de adhesión a los principios solidarios.
- Las competencias desarrolladas para captar diferentes tipos de recursos externos y al mismo tiempo lograr el reconocimiento y la legitimidad social.

La importancia relativa de estos factores y la forma en que se interrelacionan depende de las circunstancias. Sin embargo, Gaiger no duda en afirmar que en los emprendimientos exitosos se da una convergencia positiva entre las mismas.

Una vez que el emprendimiento se ha puesto en marcha la cuestión fundamental reside en activar los mecanismos de retroalimentación para que los individuos y el colectivo reproduzcan tales conductas y respondan a las condiciones iniciales en un grado más elevado. Se trataría de canalizar para el emprendimiento solidario las energías disponibles metabolizándolas en los términos de la nueva racionalidad. Ello requeriría, no sólo de una toma de conciencia y una gran determinación de los miembros del emprendimiento, sino que esta lógica se oriente objetivamente en términos de efectos económicos reales.

Para Gaiger son claves en este sentido la autogestión y la cooperación en el trabajo. La práctica de la autogestión provoca tres efectos: inhibe las tentaciones de reintroducir la división social del trabajo y de adoptar prácticas no igualitarias; eleva el grado de compromiso, cohesión social y confianza entre los miembros del emprendimiento; y predispone a una mayor optimización del proceso productivo. La activación de esos elementos se verifica de forma más intensa en los emprendimientos con un alto grado de colectivización, como las cooperativas y empresas autogestionadas.



Por otro lado, las investigaciones realizadas por este autor apuntan a una correlación positiva entre el grado de solidaridad interna y la relación con las necesidades locales. La inserción local dota de legitimidad a estos emprendimientos y les impulsa a reafirmar su identidad, lo que a su vez permite profundizar en las prácticas de autogestión y de cooperación en el trabajo.

#### 2.5.4. Conformación de un sector solidario

En términos generales, y según la definición de Razeto, la economía solidaria está formada por todas aquellas experiencias, iniciativas o actividades que introducen la solidaridad en su funcionamiento y/o en su organización. Esta se refleja en la propiedad de los medios de producción, en la gestión, en la organización del trabajo o en la distribución de excedentes y en cada uno de estos ámbitos puede alcanzar diferentes grados de intensidad.

Pero Razeto señala que para que de la solidaridad surja un nuevo modo de hacer economía o una racionalidad económica especial, ésta debe ocupar un lugar central en los comportamientos económicos. La ayuda mutua, la solidaridad o la cooperación deben ser inherentes a la forma de afrontar los problemas, satisfacer las necesidades o desarrollar la organización.

Dotar a la solidaridad de un lugar central significa introducir la solidaridad en todas las fases del ciclo económico impregnando los resultados, los procesos y las estructuras de la actividad económica. De esta forma, la solidaridad puede llegar a transformar la economía desde dentro, estructuralmente, reequilibrando las relaciones entre los tres polos o sectores de la economía y poniendo las bases para un modelo de desarrollo más humano.

Las experiencias socioeconómicas en las que la solidaridad ocupa un lugar central conformarían un sector económico o movimiento social al que Razeto denomina tercer sector solidario. Este tercer sector solidario estaría integrado por organizaciones y actividades económicas muy variadas que tienen en común la presencia activa y central del trabajo y de la solidaridad, como factores organizadores de la actividad económica.

Para la integración y conformación de un sector solidario es necesario que estas experiencias compartan una identidad común y un sentido de pertenencia que les dote de la fuerza social necesaria para construir un proyecto alternativo.

La identidad del tercer sector se va formando a través de un proceso participativo, de autoconciencia, de recíproco conocimiento y de convergencia. La fuerza que adquiere el proceso de constitución de un sector solidario dependerá exclusivamente de sus participantes y del valor de sus experiencias (Razeto, 2000).

El sector solidario como actor colectivo de transformación social está formado por organizaciones interesados realmente en el cambio social y en la creación de alternativas económicas, sociales, culturales y políticas.

“El reconocimiento actual de la economía solidaria indica que la solidaridad deja de ser un adjetivo descartable o restringido a las relaciones personales, y se presenta como eje de un proyecto societario alternativo al capitalismo, en el cual la transformación social resulta de un rechazo ético– político, y no es meramente un hecho que proviene directamente del desarrollo de las fuerzas productivas, de las contradicciones objetivas, de la fuerza de las armas o de un resultado electoral” (De Melo Lisboa, 2004:298).

La solidaridad supera de este modo el plano subjetivo e interpersonal y adquiere status político conformándose en una nueva racionalidad, alternativa a la utilitarista, una nueva forma de estructurar el espacio público y el mercado.

A nivel meso, el reto consiste por tanto en el establecimiento de alianzas y vínculos estratégicos con movimientos sociales transformadores y la consolidación de un sector de economía solidaria mediante la creación de redes y la intercooperación. Sin olvidar que la economía solidaria es hoy por hoy un subsistema subordinado al sistema económico capitalista (Laville y García Jané, 2009:204).

### **3. Conclusiones**

Los desequilibrios que provocan la supremacía de la racionalidad instrumental sobre otras racionalidades y la supremacía del mercado sobre la sociedad civil y el Estado se dejan sentir en todas las esferas de la vida.

El proyecto de la modernidad deja su impronta más negativa en los países de Sur, donde los procesos de modernización reales se han llevado a cabo sobre la base de la negación de la diversidad cultural y la exclusión social de amplios sectores de la población.

En este contexto, las luchas por la emancipación, aunque sea de forma parcial y a menudo contradictoria, se dan en el tiempo presente y a través de prácticas concretas.

En el espacio-tiempo de la producción –el espacio de la economía solidaria– los procesos de emancipación se relacionan con el surgimiento de nuevas formas sociales de producción, espacios donde se produce con otra lógica y sobre la base de nuevos vínculos sociales.

En este espacio-tiempo el conflicto se da entre unidades capitalistas de producción y aquellas otras cuyo fin no está exclusiva y primordialmente orientada hacia el lucro, como es la economía solidaria.

En las iniciativas de economía solidaria se produce la revalorización del trabajo asociativo y solidario, generador de sentido y vía para la autorrealización personal.

La economía solidaria aboga por un mercado más democrático y justo, un mercado "donde el poder se encuentre altamente distribuido, repartido, desconcentrado y descentralizado entre los sujetos de la actividad económica" (Guerra, 2002a:107).

La participación de los tres sectores en dicho mercado se produciría en términos de igualdad, de forma que permita el desarrollo de las potencialidades inherentes a cada una de estas racionalidades. Parafraseando a Razeto se trataría de constituir un mercado democrático a partir del crecimiento del sector de economía solidaria, la democratización del sector estatal y un mayor control del sector capitalista privado.

“El surgimiento de la economía solidaria en espacios mercantiles no sólo significa la presencia de otras orientaciones económicas en el mercado, además de las que simplemente buscan la máxima valorización, sino que representa asimismo un profundo reordenamiento de las relaciones de fuerza vigentes en un mercado actualmente hegemonizado por la lógica capitalista, construyendo la posibilidad de una mayor democratización de la economía y, por tanto, de la sociedad” (De Melo Lisboa, 2004:303).

La economía solidaria no representa una propuesta macroeconómica global sino que aspira a integrarse en una economía de mercado plural en la que actúen equilibradamente la economía capitalista, la estatal y la solidaria.

A nivel ideológico la economía solidaria representa una identidad alternativa en construcción que lucha por su reconocimiento social. La legitimidad de dicho proyecto dependerá de su capacidad para desarrollarse de acuerdo a su lógica pero también del resultado de las luchas simbólicas entre la visión hegemónica del mundo y las visiones contrahegemónicas inherentes a estas iniciativas.

Si bien la economía solidaria es un término que hace hincapié en los puntos de encuentro entre las diversas iniciativas que se reconocen como *otras formas de hacer economía* y que son en su mayoría de origen latinoamericano, entre la acepción europea y latinoamericana existen diferencias significativas como hemos tenido oportunidad de comprobar.

En Europa, en el contexto de crisis del Estado de Bienestar se ha insistido más en la renovación del rol social del Estado y en la búsqueda de nuevos equilibrios socioeconómicos, reivindicando una nueva forma de distribución de responsabilidades entre poderes públicos, privados y organizaciones de economía social (Guerra, 2002b).

Hay que tener en cuenta que en Europa, en términos generales, el desarrollo del Estado de Bienestar ha sido mayor. La economía no mercantil, esto es, la distribución de bienes y servicios impulsada por el Estado conforme al principio de redistribución ha sido históricamente más importante que en América Latina.

La combinación de trabajo voluntario y asalariado así como la estrecha colaboración con los poderes públicos en el desarrollo de políticas sociales son también características definitorias de la economía solidaria en Europa.

“Esta construcción conjunta de la oferta y la demanda, confiere a la economía solidaria contemporánea una cierta originalidad que es más acusada en los países del Norte, donde predomina la producción de servicios, que en los países del Sur, en los que el acceso a los bienes de primera necesidad sigue siendo vital” (Laville y García Jané, 2009:120).

En América Latina la economía solidaria supera ampliamente el concepto de economía social, mientras que en Europa, aunque se reconoce su especificidad, aparece cada vez más aglutinada bajo el concepto paraguas de “economía social y solidaria”.

La dimensión que adquiere la pobreza y la exclusión en América Latina es también un elemento clave a la hora de analizar las divergencias entre ambos continentes. A esto hay que sumar otro aspecto importante que destaca Coraggio y que se refiere al potencial conflictivo de este fenómeno.

“En América Latina las propuestas de otra economía, si van al fondo, van a tocar intereses de reproducción del capital y del poder, y pueden enfrentarse con respuestas violentas, en particular del sistema político clientelar, que usa la violencia y no sólo la reciprocidad desigual como recurso. Esta dimensión no está presente en el análisis que se hace para Europa” (Coraggio, en Laville, 2004:12).

El grado de confrontación está relacionado con el nivel de consciencia de los actores implicados para impulsar cambios sociales, su viabilidad socioeconómica y su capacidad para desarrollar estrategias a largo plazo que sean realmente desafiantes para la lógica capitalista y el orden social establecido.

## CAPÍTULO 2. LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN

### 0. Introducción

Entre los diferentes tipos de organizaciones y actividades de economía solidaria existentes, especial atención merecen el cooperativismo y la autogestión, por tratarse de las formas más difundidas de economía solidaria.

A esta familia de la economía solidaria pertenece la Experiencia Cooperativa de Mondragón que analizaremos en este capítulo. Las nuevas energías emancipadoras que en el ámbito económico encarnan las iniciativas de economía solidaria y los principios inspiradores básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón confluyen en las siguientes ideas-fuerza cardinales: trabajo, solidaridad y autogobierno.

Si en la actualidad el conflicto entre la lógica del capital y la lógica de la vida ocupa un lugar central, la contradicción fundamental de la sociedad industrial del siglo XIX se daba entre el capital y el trabajo. En este contexto la cooperativa se erige como propuesta de autoorganización colectiva que aspira a superar dicho conflicto en el ámbito de la empresa. No en vano la empresa es el espacio social donde se produce la lucha entre los dos sujetos históricos de la modernidad capitalista: la clase trabajadora y la clase capitalista.

Las cooperativas de trabajadores y las empresas autogestionadas son, de acuerdo con Razeto, las formas más extendidas de búsqueda y construcción explícita de modos alternativos de organización económica.

Las cooperativas que conforman la Experiencia Cooperativa de Mondragón son empresas de economía solidaria del ámbito del trabajo y la producción. La economía de solidaridad en el ámbito de la producción está constituida por aquellas unidades y actividades productivas organizadas por las categorías Trabajo y Comunidad.

Se trata de organizaciones con fines comerciales que practican la solidaridad entre sus miembros a través de la autogestión.

Atendiendo a la tipología de Gaiger las cooperativas de la Experiencia Cooperativa de Mondragón se insertan en la categoría de empresas autogestionarias de producción basadas en la socialización integral de los medios de producción y en procesos colectivos de trabajo.

En las cooperativas mondragonesas es la comunidad de trabajo –los trabajadores asociados– la que detenta la propiedad de la empresa, toma las decisiones y participa de los resultados de la empresa en función del trabajo aportado.

La Experiencia Cooperativa de Mondragón es además una experiencia de economía solidaria singular por su volumen y por su pervivencia durante décadas en un mercado dominado por las reglas de juego capitalistas.

La integración en el mercado sin perder su especificidad es como hemos visto uno de los grandes retos a los que se enfrenta la economía solidaria. Es indudable que la Experiencia Cooperativa de Mondragón ha alcanzado el primer objetivo, sin embargo, la valoración sobre el grado de consecución del segundo objetivo es mucho más controvertida.

En todo caso, y sin ánimo de obviar este debate, creemos que La Experiencia Cooperativa de Mondragón puede contribuir a enriquecer el campo de las experiencias alternativas en el ámbito del trabajo y la producción mediante un *trabajo de interpretación y traducción* que la haga comprensible para otras experiencias sociales. El trabajo de traducción permitirá compartir e identificar los lugares comunes entre ésta y otras experiencias del Sur.

Como proclama Sousa Santos, el objetivo del trabajo de traducción es construir nuevas y plurales concepciones de emancipación social aumentando el campo de las experiencias que están disponibles, o dicho de otra manera, de imaginar un mundo mejor a partir del presente.

Con objeto de dar inicio a este trabajo de traducción, en este capítulo nos adentraremos en el contexto socio-histórico, ideológico y cultural que dio origen a la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

En primer lugar describiremos brevemente la evolución histórica seguida desde los años 50 del siglo XX hasta la actualidad. En segundo lugar nos detendremos en el pensamiento de José María Arizmendiarieta –padre intelectual e impulsor de esta experiencia– para a continuación profundizar en el modelo cooperativo de comunidad de trabajo, la concreción más efectiva de su pensamiento. Por último, y después de repasar los principales rasgos que caracterizan el modelo de empresa cooperativa, señalaremos algunas de las claves del éxito de la Experiencia Cooperativa de Mondragón que consideramos de interés para la economía solidaria<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Este capítulo es un resumen adaptado de la obra colectiva del Instituto de Estudios Cooperativos LANKI y publicada en Altuna, L. (coord.) (2008). *La Experiencia Cooperativa de Mondragón. Una síntesis general*. Eskoriatza: Lanki.

## 1. Historia

### 1.1. Etapa inicial (1941-1970)

El proyecto cooperativo emerge en la segunda mitad de los años 50, en el contexto de la postguerra civil española: un régimen político dictatorial que suprime toda forma de expresión democrática así como de la cultura y lengua vascas y una sociedad dividida entre vencedores y vencidos.

Durante estos años transcurre la adolescencia y juventud del círculo fundador, marcada por las carencias materiales así como la falta de libertades en una sociedad fuertemente estratificada y guiada por el principio de autoridad. La moral imperante promovida por el régimen franquista y la Iglesia católica era de corte tradicional y restrictiva, acorde con la sofocante atmosfera de la dictadura.

Es en este contexto y a través de la Juventud Obrera de Acción Católica donde los miembros del círculo fundador empiezan a relacionarse con Arizmendiarieta, que llegará a convertirse en un personaje clave en la vida personal y profesional de los futuros cooperativistas. Bajo la influencia de Arizmendiarieta adquirirán una profunda convicción cristiana. Este les transmite una determinada forma de entender la fe y un exigente código moral, dos elementos básicos a la hora de analizar esta experiencia.

Arizmendiarieta, fue un líder carismático que supo insuflar ilusión y movilizar conciencias en torno a un proyecto de transformación social. Además, destacan en él su capacidad creativa y de prospección de futuro.

Arizmendiarieta llega a Mondragón en 1941, con 26 años y recién ordenado sacerdote, para sustituir al anterior ayudante de párroco y trabajar con los jóvenes de la parroquia en la recién constituida Acción Católica.

Entre 1941 y 1955, año en el que se creó la primera cooperativa, Arizmendiarieta impulsó y llevó a cabo una amplia labor de educación y formación tanto técnica como socio- ética a través de las diversas plataformas que tenía a su alcance: el centro de Acción Católica y sus Círculos de Estudios, el púlpito, la Academia Social fundada por él mismo o la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera, que más tarde se convertiría en Escuela Profesional<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>En la actualidad la Escuela Politécnica Superior conforma junto con la facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación -HUHEZI- y la facultad de empresariales -ETEO-Mondragon Unibertsitatea.



Así, estos jóvenes, guiados por Arizmendiarieta, van tejiendo alrededor del estudio, el trabajo y las actividades religiosas el compromiso personal y vínculos solidarios con los otros.

Algunos de estos jóvenes que años más tarde impulsarán la experiencia cooperativa, eran a mediados de los años 40 maestros industriales en la Unión Cerrajera de Mondragón (UCEM). Esta empresa metalúrgica y de fundición constituye el centro neurálgico de la vida económica y social de Mondragón a lo largo de la primera mitad del siglo XX.

A pesar de que ocupan puestos de cierta relevancia en la UCEM como técnicos y jefes de taller Arizmendiarieta les anima a que amplíen sus conocimientos sin abandonar el trabajo. Siguiendo esta consigna en 1952, doce alumnos de Mondragón obtienen el título de perito industrial en la Escuela de Peritos de Zaragoza, que permitía la dispensa de escolaridad.

Estos jóvenes, sobre todo los más cercanos a Arizmendiarieta, eran cada vez más reacios a integrarse en la estructura jerárquica y paternalista de la Unión Cerrajera, donde estaba vigente la máxima de que *“los hijos de los peones deben seguir siendo peones y los de los ingenieros, ingenieros”*. Alentados por Arizmendiarieta, creían en la justicia y entendían la empresa como una realidad compleja en la que había que integrar la dimensión productiva y la humana.

Las relaciones de éstos con la dirección de la Unión Cerrajera comenzaron a deteriorarse de forma evidente a mediados de la década de los 50. Hubo protestas, huelgas, así como varios intentos de transformación de la empresa desde dentro a través de mecanismos como la demanda de participación de los trabajadores en el capital de la empresa.

Pero planteamientos como la copropiedad y la solidaridad parecían no tener cabida en una empresa como la Unión Cerrajera y chocan con la oposición frontal por parte de la Dirección, de forma que se inicia el camino hacia la búsqueda de otras formas de hacer empresa al margen de la fórmula capitalista.

En este sentido, hay que decir que la experiencia cooperativa de Mondragón no es producto de la planificación sino la respuesta a una necesidad –hacer una empresa a medida del ser humano – que se va concretando en la medida en que se va haciendo.

La primera etapa de la experiencia se caracteriza por el gran número de empresas cooperativas que se crean – 41 cooperativas y 8.743 puestos de trabajo– y por el intento de llevar la fórmula cooperativa además del trabajo, a otros ámbitos como el ahorro, el consumo, y la educación, a través de un vasto proyecto de transformación social. En esta etapa podemos destacar el papel de líder y referente que desempeñó ULGOR, la creación de Caja Laboral Popular, y el nacimiento del primer grupo cooperativo, el Grupo Ularco.

- Nacimiento de la primera cooperativa: Ulgor

Como hemos mencionado, a comienzos de los años cincuenta, el conflicto entre los futuros protagonistas de la experiencia cooperativa y la dirección de la Unión Cerrajera es manifiesto. El descontento de estos jóvenes se plasma en la tentativa, en un primer momento, de cambiar la empresa desde dentro, y al fracasar ésta, de crear empresas propias.

La compra en 1955 de un pequeño taller en Vitoria y de la licencia para la fabricación de aparatos de uso doméstico marca el inicio en esta aventura socioempresarial protagonizada por cinco jóvenes que abandonan la Unión Cerrajera: Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, Jose María Ormaetxea y Javier Ortubay. Las iniciales de sus apellidos conforman la denominación de la primera cooperativa ULGOR – hoy Fagor Electrodomésticos.

Las primeras inversiones de esta empresa, que al año siguiente se traslada a Mondragón, fueron financiadas por un centenar de vecinos de Mondragón mediante aportaciones de capital o actuando como avalistas.

En 1958, tres años después, se adopta la identidad cooperativa actual porque se entiende que es acorde con los principios cristianos, éticos y sociales que sostienen esta experiencia.

Mientras tanto, en 1957, otro grupo de jóvenes crean Talleres Arrasate Cooperativa Industrial –hoy Fagor Arrasate– que cuenta, al igual que las demás cooperativas que van surgiendo durante estos años, con el apoyo incondicional de Ulgor tanto desde el punto de vista económico como humano.

Ulgor comenzó fabricando hornillos de petróleo semejantes a los que comercializaba el antiguo propietario del taller pero pronto produjo su propio modelo, marca Fagor. Su éxito en el mercado fue rotundo, hasta tal punto que permitió cerrar el primer año de vida empresarial con beneficios. La importancia de este logro fue decisiva, ya que más allá de un proyecto de negocio se estaba experimentando otra

forma de hacer empresa que ponía en tela de juicio las estructuras básicas de la empresa capitalista tradicional y al mismo tiempo el modo de hacer de la clase empresarial. A esto había que añadir la responsabilidad de no defraudar la confianza que una parte importante de los mondragoneses había depositado en ellos.

La producción de Ulgor fue muy diversificada desde el inicio. Muestra de ello es que en 1958 se trabaja en campos tan variados como el de los electrodomésticos, la electrónica, la fundición o los accesorios para automóvil. La expansión productiva fue impresionante y con ella el aumento de instalaciones, ventas y socios cooperativistas: el número de socios pasó de 24 a 228 en un intervalo de 4 años, con una cifra de ventas superior a los 685.000 euros.

La autarquía económica del régimen franquista facilitó sobremanera la venta de productos en un mercado débilmente competitivo. A esto hay que añadir la acertada táctica de compra de licencias de fabricación y contratos de asistencia técnica a empresas europeas del sector durante los primeros 15 años de la experiencia. Una vez prescritas las licencias y con objeto de superar la dependencia tecnológica se inicia la fabricación propia de nuevos productos sobre la base de la experiencia y los conocimientos acumulados por las empresas licenciatarias. En esta línea, ya en 1963 se destinan las primeras partidas presupuestarias a "investigación y estudio" y en 1968 se crea en el seno de la Escuela Politécnica un Departamento de Investigación que tiene por objetivo contribuir a incrementar la eficacia de las cooperativas. En 1974, este departamento se convierte en centro de investigación, Ikerlan, cooperativa de segundo grado.

Los primeros años de Ulgor fueron por tanto de una importancia crucial para la experiencia. Por un lado, por el éxito económico logrado; y por otro, ligado a su condición de pionera y líder, por crear escuela en lo que a la organización interna cooperativa se refiere. En esta empresa se hicieron realidad ideales sociales como la solidaridad, la soberanía del trabajo o la democracia empresarial. A Ulgor le correspondió la ardua tarea de traducir estos principios en mecanismos organizativos de aplicación práctica.

Asimismo, desde el seno de Ulgor se impulsó la creación de otras cooperativas industriales y entidades esenciales en el devenir cooperativo. En este sentido hay que destacar la aportación de fondos y personal directivo para impulsar la Caja Laboral Popular, la Escuela Profesional y entidad de previsión social Lagun-Aro. También

participó activamente en la creación de Ikerlan. Asimismo, desde Ulgor se promovió la primera agrupación cooperativa – Grupo Ularco<sup>8</sup>–.

La coherencia entre el ideario que promulgaban y sus prácticas hizo que se ganaran la confianza de la comunidad: trabajo digno, respeto a la persona, democracia interna, propiedad colectiva y una retribución aceptable. En definitiva, el “cambio de estructuras” predicado por Arizmendiarieta es palpable y en la medida en que va tomando forma va también adquiriendo validez y calado social.

El fuerte crecimiento de Ulgor empieza a ralentizarse en 1971 debido al aumento de la competitividad y a la disminución del ritmo del crecimiento económico de la década anterior, como veremos más adelante.

- Creación de una cooperativa de ahorro: Caja Laboral Popular

Caja Laboral Popular se crea por iniciativa unilateral de Arizmendiarieta en 1959 y responde a un intento por cooperativizar el ahorro. En un primer momento los fundadores de Ulgor no ven la necesidad de una cooperativa de crédito. Hay que tener en cuenta que estamos ante una coyuntura económica muy favorable que permitía la generación de grandes beneficios.

Pero ante hechos consumados los fundadores de la Experiencia Cooperativa de Mondragón se vieron en la tesitura de gestionar una empresa inserta en un sector totalmente desconocido y cuya viabilidad y utilidad no acababan de entrever. Este episodio denota además de una gran intuición, el liderazgo indiscutible de Arizmendiarieta, promotor e ideólogo de esta experiencia cooperativa.

Las cooperativas necesitaban del ahorro comunitario para autofinanciarse por lo que la tarea principal de Caja Laboral Popular consistirá en la captación y administración de recursos para dirigirlos a la promoción cooperativa. Caja Laboral Popular se constituye como una entidad para la prestación de servicio financiero, social y técnico a las cooperativas. La primera representa la función esencial de un banco cooperativo mientras que la segunda y tercera constituyen características específicas de esta entidad.

---

<sup>8</sup>El grupo Ularco, primera agrupación comarcal de cooperativas se creó en 1964 (Ulgor, Arrasate, Copreci y Comet). La unión tenía como fin dotar a las cooperativas de unos servicios comunes y aprovechar el potencial del grupo para impulsar un mayor desarrollo de la comunidad. Este Grupo adoptó una estructura similar a la de las cooperativas individuales y sirvió de referencia para la creación de otros grupos comarcales. Permitted crear lazos de cooperación entre las cooperativas agrupadas que aún hoy en día perduran como el intercambio de socios-trabajadores entre cooperativas, la compensación de los resultados o el intercambio de conocimientos. En 1975 pasó a llamarse Grupo Ularco y en 1986, utilizando la denominación de marca, se convierte en el Grupo Fagor, actualmente en vigor. Aunque el resto de las cooperativas estaban asociadas a Caja Laboral y a Lagun Aro, pasó más de una década hasta que procesos similares de agrupación acontecieran en otras comarcas.

La función de provisión social fue la primera actividad a la que se dedicó la Caja en respuesta al decreto del gobierno por el cual se excluía del Régimen General de la Seguridad Social a los cooperativistas. En 1967 los cooperativistas son incluidos de nuevo en la Seguridad Social vía autónomos y esta función será asumida por Lagun-Aro, entidad cooperativa de provisión social. En 1969 el Ministerio de Trabajo reconoce a Lagun-Aro como Mutua de Previsión Social, lo que le dota de autonomía jurídica y financiera. En 1973 adquiere la condición de Cooperativa de Segundo Grado y con la aprobación del Estatuto de Autonomía para la Comunidad Autónoma del País Vasco, por el cual las mutualidades pasan a ser competencia del Gobierno Vasco, se convierte en Entidad de Previsión Voluntaria.

En cuanto a la función técnica de Caja Laboral, ésta consiste en dotar de apoyo profesional a las cooperativas asociadas y a las nuevas cooperativas que van surgiendo. Para llevar a cabo esta tarea se crea ex profeso la División Empresarial, como “instrumento de desarrollo comunitario”.

En el inicio, la dirección de la División Empresarial corre a cargo de directivos de Ulgor y de Caja Laboral, sin una estructura organizativa clara y diferenciada. El término de “servicio técnico” se entiende de forma amplia incluyendo actividades que van desde la programación hasta la organización de la estructura social, pasando por la financiación, la planificación comercial y la gestión técnica y organizativa.

En la década de los 70 la División Empresarial se va profesionalizando hasta adquirir una estructura formal compuesta de tres subdirecciones: Desarrollo Industrial, Organización y Estudios. Estas subdirecciones agrupaban a varios departamentos o áreas de acción, entre las que destacaba la de Promoción. Ésta se ocupaba de la búsqueda de nuevos productos industriales para la promoción de nuevas cooperativas y el asesoramiento de las cooperativas en fase de constitución y lanzamiento.

Desde la División Empresarial se impulsó la creación de cooperativas de vivienda, enseñanza, agrarias así como la cooperativa de consumo San José, precursora de Eroski. Aunque algunos intentos fracasaron al poco tiempo de crearse, como es el caso de la cooperativa Copesca en el sector pesquero, el número de cooperativas que se asocia a Caja Laboral se eleva a 100 en 1980, y a 120 el número de personas que trabajan en la División Empresarial<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup>En la etapa inicial de la experiencia, y sobre todo en los años 60 y 70, con la consolidación de Caja Laboral se crean alrededor de 60 cooperativas a lo largo y ancho de la geografía vasca, especialmente en la comarca del Alto Deba. Algunas son promovidas por Caja Laboral, otras a través de la transformación de sociedades anónimas como es el caso de Irizar o Danobat. Varias surgen de fusiones (Eroski y Fagor Electrónica). Por último, están las de creación

Es importante mencionar que las cooperativas asociadas contribuyeron de forma determinante a sostener la Caja en sus primeros años de vida mediante la cesión de los directivos más competentes, la aportación de capital para sostener ratios de solvencia adecuada o la contribución del 25% del capital social de las cooperativas durante 20 años para avalar sus operaciones financieras.

En poco más de una década la Caja alcanza cierta solidez pasando de ser una entidad “financiada” por el Grupo Asociado a una entidad financiadora del mismo. Los recursos de la Caja crecen a un ritmo visiblemente superior a las ventas del Grupo. Este crecimiento se refleja también en el incremento del número de oficinas – 52 en 12 años– y de empleados – 328 en el mismo período<sup>10</sup>.

A mediados de la década de los 60 las cooperativas asociadas pusieron en marcha una original y a su vez exitosa fórmula para promover al ahorro: las “*Aportaciones voluntarias colectivas*”, que se retribuían de acuerdo al interés fijado para el ahorro convencional más un retorno que oscilaba entre el 1,25% y el 2%. Además de un incremento considerable de recursos se logró una gran adhesión popular hacia el movimiento cooperativo. A esta afección contribuyen actividades como las Asambleas Comarcales de Ahorradores, sesiones informativas amenizadas con actos culturales y entregas de premios que se realizaban anualmente en los diferentes municipios y en los que se informaba sobre el ejercicio de la Caja y del Grupo Asociado. En dichos actos los ahorradores podían comprobar cómo sus fondos se reinvertían en la creación de riqueza para la comunidad sintiéndose así partícipes de todo ese proceso. El *ahorro con retorno* siguió dando excelentes resultados hasta que en 1972 se prohibió por parte del Banco de España.

En esta década comienza el proceso de equiparación de las cooperativas de crédito con los Bancos y Cajas de Ahorro, a través primero de la autorización para colaborar con organismos oficiales y más tarde para la concesión de créditos a terceros – no socios cooperativistas–. Mediante la ley de cooperativas de 1989 ésta última se amplía hasta el 50% de los recursos totales.

La consolidación económica de Caja Laboral refuerza a su vez el liderazgo que desempeña como “cooperativa de cooperativas”. Esta entidad crediticia se convertirá

---

autónoma como es el caso Ulma o Orona. Esta tendencia se ralentiza notablemente en la década de los ‘80 para ser recuperada en parte a finales del siglo XX con la creación de una treintena de cooperativas.

<sup>10</sup>Caja Laboral alcanza entre 1962 y 1972 un crecimiento medio anual del 71,6%, cifra asombrosa teniendo en cuenta que solamente podía otorgar créditos a las cooperativas asociadas.

en el eje de la actividad productiva en torno a la cual se cohesionará el grupo cooperativo.

Esta función de cohesión se materializa a través de un Contrato de Asociación de obligado cumplimiento para todas las cooperativas que aspiraban a beneficiarse de sus líneas de crédito y asesoramiento. La firma del Contrato de Asociación, aprobado formalmente en julio de 1976, aunque ya venía practicándose sustancialmente desde años anteriores, exigía el respeto de unos principios básicos acordes con el ideario cooperativo como son la propiedad y retribución del capital, la distribución de resultados, las aportaciones de los socios, la participación, el abanico de los anticipos laborales o el compromiso por la generación de empleo.

Además de esta labor de asesoramiento se establece un sistema de auditoría y control financiero por parte de la Caja basado en un flujo regular de información sobre la gestión cooperativa. Especial mención merece en este sentido el Plan de Gestión, que establecerá unas pautas comunes de comportamiento, particularmente en el terreno contable y financiero.

Este rol aglutinador de la Caja es crucial, ya que constituye en los inicios el único nexo de unión entre las cooperativas. La entidad de crédito respondía a las necesidades financieras y técnicas de las cooperativas y éstas a su vez asumían un sistema básico de funcionamiento interno.

Este sistema básico de funcionamiento se plasma en los estatutos de las cooperativas, similares entre sí y que las configuran como sociedades de personas, democráticas y solidarias hacia dentro y hacia fuera.

La Caja Laboral Popular se erige de esta manera en un actor clave de promoción cooperativa y desarrollo comunitario. El compromiso social de Caja Laboral se plasma en las funciones económicas, sociales y técnicas que hemos detallado y que dotan de una amplia cobertura a las cooperativas.

La labor cohesionadora inicial desempeñada por Caja Laboral desemboca con el tiempo en la creación de la actual corporación. El Congreso Cooperativo de 1984 recoge el testigo de Caja Laboral como aglutinador del movimiento cooperativo, dando nacimiento al Grupo Cooperativo de Mondragón. Algunos departamentos de la División Empresarial se integrarán en los Servicios Sociales del Grupo Cooperativo y otros pasarán a formar la cooperativa LKS.

En 1991 el grupo toma el nombre de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), y en la actualidad se denomina MONDRAGON.

## 1.2. Segunda etapa (1970– 1990)

La segunda etapa en la evolución de la experiencia cooperativa de Mondragón estará especialmente influenciada por el contexto económico y político.

Después de una larga etapa de bonanza económica, la experiencia cooperativa de Mondragón se ve afectada por la crisis económica mundial de los años setenta, que se extenderá hasta mediados de la década de los ochenta.

Esta crisis se manifiesta en el Estado español con varios años de retraso pero más agudamente, debido a que irrumpe en la escena política el proceso de transición democrática que culmina en 1977 con la celebración de las primeras elecciones libres desde el inicio de la Guerra. De la misma forma, su recuperación económica será tardía, en comparación al resto de países europeos.

El sector industrial en su conjunto, y especialmente las industrias maduras se vieron fuertemente afectadas por el aumento del precio del petróleo y de las materias primas. Una cifra ilustrativa es la alta tasa de desempleo que supera el 20% en la Comunidad Autónoma del País Vasco entre 1974 y 1983.

En esta difícil coyuntura histórica dos hechos marcarán el ritmo vital de las cooperativas: la huelga de 1974 y la puesta en funcionamiento de medidas solidarias intercooperativas como mecanismos de superación de la crisis.

- La huelga de 1974

La huelga de 1974, de un día de duración y única de toda la historia de la Experiencia Cooperativa de Mondragón<sup>11</sup>, fue secundada por más de 400 socios trabajadores de Ulgor y Fagor Electrónica. Sin embargo, su importancia radica no tanto por el apoyo que obtuvo sino por sus implicaciones a diferentes niveles en el desarrollo posterior de la Experiencia.

El factor desencadenante de la huelga fue el nuevo programa de valoración de las categorías laborales, y por ende, de las retribuciones. El sistema de evaluación de las categorías laborales vigente no estaba unificado: por un lado, se aplicaba un sistema diferente a los trabajadores manuales y a los administrativos y directivos; y por otro, la

---

<sup>11</sup>Desde 1971, como consecuencia de un conato de huelga, los estatutos de las cooperativas distinguían las huelgas externas (por solidaridad con causas laborales o de otro tipo) de las huelgas internas (motivadas por problemas laborales o salariales internos) y prohibían éstas últimas, pudiendo tomarse medidas disciplinarias, incluido el despido, contra los huelguistas.



forma en que se aplicaban las valoraciones difería de una cooperativa a otra. Además, se había producido un considerable retraso en la evaluación de nuevos puestos.

El nuevo método de evaluación se implementó en cinco cooperativas pertenecientes al Grupo ULARCO (a partir de 1986, Grupo FAGOR) a través de un sistema general aplicable a todos los puestos de trabajo y basado en dos criterios: la evaluación del puesto de trabajo y la evaluación de la persona que ocupaba dicho puesto. Este último incluía un sistema de incremento por mérito valorado por los supervisores. Los trabajadores que vieron reducido su índice con la reorganización exigían una revisión de los criterios utilizados así como el establecimiento de medidas que garantizaran la imparcialidad de los supervisores a la hora de evaluar a los trabajadores.

Aunque los sucesos se desarrollaron principalmente en Ulgor<sup>12</sup> y en menor medida en Fagor Electrotécnica, el debate sobre cuestiones relacionadas con normas de actuación, procedimientos internos y resolución de conflictos se extendió a todas las cooperativas.

Entre las decisiones y los cambios introducidos, se destacan los siguientes:

- Limitación del tamaño de las cooperativas individuales a menos de 500 miembros en los casos en los que sea posible.
- Regulación normativa del tratamiento de las huelgas por razones externas.
- Reformas organizativas del Consejo Social para facilitar la circulación de información y comunicación entre los trabajadores y sus representantes y mejorar su eficacia como órgano.
- Puesta en marcha de un programa de formación socio- empresarial con el fin de mejorar el grado de conocimiento y asimilación de los procedimientos internos para la resolución de conflictos.

En definitiva las tensiones se centraban en torno a la contradicción interna entre por un lado, el sistema democrático de gobierno, y por otro, el sistema de organización científica del trabajo o taylorismo. En este marco se producen debates y disputas sobre las relaciones de poder y el crecimiento de un grupo de tecnócratas en las

---

<sup>12</sup>En 1975 Ulgor contaba con más de 3.500 miembros. El aumento de tamaño trae aparejado el aumento de problemas de comunicación y coordinación. A esto hay que añadir la rápida expansión había supuesto una incorporación acelerada y masiva de nuevos socios que no habían recibido formación alguna sobre las prácticas y principios cooperativos. Todo ello se produce además en las postrimerías de la dictadura franquista, caracterizadas por una gran agitación social y política.

cooperativas. Esta huelga, como hemos adelantado, trasciende sobre todo por el debate y reflexión ideológica que conlleva en torno al sentido del movimiento cooperativo.

- Mecanismos de intercooperación para hacer frente a la crisis

Los mecanismos de intercooperación son ante todo medidas de signo pragmático que obedecen a necesidades empresariales inmediatas pero que con el tiempo se convierten en una de las claves explicativas del éxito de esta experiencia.

El Grupo Cooperativo, a pesar de la difícil coyuntura económica logró salvaguardar los empleos e incluso crear nuevos a un ritmo del 3,3% anual en la década 1976– 1986 gracias, sobre todo, a las medidas solidarias de intercooperación. Mientras que la producción industrial española crecía a un promedio del 1,5% anual en el período 1976– 1983, el promedio de crecimiento cooperativo fue del 6%.

Las exitosas medidas solidarias o políticas de apoyo que hicieron posible tales resultados fueron implementadas desde varias instancias del Grupo:

- Desde las cooperativas, reduciendo y anulando el crecimiento de sus anticipos laborales y realizando nuevas aportaciones de capital.
- Desde los grupos comarcales, como el grupo Ularco, posibilitando la transferencia de recursos y reubicaciones de personal entre las cooperativas.
- Desde Lagun– Aro, dotando de prestaciones de ayuda al empleo
- Desde Caja Laboral, actuando a la baja sobre el precio del dinero y trabajando sobre la recomposición financiera de las cooperativas asociadas. Desde la División Empresarial se intervino en una decena de cooperativas por problemas de rentabilidad y competitividad. En los casos más graves, considerados de *alto riesgo*, es decir, cuando la vida de la cooperativa corría peligro, el interventor se hacía cargo de la dirección hasta la aprobación de un plan de reorganización o el cierre de la misma.

En este contexto la función de promoción y el asesoramiento de la División Empresarial, que tan destacada fue en la primera etapa pasaron a un segundo plano.

En el cuadro siguiente se recogen de manera resumida los mecanismos de solidaridad y apoyo que las distintas cooperativas de la experiencia idearon y pusieron en práctica frente a la recesión económica a partir de la segunda mitad de los setenta.

Tabla 1: Resumen de los mecanismos de intercooperación

<b>Entidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
Empresas Cooperativas	Capitalización de resultados para reforzar los recursos propios	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capitalizar los retornos sin posibilidad de reintegración</li> <li>– Nuevas aportaciones</li> </ul>
	Política retributiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reducir los anticipos</li> <li>– Capitalizar pagas extras</li> </ul>
Grupo comarcal  (agrupaciones cooperativas siguiendo criterios geográficos)	Reconversión de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transferencia de recursos (reparto de beneficios y pérdidas desde un 30% hasta un 100%)</li> </ul>
	Reubicación de los trabajadores como medida prioritaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Trasladar los socios excedentes a otras cooperativas (compartiendo gastos y programa de ayuda al desempleo entre el Grupo y la cooperativa)</li> </ul>
Lagun– Aro	Prestaciones de ayuda al empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reconversión profesional</li> <li>– Desempleo efectivo</li> <li>– Prestación por desempleo parcial (o calendario reducido)</li> <li>– Prestación por soluciones definitivas al desempleo</li> <li>– Prejubilación</li> <li>– Indemnización</li> <li>– Recomposición financiera (reposición</li> </ul>

		de capital por parte del socio)
Caja Laboral	Medidas de solidaridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reducción de intereses</li> <li>– Reducción de costes de los créditos</li> <li>– Condonación de deudas</li> </ul>
Importe total transferido por Caja Laboral: 97,7 millones de euros	Intervenciones (División Empresarial, Departamento de Intervención)	<p>Asunción de la dirección para diseñar un plan de reorganización</p> <p>Reestructuración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto</li> <li>- Fabricación</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Organización</li> <li>- Cambio de directivos</li> </ul>

### 1.3. Tercera etapa: 1990 – actualidad

La década de los 90 está marcada por el proceso organizativo que transforma el Grupo en Corporación, ordenando las cooperativas en virtud de las coincidencias sectoriales y no de su ubicación geográfica. Dicha organización, aprobada por el Congreso Cooperativo celebrado en diciembre de 1991 contempla la existencia de tres sectores: industrial, financiero y distribución. Las actividades de formación e investigación se integran como Actividades Corporativas.

A inicios de los 90 una nueva crisis golpea el tejido productivo industrial. En el País Vasco esta crisis fue agravada por las características de su estructura productiva industrial y, especialmente, por su escasa competitividad. La recesión económica se refleja en primer lugar en una sensible reducción del consumo.

En 1992 las cooperativas industriales de Mondragón retrocedieron un 18% en sus ventas y perdieron 866 empleos. 1993 se reveló como uno de los peores años de la historia del Grupo Industrial: la demanda interior siguió disminuyendo, situándose la

caída en un 10%. A pesar de todo, la incidencia de la crisis no fue tan negativa dentro de la experiencia cooperativa de Mondragón como fuera de ella, gracias al relativo buen comportamiento de las Áreas de Finanzas (Caja Laboral) y de Distribución (Eroski)<sup>13</sup>. El resultado fue que en 1993 se generaron más de 200 empleos en el conjunto de la corporación cooperativa. Entre 1991 y 1994, según fuentes de Lagun Aro, hubo 2.609 reubicaciones provisionales, de las cuales 294 fueron definitivas.

A partir 1994–1995 se apreció un cambio de tendencia en las magnitudes macroeconómicas más relevantes de las empresas cooperativas. Las ayudas al empleo de Lagun Aro comenzaron a descender hasta reducirse un 42% en 1996 gracias a la mejora en la evolución del empleo.

El nuevo ciclo económico de crecimiento se mantuvo hasta el 2001 período en el que el aumento del empleo y las ventas fue muy importante<sup>14</sup>. En todo caso, las cooperativas de Mondragón también han sido permeables a la ola de flexibilización y precarización del mercado de trabajo: de los empleos que se van creando en estos años no todos son de carácter cooperativo. A día de hoy, en las entidades cooperativas —sin contar las empresas participadas— la proporción del empleo cooperativo está en torno a un 80% sobre un 20% de empleo asalariado.

La otra gran novedad de las dos últimas décadas es el peso específico que va adquiriendo el mercado exterior en el conjunto de las cooperativas. La orientación exterior de las cooperativas del grupo se hace patente desde principios de los años 90. El porcentaje de las ventas del sector industrial realizadas fuera del mercado español no ha dejado de aumentar desde entonces. Si en 1995 la suma de las exportaciones y las ventas de las filiales industriales significaban el 39% de las ventas totales, en el 2009 éstas ascienden hasta el 59,4%.

Pero incremento absoluto y relativo de los puestos de trabajo no cooperativos si bien está íntimamente asociado al proceso de internacionalización, no es un fenómeno exclusivo de las implantaciones en el exterior; es un rasgo que, aunque en menor medida, también se da en las cooperativas locales.

- El nuevo modelo de organización sectorial: Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)

<sup>13</sup>El Grupo de Distribución es el que ha concentrado el mayor potencial de creación de empleo: en una década, es decir, entre 1991 y 2001 su plantilla pasó de 6.878 trabajadores (30% del total de la Corporación) a 27.701 (46% del total); y continúa creciendo: a finales de 2007, tras la compra de la red de supermercados de Caprabo, Eroski sumaba más de 47.000 trabajadores. En la actualidad la cifra supera los 52.000 trabajadores, de los cuales menos de 15.000 son socios

<sup>14</sup>Si en 1995 el número de trabajadores es de 27.950 trabajadores, en 2009 la cifra supera los 85.000.

El surgimiento de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) en 1991 responde a la necesidad de abordar la estructuración de las cooperativas entre sí a partir de un enfoque más empresarial cara a la adhesión de España a la Unión Europea en 1986 y la entrada en vigor del mercado único prevista para el año 1993. Para mejorar la posición de las empresas cooperativas en un mercado tan competitivo como el europeo se consideró de vital importancia desarrollar una estrategia empresarial conjunta. Esto chocaba con la lógica de las agrupaciones comarcales, en las que los vínculos empresariales y de negocio eran muy débiles. Además y debido a la gran variedad de negocios y tecnologías no podían abordar conjuntamente tareas básicas como compras, transportes, publicidad, o desarrollo de tecnologías.

Este diagnóstico trajo consigo una revisión de las estructuras existentes y la apuesta por la especialización para aprovechar sinergias y economías de escala de empresas con actividades afines. Así, durante el tercer Congreso Cooperativo celebrado en diciembre de 1991 se aprobó el nuevo proyecto organizativo y el Grupo Cooperativo Mondragón pasó a ser Mondragón Corporación Cooperativa (MCC).

Este nuevo proyecto buscaba aumentar la eficiencia empresarial y la competitividad a través de la sectorialización, esto es, reagrupando las cooperativas en términos de relaciones producto– mercado homogéneas y con unidad de dirección estratégica.

A nivel organizacional, como respuesta a estos nuevos retos económico– empresariales las agrupaciones comarcales, a excepción de Fagor y Ulma, se deshacen y se crean los nuevos grupos sectoriales.

Esta nueva estructuración posibilita la realización conjunta de las compras, las ventas y la comercialización; la potenciación de la investigación así como el desarrollo y la promoción de nuevas iniciativas. Todo ello permite aumentar cuotas de mercado y desarrollar estrategias a largo plazo y con perspectiva global.

MONDRAGON se conforma como una organización de orden federativo en la que las cooperativas adheridas se adscriben a la División sectorial que les corresponde.

El Congreso Cooperativo es el órgano que determina las pautas o criterios generales por los que se rige la Corporación. Es el equivalente a las asambleas en las cooperativas de base. En él están representadas todas las cooperativas y divisiones y

se establecen mecanismos de compensación para evitar que las cooperativas grandes tengan un poder de decisión excesivo.

Corresponden al Congreso Cooperativo entre otras las siguientes funciones:

- Definir el marco general del tratamiento del trabajo y el capital
- Aprobar las políticas básicas referentes a temas fundamentales de interés común, tales como promoción de nuevas cooperativas, investigación científica o formación empresarial y cooperativa
- Analizar y actualizar los principios cooperativos.
- Ratificar la admisión de cooperativas en la Corporación.

El pleno del congreso se reúne al menos una vez cada cuatro años. La Junta de Congresistas se reúne todos los años para tratar asuntos de carácter ordinario e informar sobre la evolución del conjunto de MONDRAGON.

Las cooperativas delegan parte de su soberanía y ceden la gestión de los fondos de intercooperación a la Corporación, que viene a cumplir una función de dirección, representación y gestión unificada en ámbitos de políticas generales. Las políticas generales están sujetas a planes previamente aprobados en los distintos órganos cooperativos y niveles de articulación empresarial. Sin embargo, la fuente de la soberanía sigue emanando de las propias cooperativas y del órgano de máxima representación de los socios, que es la Asamblea General.

Si bien las decisiones estratégicas corresponden a los órganos corporativos, éstos no tienen capacidad decisoria sobre las cooperativas. Desde el punto de vista organizativo, esta distribución de poder hace que sea sustancialmente distinta a las corporaciones empresariales convencionales.

Los equilibrios de poder son complejos en una estructura organizativa de esta naturaleza. Al igual que en cualquier sistema de democracia representativa, el ejercicio responsable de los derechos de cada socio y el funcionamiento eficaz de los mecanismos de participación, representación y control son la base fundamental para garantizar una práctica empresarial regida por principios democráticos.

Formar parte del grupo implica, por una parte una serie de compromisos y obligaciones, tanto económicas como de tipo organizativo: la reconversión de resultados, aportar un porcentaje de beneficios a los fondos comunes, aceptar y

cumplir con los principios cooperativos, o desarrollar planes estratégicos globales comunes, entre otros. En contrapartida las cooperativas se benefician de una serie de servicios de formación y difusión; apoyos para el desarrollo, la orientación estratégica o la representación ante otras instituciones; así como recursos en forma de fondos de inversiones y préstamos.

Además del congreso cooperativo la corporación cuenta con los siguientes órganos:

### **El centro corporativo**

Al institucionalizarse varios servicios comunes, se fueron creando unos servicios centrales para asesorar las iniciativas de desarrollo de negocio y dar servicio técnico, jurídico o financiero a las cooperativas.

### **La Comisión Permanente**

Este órgano opera entre los periodos inter- congresuales, y trabaja por delegación del Congreso. Entre las funciones de esta comisión cuentan las siguientes:

- Impulsar y controlar la ejecución de las políticas y acuerdos adoptados en el Congreso.
- Proponer al Congreso los proyectos y asuntos que requieran su aprobación.
- Elaborar directrices, dirigidas al Consejo General, relativas a las funciones desarrolladas por éste órgano.
- Designar, cesar, renovar al presidente del Consejo General.

### **El Consejo General**

Es el órgano de dirección y coordinación de las cooperativas adheridas al grupo. Podría ser el equivalente a un Consejo de Dirección de una cooperativa de base. Entre sus funciones están las siguientes:

- Proponer y aplicar las definiciones estratégicas en relación a las siguientes políticas: industrial, innovación, inversión, socio- laboral, financiera, promoción, seguridad social.
- Funciones de control, coordinación y de fomento.

Las medidas de solidaridad a las que hemos hecho referencia en páginas anteriores y que tan decisivas fueron durante la crisis de los 80 se mantienen de forma



adaptada en el nuevo modelo organizativo. Las Agrupaciones sectoriales complementaron y ampliaron las opciones de reubicación de socios excedentarios que brindaban hasta ese momento los Grupos cooperativos.

En cuanto a la reconversión de resultados, ésta se lleva a cabo al nivel de las Agrupaciones sectoriales y las Divisiones con variaciones que dependen del grado de convergencia interna en cada una de ellas. No obstante, como norma básica, los niveles de reconversión aprobados por las Agrupaciones sectoriales y Divisiones se duplican en el caso de cooperativas con pérdidas.

Por último mencionar que con la aprobación del Fondo Central de Intercooperación (FCI) se transfirió a los órganos de gobierno de la Corporación la responsabilidad de financiar los procesos de reconducción de cooperativas con dificultades.

Como vemos en la figura de la página siguiente, el nuevo esquema organizativo contempla la existencia de tres áreas: el industrial, el financiero y el de distribución. El primero está compuesto por doce Divisiones<sup>15</sup> y los dos últimos por una sola División. A éstas hay que agregar el Área de conocimiento integrada por la Universidad, así como centros tecnológicos, de I+D y de formación.

---

<sup>15</sup>En junio de 2008 se dismanteló la División de Carrozados y Suministros (compuesta por Irizar, Ampo y Ulgor), tras la salida de las dos primeras de Mondragón. Casi por las mismas fechas la División de Automoción se desdobló en dos: Automoción Chasis and Powertrain (Fagor Ederlan, Fagor Ederlan Tafalla, Mapsa, Ecenarro y FTK) y Automoción CM (Cikautxo y Maier).

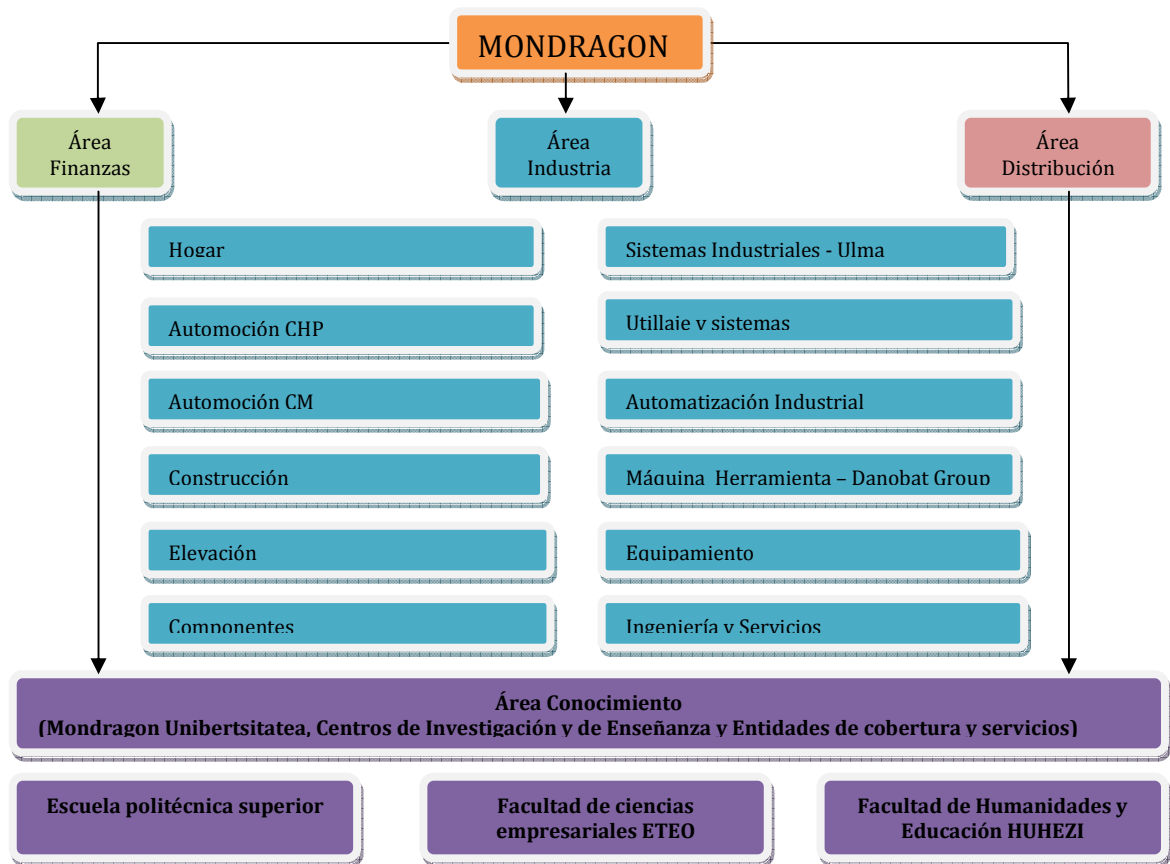


Fig. 1: Estructura organizativa de MONDRAGON

## **2. Pensamiento de Arizmendiarieta**

El primer rasgo que hay que destacar en el pensamiento de Arizmendiarieta es que está al servicio de la práctica.

Este sacerdote nacido a principios del siglo XX se nutrió de diversas fuentes ideológicas: desde la doctrina social de la Iglesia, hasta el socialismo, pasando por las aportaciones intelectuales de pensadores críticos como Freire o Marcuse.

Arizmendiarieta desarrolla un pensamiento práctico sobre la persona y la comunidad a partir del análisis crítico de la realidad del mundo moderno. A partir de ahí desarrolla un proyecto de transformación basado en la autoorganización de las personas y las comunidades.

El proyecto de transformación de Arizmendiarieta se sustenta en tres grandes ejes: educación, trabajo y la solidaridad.

La educación transformará las conciencias y la identidad de la nueva persona impregnándola de valores como la solidaridad y el trabajo comunitario de forma que permita la construcción de una sociedad más justa.

La libertad no existe si realmente no hay educación ni una cultura que capacite a la persona para asumir responsabilidades. La educación constituye pues un factor fundamental en el proceso de construcción de una persona y una comunidad nueva.

Cualquier movimiento que pretenda promover la autoemancipación y la promoción humana –por tanto, también el movimiento cooperativista– deberá instar a una toma de conciencia que empiece por una educación integral que combine la formación ética y técnica.

Los elementos centrales del pensamiento de Arizmendiarieta son los siguientes:

### **2.1. Persona y Comunidad**

Para Arizmendiarieta la transformación de la persona es la base de la transformación comunitaria, de la que a su vez, emergerá el nuevo sujeto. En la filosofía arizmendiana la persona y la comunidad se encuentran estrechamente vinculadas. Una de las principales características de la persona es su naturaleza comunitaria, en tanto que el ser humano se desarrolla *en* y *con* la comunidad. Es así como la transformación de la persona y de la sociedad forman un vínculo indisoluble. Junto a esta naturaleza comunitaria del ser humano, Arizmendiarieta destaca que la persona también es un absoluto en sí mismo respecto al resto de las personas y de

las realidades materiales y sociales. No se trata, pues, de la participación en una totalidad, sino que cada ser humano es un ser único e irrepetible dotado de una naturaleza individual inviolable. El concepto humano de Arizmendiarieta participa del pensamiento personalista: hay que recorrer el trayecto desde el individuo hacia la persona comunitariamente.

Las características que resumen el concepto de persona de Arizmendiarieta son: digna, libre, madura, creativa, idealista y al mismo tiempo práctica.

➤ Dignidad:

En la filosofía arizmendiana los conceptos de persona y dignidad aparecen fusionados, pero la dignidad no se posee, es una dimensión que se conquista y se construye continuamente.

La condición comunitaria de la persona trasciende su dimensión individual. La dignidad humana se vive y desarrolla en comunidad. Las características más destacables de esta dimensión comunitaria del ser humano son:

- La cooperación: el ser humano es cooperativo por naturaleza, es un animal social abierto a la relación e incapaz de completarse de forma aislada. De ahí que el principio de cooperación sea parte de la naturaleza de la propia persona. Se trata de la respuesta del ser humano al ser humano. Al fin y al cabo, es la característica principal de la dimensión social de la persona que sólo es comprensible en clave de respeto y de ayuda mutua.
- La comunicación: la comunicación basada en el diálogo es una vía de socialización, el medio para la solidaridad humana, así como la base de la vida comunitaria.
- Conciencia de los derechos y las obligaciones propias y ajenas: los seres humanos son responsables de los derechos y obligaciones que regulan la vida comunitaria y las relaciones interpersonales.

➤ Libertad:

No hay dignidad sin libertad. Para Arizmendiarieta es fundamental que el ser humano se autogubierne consciente y libremente en todos los aspectos de su vida. Además, puesto que la persona y la comunidad están firmemente ligadas, las estructuras sociales deberán garantizar la libertad de las personas y de las comunidades. La libertad resulta paradójica: es un don, pero un don a conquistar. La persona nace libre pero a lo largo de la vida desarrollará distintos vínculos y la

conquista de la libertad, en gran medida, dependerá de su esfuerzo. La persona deberá auto- liberarse. Nadie puede otorgarle la libertad porque se trata de una conquista personal e intransferible. Las personas, los pueblos, las comunidades protagonizarán disciplinadamente el proceso creador de su propia libertad. Arizmendiarieta no cree en la liberación, sino en la auto- liberación.

La libertad, además de un objetivo a conquistar es también una senda de autorrealización solidaria entre las personas. En la perspectiva de Arizmendiarieta la libertad individual no se agota en uno mismo, sino que conlleva el reconocimiento implícito de la libertad del otro.

Arizmendiarieta establece los siguientes límites a la libertad:

- Respeto y disciplina: la disciplina no sólo no suprime la libertad sino que incluso en la empresa cooperativa son valores complementarios. Las decisiones libremente adoptadas tienen que ser respetadas y aceptadas por todos.
- Austeridad: el desarrollo moral y social son imposibles sin austeridad. La vida comunitaria exige el control sobre las propias necesidades. Sin austeridad no hay convivencia posible y, por tanto, tampoco el desarrollo es posible.

➤ Madurez:

El máximo exponente de la madurez personal es la responsabilidad. La persona madura y adulta es aquella que actúa con responsabilidad en las actividades colectivas cotidianas y que se empeña en conseguir el bien común por encima de sus intereses personales. La madurez, a su vez, significa participación, por eso, el ser humano será inmaduro mientras no participe en la comunidad.

Por tanto, es preciso que una comunidad madura ofrezca a sus miembros la oportunidad y los medios para participar comunitariamente. Se necesitan estructuras adecuadas para que la persona madura sea realmente capaz de crear una comunidad humanista y convivir en libertad.

El proyecto de transformación social de Arizmendiarieta recoge un planteamiento integral: equilibrio entre la transformación de las conciencias y de las estructuras. El proceso de maduración de las conciencias estará al servicio de la maduración de la comunidad que, a su vez, fomentará los procesos de maduración de las nuevas conciencias. El núcleo de este círculo virtuoso reside en la conciencia de las personas,

donde se alberga la energía transformadora necesaria, y por ello, Arizmendiarieta propone una revolución de las conciencias. Si no se renuevan las conciencias cualquier cambio o revolución social se limitará a un mero traspaso de poder, es decir, a un cambio sin trascendencia.

En este aspecto tan fundamental, Arizmendiarieta se aproxima más al humanismo socialista originario de Proudhon, Owen y otros, que al pensamiento marxista: la dignidad y la libertad no dependerán del cambio de las estructuras políticas, sino de la transformación de los resortes internos del ser humano. Por otra parte, esta idea está también muy vinculada a la corriente personalista y, en especial, al pensamiento de Mounier.

La revolución política no es prioritaria en el planteamiento arizmendiano. El camino para la creación del nuevo orden dependerá de la revolución de las conciencias y del cambio de las estructuras, donde la persona será el eje y sujeto activo de esa transformación.

➤ Creatividad:

El ser humano adapta de forma creativa la realidad a sus necesidades. La persona que proyecta Arizmendiarieta es constructora de sí misma, capaz de transformarse a sí misma y a su entorno a través del trabajo. El trabajo es el instrumento que posee el ser humano para construir su propia perfección, ya que le ofrece la oportunidad de autorrealizarse y, a la vez, la posibilidad de crear comunidad. Arizmendiarieta insistirá en que la vida es de por sí pura transformación, esfuerzo y empeño. La persona es mutable, llega a ser transformándose junto con su propio entorno.

El ser humano recibe las aportaciones de la comunidad y, a su vez, le debe su servicio y participación solidaria. Ahora bien, también es verdad que la comunidad puede limitar las oportunidades humanas y condicionar la dignidad de las personas; corresponderá, por consiguiente, a las personas creativas formar una comunidad acorde con estos principios.

➤ Idealismo:

Los ideales y las utopías son indispensables para el desarrollo en tanto que impulsan al ser humano hacia nuevos horizontes. Sin embargo, las ideas no son suficientes si éstas no se corresponden con acciones concretas, es decir, sin personas dispuestas a cambiar la realidad social. Arizmendiarieta exige que la persona participe inspirada activamente por unos ideales, porque de esta manera sentirá la

fortaleza suficiente para superarse en un esfuerzo permanente por caminar hacia la utopía. El ser humano deberá desarrollar una síntesis, una especie de idealismo práctico.

## **2.2. Trabajo**

El trabajo ocupa un lugar central en el pensamiento de Arizmendiarieta y su concepción del mismo se convierte en la principal clave interpretativa de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Los ejes de la revolución arizmendiana son el cambio de las conciencias al que hemos aludido más arriba y el trabajo cotidiano. El trabajo es el motor de la revolución, el elemento que posibilita el desarrollo de la capacidad creativa y creadora del ser humano. Mediante el trabajo la persona transformará las actuales estructuras socio-económicas, sustituyéndolas por otras que se rijan por la autogestión. El camino de la autogestión permitirá a las personas y comunidades construir su futuro y participar activamente en el sistema social.

Tanto la persona como la comunidad deben ser los protagonistas y creadores de su porvenir; ya que sólo de esta manera se obtendrán la libertad, la madurez y la dignidad verdaderas.

Para Arizmendiarieta el trabajo es mucho más que un factor productivo, una mercancía, una necesidad o un castigo; ante todo, es una facultad propia de la naturaleza humana que distingue a las personas de los animales. Es además la más valiosa de las facultades. Es el trabajo el que nos hace personas y el principal instrumento de transformación comunitaria.

Para Arizmendiarieta el trabajo es el instrumento por excelencia para realizarse como personas y para la transformación social. De ahí la idea de transformar en primer lugar la empresa en una estructura que permita al trabajador ser dueño de su trabajo. La transformación de la empresa se convierte de esta forma en el principal motor de la transformación social.

La centralidad de la persona en la empresa se plasma en la primacía del trabajo sobre el capital y en la figura del trabajador-empresario como veremos más adelante.

El sentido y contribución del trabajo se puede sintetizar en: servicio a la comunidad, autorrealización de la persona, desarrollo social, transformación de la naturaleza y la cooperación en el proyecto trascendente.

- El servicio a la comunidad

La persona en cuanto ser humano crece en comunidad junto con los otros será esta comunidad la que, en última instancia, dote de sentido a la existencia humana.

El trabajo participa en este proceso como medio de integración social de la persona. Cuando éste se integra en el mundo laboral, extiende su red de relaciones mediante un nuevo proceso comunicativo con sus compañeros, se convierte en miembro de una comunidad de trabajo y este sentimiento de pertenencia añade un nuevo sentido a su existencia.

El trabajo se presenta como un bien de contenido moral- ético, guiado por un espíritu de solidaridad hacia la comunidad. De hecho, el ser humano se constituye como tal cuando produce bienes que hace felices a los demás y desarrolla su dimensión humana cuando, saliendo de sí mismo o trascendiéndose, reflexiona acerca de las necesidades y el bienestar del prójimo. El trabajo de cada persona, con la fuerza de la unión y la cooperación, ayudará a crear esa nueva comunidad.

- La autorrealización de la persona

Sin embargo, el trabajo no sólo cobra sentido como beneficio comunitario. El individuo siente una necesidad imperiosa por llegar a una meta, por encontrar un sentido a su experiencia, por llegar a ser; dotándose de una personalidad que le haga ser y sentirse como tal ser humano. Y precisamente, el trabajo jugará un papel crucial a la hora de configurar a la persona en cuanto tal.

El ser humano a través de su esfuerzo y trabajo recrea y transforma la naturaleza, posibilitando mediante esa acción transformadora el desarrollo de sus facultades humanas. El trabajo contribuye a la autorrealización del ser humano, recreando y transformando su propia naturaleza, situándolo más cerca de la siempre inalcanzable perfección humana. Si gracias al trabajo el ser humano llega a ser humano, el trabajo deberá impulsar el desarrollo integral de la persona.

El desarrollo integral de la persona se proyecta en tres niveles:

- Nivel profesional: el trabajador se desarrollará física e intelectualmente a través de actividades que asocien ambas dimensiones.
- Nivel espiritual: el trabajo también desarrolla la dimensión moral del ser humano. El trabajo potencia valores como la generosidad, la solidaridad, la cooperación o el espíritu de servicio.



- Nivel material: finalmente, la actividad productiva aportará unos ingresos que el trabajador destinará para cubrir sus necesidades.

En la medida en que se logre un desarrollo equilibrado de las dimensiones profesional, espiritual y material del trabajo se puede hablar de autorrealización individual. En esta senda, la persona toma conciencia de su valía individual, de su lugar en el mundo y se agudiza la conciencia de su ser, lo que despertará en el individuo un ansia incesante de autosuperación. Cierta dosis de insatisfacción constante será el motor que garantice el deseo de seguir transformándose y desarrollándose.

- El desarrollo social

Para Arizmendiarieta el bienestar y el desarrollo de un país no residen en sus riquezas ni en sus recursos naturales. Es el trabajo el eje central del desarrollo de un país, pero no cualquier tipo de trabajo sino el trabajo eficaz. Y la eficacia del trabajo descansa sobre dos pilares fundamentales: la inteligencia y la solidaridad. Si gracias a su talento e ingenio, el ser humano ha inventado herramientas que hacen más leve el trabajo, la solidaridad, a su vez, ha permitido multiplicar los resultados individuales.

- La transformación de la naturaleza

El desarrollo científico– técnico y el esfuerzo humano acumulado a lo largo de la historia han permitido responder ampliamente a las necesidades y demandas crecientes de la humanidad. Éste es, según Arizmendiarieta, el contraste más fuerte de la modernidad respecto a épocas anteriores: que el ser humano, con su talento y trabajo, ha enriquecido su entorno y su medio vital. Arizmendiarieta hace suyo el espíritu de la modernidad ilustrada: una naturaleza que ha pasado de condicionar la vida del ser humano a estar al servicio del progreso.

- La cooperación en el proyecto trascendente

Es cierto que durante siglos, el trabajo ha sido considerado como un castigo de Dios, como respuesta a los pecados terrenales. Sin embargo, Arizmendiarieta, aunque había recibido una formación teológica clásica, conocía la nueva interpretación del Génesis que consideraba el trabajo como una ofrenda de Dios al género humano. El trabajo es una muestra de la confianza que el Creador ha puesto en los seres humanos. Mediante su trabajo el ser humano se convierte en sujeto activo de la Creación. Transforma y recrea el mundo y su entorno, bien creando realidades nuevas o descubriendo nuevas utilidades y aplicaciones a las ya creadas. Precisamente, por esta capacidad transformadora del trabajo el ser humano se sitúa en el escalafón

superior de la creación. Cada obra humana enriquece a su creador, lo engrandece y lo aproxima a Dios.

### **2.3. Solidaridad**

La solidaridad es el impulso que anima a la persona a actuar en beneficio de la comunidad. El valor de la solidaridad refuerza los vínculos entre los seres en la búsqueda de un proyecto común: el bienestar de la humanidad. La solidaridad, en cuanto fundamento del proyecto de cambio social, juega un papel central en la vida cooperativa. Arizmendiarieta distingue los conceptos de UNIÓN y SOLIDARIDAD, entendiendo el primero como acción y el segundo como valor subyacente y necesario para que la unión se pueda materializar.

La verdadera solidaridad pasa, en primer lugar, por lograr espacios de unión entre las personas. En estos espacios se fomenta el espíritu de servicio pero sin sacrificar la libertad individual, es decir, se posponen los intereses personales en favor de los intereses comunitarios por opción personal libre.

Por otra parte, el valor de la solidaridad incluye también la diversidad. La unidad comunitaria no implica una uniformidad que difumine o disuelva los distintos matices individuales; la homogeneidad no es una buena aliada. La pluralidad y la diversidad de opiniones atisban soluciones que se forjan en la tensión e interrelación de opiniones y planteamientos, en ocasiones opuestos.

La unión cooperativa asocia a personas de distinto talante que, sin embargo, comparten los mismos ideales y sueños. Saben que la unión hace la fuerza y son conscientes de que de esa unión llegarán tiempos de abundancia y desarrollo. En este sentido, la solidaridad se entiende como impulso y también como consecuencia de esa unión, como manifestación del vínculo afectivo de cada persona con la comunidad.

En la comunidad se materializan dos dimensiones humanas: por una parte, el individuo actúa en cuanto persona, e interactúa con el resto en cuanto grupo. Entre todos los miembros, partiendo cada cual de su mismidad, existe una interdependencia que consolida al grupo. Esa interdependencia es la manifestación del grado de solidaridad alcanzado. La solidez y el desarrollo de un grupo se miden por el grado de solidaridad entre sus miembros.

Entre la solidaridad y el desarrollo existe una relación de causalidad: la solidaridad genera desarrollo. Los años del crecimiento cooperativo han sido testigos de un gran

desarrollo económico como fruto del trabajo en cooperación. Los resultados han mejorado gracias a la combinación de la inteligencia y de la solidaridad como impulsores de trabajo. En este sentido, la solidaridad es la clave de la promoción personal y comunitaria, la piedra angular del desarrollo.

- Solidaridad intracooperativa e intercooperativa

Arizmendiarieta percibe distintos grados de solidaridad. En primer lugar está la solidaridad entre los compañeros de trabajo y entre las cooperativas.

Un cooperativismo dinámico y saneado exige actitudes, aportaciones y un grado de compromiso solidario por parte de todos y cada uno de los integrantes de la comunidad cooperativa. El verdadero sentido solidario dependerá de la aportación personal que cada uno esté dispuesto a realizar como servicio a la comunidad.

Debido a las normas cooperativas, la relación de cada miembro con la comunidad laboral es especial y supone ya de hecho una muestra solidaria: esa relación surge a través de un contrato humano en lugar del típico contrato laboral para prestación de servicios de las empresas de capital. Cuando Arizmendiarieta reivindica el trabajo solidario, significa que no sólo trabajamos para nosotros mismos, sino que cada miembro trabaja para sí y, al mismo tiempo, en beneficio de la comunidad.

Arizmendiarieta defiende la igualdad de todas las personas en términos de dignidad, no de talento; encuentra justificable cierta desigualdad en los salarios. La diferencia salarial pretende incentivar la motivación laboral y evitar la tentación igualitarista. Según él, el igualitarismo es injusto, poco efectivo y ahoga cualquier intento de resolver los problemas.

Por otro lado está la solidaridad intercooperativa. Una de las peculiaridades de la experiencia cooperativa de Mondragón es la relación y las redes de solidaridad existentes entre las diversas cooperativas. El rasgo más característico de esa solidaridad ha sido la transferencia de medios económicos y humanos entre las cooperativas. Es un hecho excepcional que los beneficios de una empresa autónoma se destinen a sufragar las pérdidas de otra.

También se podrían citar otros ejemplos como la cesión y armonización de intereses que concurren en la promoción de los servicios comunes. Según Arizmendiarieta, este modelo de solidaridad es primordial para ir creciendo en el proyecto transformador de una forma efectiva superando un concepto de cooperativismo de baja intensidad.

- Solidaridad con el entorno

La empresa hace a su entorno partícipe de esta solidaridad, ofreciendo su riqueza y desarrollo, difundiendo sus logros, siendo receptiva con respecto a la comunidad más próxima tanto como a la sociedad más amplia. Arizmendiarieta vincula el carácter comunitario, entre otros aspectos, con una tradición propiamente vasca y, al mismo tiempo, plantea el cooperativismo al servicio del desarrollo del País Vasco.

Este espíritu cooperativo se caracteriza por un gran potencial de trabajo, por un arraigado sentido práctico de la vida, así como por numerosos grupos y asociaciones constituidos comunitariamente.

Sin embargo, el espíritu cooperativo no resulta suficiente y reivindica la necesidad de recrear y arraigar definitivamente la solidaridad social. Destaca dos momentos en la integración comunitaria: por una parte, el momento en que la persona se integra en la comunidad laboral; por otra, el momento de la integración social de la empresa, uniéndose al resto de los sectores y redes comunitarias.

### **3. La empresa cooperativa: concreción del pensamiento arizmendiano**

#### **3.1. La empresa: comunidad de trabajo**

Para la puesta en práctica de su pensamiento, Arizmendiarieta opta por transformar en primer lugar la empresa. El modelo cooperativo de comunidad de trabajo ha sido un ensayo creativo de una comunidad en el ámbito laboral y productivo y representa la concreción real más efectiva del pensamiento arizmendiano.

Su máxima es transformar la empresa para transformar la sociedad y crear así un nuevo orden humano.

Si bien su proyecto de transformación comienza en la empresa, el concepto de comunidad de Arizmendiarieta no se agota en la misma. El nuevo modelo empresarial es el punto de partida para la transformación integral de la sociedad, el primer paso hacia un proyecto humano y comunitario orientado hacia la autoorganización.

Para Arizmendiarieta, la empresa es ante todo, y antes que una realidad económica o jurídica, una realidad social. De ahí el uso del término “comunidad de trabajo”, que remite al ámbito de las relaciones humanas. La comunidad de trabajo debe responder no solamente a intereses económicos y materiales, sino también al desarrollo humano de sus miembros y de su comunidad más próxima.

La empresa cooperativa es una asociación humana libre, una comunidad integrada por personas que unen sus fuerzas para buscar conjuntamente soluciones a los problemas que les afectan.

En su concepción de empresa se integran y se concretan los elementos centrales su pensamiento: Persona y Comunidad, Trabajo y Solidaridad que hemos analizado en el punto anterior.

Para Arizmendiarieta la empresa es una comunidad democrática de trabajo cuyos miembros pueden participar activamente en la toma de decisiones y en la distribución de responsabilidades. En este sentido, la participación y la gestión democrática son elementos inseparables, ya que es imposible actuar democráticamente sin la participación solidaria y responsable de todos.

La democracia no se concibe sólo en términos de fines sino también de medios. Arizmendiarieta insiste en que el objetivo no se limita a promover un sistema democrático, sino a actuar democráticamente, para lo cual la participación es un requisito imprescindible.

El ser humano es el fundamento de este modelo de comunidad de trabajo, cuya regulación depende de la cooperación y participación de los miembros de la cooperativa. En esta comunidad de trabajo el contrato de cada socio es un contrato de cooperación y se basa en los siguientes principios:

- Participar económicamente en la propiedad de la empresa.
- Trabajar con un fin social.
- Participar en la gestión de la empresa.

La participación es, por tanto, la tarea y la responsabilidad principal del socio en el seno de una comunidad laboral democrática que, debido a su doble condición de trabajador– empresario, se realiza en dos ámbitos:

- La participación institucional: en tanto que propietario de la empresa el socio tiene el derecho y la obligación de participar en los asuntos relativos a la orientación empresarial. La empresa cooperativa, en cuanto estructura, hace posible la participación de sus socios. Corresponde a los trabajadores la elección de los gestores que se encargan de la dirección de la empresa pero, en todo caso, en los órganos supremos de decisión la última palabra corresponde a los socios.

- La participación en el puesto de trabajo: como miembro del proceso productivo el trabajador deberá responsabilizarse de la ejecución del trabajo. Siendo el trabajo un instrumento para la autorrealización personal y la transformación social, Arizmendiarieta se inclina por los métodos laborales participativos que exigen la implicación y la responsabilidad de los trabajadores. La estructura democrática de la empresa facilita además la promoción de formas de trabajo participativas.

La comunidad laboral cooperativa se rige por una gestión democrática que regula los derechos y deberes de los socios y sus representantes. Arizmendiarieta destaca tres elementos fundamentales de la participación:

- La crítica/autocrítica: para la regulación de la vida comunitaria es necesario estimular la crítica y la autocrítica. Una crítica debidamente ponderada debe reunir dos características: debe ser avalada por la personalidad y por la práctica de quien la ejerce; y, debe pronunciarse en los órganos destinados a tal fin. No tiene derecho a la crítica quien no haya expresado su punto de vista en el lugar y momento precisos.
- El diálogo: es un intercambio de ideas y experiencias, pero sólo cuando todos los miembros expresan sus opiniones libre y comprometidamente podemos referirnos a una participación real y efectiva. En el pensamiento de nuestro autor, el diálogo es también una actitud frente al inmovilismo. El diálogo fomenta la libertad y la apertura hacia los otros, al tiempo que garantiza la tolerancia y la comprensión. Además, puede resultar necesario para armonizar intereses divergentes en el seno de una misma comunidad, orientando el esfuerzo comunitario en la dirección adecuada.
- El voto: la comunidad de trabajo democrática se rige por el principio de "un miembro, un voto". El sufragio es un cauce democrático y un derecho personal. Sin embargo, pierde todo su sentido si ejerce por inercia o de forma irreflexiva e irresponsable. Por tanto, el voto se debe ejercitar con madurez y buen juicio, para evitar así que se convierta en un obstáculo para la democracia participativa.

Esta nueva organización del trabajo sustentada en la participación y cooperación promueve el desarrollo personal de sus miembros y al mismo tiempo incrementa la

productividad y las ganancias económicas. Es una organización empresarial al servicio de las personas, acorde con la idea de humanizar la economía poniéndola al servicio de las personas y no a la inversa.

Arizmendiarieta señala cuatro condiciones básicas para hacer realidad lo expuesto:

- Las relaciones entre los miembros de la empresa se regirán por un principio de solidaridad.
- La empresa estará sometida a una regulación social por su naturaleza social e interés público. En la medida en que la empresa presta un servicio a la comunidad, se regulará por las normas que establezca la comunidad. La persona y los grupos humanos serán los responsables de diseñar sus normas y pautas de actuación.
- La organización del trabajo se regirá por el principio de eficacia: La eficacia es un requisito necesario y significa que en el seno de la empresa existe una energía creativa y unificadora, que posibilita el cumplimiento de una serie de actividades de acuerdo con esquemas modernos de racionalización en la organización del trabajo que se actualizan permanentemente.
- La empresa se basará en una norma moral concreta. Los miembros de la empresa regularán sus propias relaciones internas, no según posiciones de poder o de fuerza como ocurre en las empresas capitalistas, sino según normas y acuerdos establecidos por los miembros que la componen. El ser humano debe prevalecer por encima de las cosas materiales, ya que es el factor más importante para la eficacia empresarial.

La aceptación del cooperativismo implica creer en la solidaridad. La práctica de la solidaridad exige sacrificios personales especialmente a la minoría social más cualificada, pues deberá dejar a un lado su promoción e intereses personales para actuar solidariamente a favor de todo el grupo.

Por otra parte, la solidaridad exige un compromiso permanente por parte de todos los miembros. Según Arizmendiarieta, la cooperación y la ayuda mutua entre los seres humanos es la expresión y realización del principio de solidaridad, y condición *sine qua non* para el desarrollo. Para ir creciendo en solidaridad, nuestro autor

entiende que ésta debe aplicarse a los propios mecanismos del mercado como son los beneficios, la distribución, los créditos, es decir, todo aquello que afecte a la vida cotidiana y a la economía.

El espíritu de trabajo y superación son, sin duda, muestras de esa solidaridad. La organización participativa de las cooperativas facilita la implicación y la promoción del espíritu de superación entre los trabajadores. Al mismo tiempo, en la medida en que el trabajador sienta que la empresa también es suya, que pertenece a la comunidad, el deseo y el compromiso para solucionar cualquier problema serán mucho más firmes.

### **3.2. Características básicas del modelo cooperativo**

El trabajo es un elemento esencial del ser humano, por tanto la transformación debe en primer lugar devolver a la persona el control sobre su trabajo. Se precisa para ello una estructura que permita al trabajador ser creador, controlador, responsable y beneficiario de su propia actividad. Poco a poco, a partir de estas ideas y su puesta en práctica, ha ido surgiendo un modelo cooperativo cuyos rasgos más significativos son:

- La soberanía del trabajo

En concordancia con la filosofía personalista, la premisa inicial del concepto de empresa arizmendiano es que sitúa a la persona en el centro y fin último de toda acción humana. Eso significa que la comunidad de trabajo debe garantizar la dignidad, la igualdad y la libertad de la persona, en contraste con la naturaleza de la empresa capitalista, que prioriza el valor del capital y obliga a la persona a vender su fuerza de trabajo como una mercancía más.

Esa es, por tanto, la primera especificidad de la empresa cooperativa: la devolución de la propiedad del trabajo al trabajador. En el nuevo modelo de organización empresarial la soberanía reside en la comunidad de trabajo. La cooperativa es por esta razón una fórmula empresarial sustancialmente diferente a la empresa capitalista.

La empresa cooperativa es una organización democrática en la cual las decisiones más importantes corresponden al conjunto de los socios trabajadores. Este constituye el principal rasgo distintivo de la empresa cooperativa en lo que a su dimensión interna se refiere.

La soberanía del trabajo está recogida en el tercer principio cooperativo de los diez que conforman el corpus normativo de la experiencia cooperativa de Mondragón.



Estos principios definen los rasgos constitutivos de la experiencia y fueron formulados en el 1º Congreso Cooperativo celebrado en 1987.

Dicho principio reza así:

*La experiencia cooperativa de Mondragón considera que el trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad y del propio ser humano, y por consiguiente:*

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

En coherencia con el principio de soberanía del trabajo se renuncia a la contratación de trabajadores asalariados en las cooperativas de trabajo asociado y también en las cooperativas de consumo, crédito, enseñanza o investigación y desarrollo están compuestas por diferentes tipos de socios y se denominan integrales.

El derecho a participar en las decisiones y en los resultados de la empresa, derivado de la condición de socio, es negado en el caso de los trabajadores asalariados lo que origina diferencias internas que contradicen el espíritu cooperativo. Para solventar esta cuestión se ha combinado la figura del socio usuario y el socio colaborador con la del socio trabajador. En las cooperativas de trabajo asociado la figura del socio trabajador viene dada por su propia naturaleza y en las cooperativas integrales por incorporación.

La extensión de la condición de socio de trabajo a todo tipo de cooperativas como las cooperativas de consumo, de educación o de crédito ha permitido la ampliación de la base social cooperativa y dotar de mayor coherencia al proceso de socialización cooperativa.

En cuanto a la voluntad de ampliar las opciones de trabajo, ésta se concreta en la reinversión de los excedentes en el proyecto empresarial que analizaremos más adelante.

Por último mencionar la relación entre la soberanía del trabajo y la independencia de las cooperativas. La cooperativa es una sociedad de personas, no de capitales, lo

que posibilita el arraigo de la empresa en la comunidad donde surge, y evitar así la fuga del capital. Por otro lado, y gracias a la prohibición de vender participaciones a terceros, se garantiza la estabilidad e independencia de las cooperativas.

El trabajo detenta la plena soberanía en la organización de la empresa, por tanto, y al contrario de lo que ocurre en la empresa capitalista, el capital está subordinado al trabajo. La aportación obligatoria de capital por parte de los socios tiene una doble función: por un lado la autofinanciación y por otro la implicación del socio en la marcha de la empresa. En coherencia con esta concepción de empresa los resultados – beneficios o pérdidas– se distribuyen en función del trabajo aportado y no del capital.

En las empresas cooperativas el capital es un recurso indispensable para la competitividad y eficacia de la empresa pero se trata de un instrumento al servicio del trabajo y su retribución es limitada.

En los inicios de la experiencia cooperativa de Mondragón el capital era un factor imprescindible, no sólo para el desarrollo del proyecto empresarial, sino como un elemento más para la transformación social. El capital y la capacidad de inversión son necesarios para la supervivencia empresarial. De ahí la importancia del ahorro. El ahorro, en el pensamiento arizmendiano, no es concebido como factor puramente económico, sino como un concepto rico en contenido humano y social.

El ahorro supone practicar la solidaridad, sacrificarse por el bien comunitario o ser previsor y, a cambio, ofrece un grado de libertad que se traduce, entre otros en el derecho de los trabajadores y de las comunidades a elegir su futuro, orientando de esta manera a la sociedad y a sus miembros hacia la autogestión. Por tanto, el ahorro y la inversión son requisitos imprescindibles para mantener un sistema cooperativo saneado.

La dificultad de financiación ha sido históricamente uno de los problemas endémicos del cooperativismo. En el caso de Mondragón, el apoyo financiero de Caja Laboral, como hemos visto, resultó determinante especialmente durante la crisis de los 80. La temprana creación de la Caja y su relación simbiótica con el resto de las cooperativas ha resuelto una limitación consustancial a la naturaleza cooperativa.

- Estructura democrática

Al afirmarse en la primacía de la persona, la empresa cooperativa impulsa la igualdad de derechos de todos que se expresa en la máxima de “una persona, un voto”. El signo distintivo de la empresa cooperativa es precisamente su estructura

democrática en cuyo seno la gestión, el poder y control están en manos de los socios trabajadores.

El sistema democrático de gestión implica que el control democrático del desarrollo de la empresa está *a priori* en manos de todos los trabajadores, como socios y propietarios de la empresa. Una práctica adecuada de esta fórmula democrática exige:

- una participación real y efectiva. El grado de madurez se manifiesta en una acción responsable por parte tanto de los representantes como de los representados.
- la participación solidaria de todos los socios trabajadores. El socio trabajador tiene el derecho y la obligación de participar en los distintos órganos y también en los asuntos referentes a su puesto de trabajo.

Pero el proyecto de cooperación de Arizmendiarieta no se limita, como venimos insistiendo a lo largo de estas páginas, a la propuesta de un nuevo modelo de organización empresarial en el que la propiedad y la gestión de la misma estén en manos de los propios trabajadores. Se trata de un pensamiento que pretende ir más allá. Por un lado, su propuesta pretende transformar la propia naturaleza y función social de la empresa: dispositivo al servicio de la comunidad y del bienestar de los ciudadanos. Por otro lado, se trata de un proyecto social que intenta alcanzar una creciente auto-institución de las comunidades humanas y una progresiva autogestión de los distintos ámbitos de la vida social. El hecho de que los propios trabajadores crearan y dirigieran su propia empresa era el primer paso de un complejo proceso cuyo objetivo consistía en articular crecientes cuotas de autogobierno.

El proyecto arizmendiano recorre un trayecto que va desde la heteronimia hacia la autonomía. Su mirada apunta hacia personas y comunidades autoinstituidas, que a partir de la auto-regulación de las relaciones humanas y el principio de cooperación, tienden a liberar el comportamiento y la actividad humana de determinantes externos, de lógicas extrañas y ajenas a uno mismo.

La naturaleza democrática, característica esencial y definitoria de las cooperativas, se recoge de forma expresa en el segundo principio cooperativo, que dice así:

*Organización democrática: la Experiencia Cooperativa de Mondragón proclama 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:*

- a) *La soberanía de la Asamblea General, compuesta por la totalidad de los socios, que se ejercita según la práctica de “una persona, un voto”.*
- b) *La elección democrática de sus 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.*

Este enunciado define el contenido de la democracia en las cooperativas: la igualdad. La participación institucional de los socios –la participación en la socioestructura– está basada en la igualdad, al margen de la aportación de capital realizada, antigüedad o puesto que ocupe en la organización. El derecho universal de voto iguala a todos los socios trabajadores.

Esto se refleja en la arquitectura institucional de las cooperativas en cuya base se sitúa la Asamblea General, órgano soberano del que emana el Consejo Rector, órgano representativo clave.

La **Asamblea General** es el órgano supremo de la cooperativa donde reside la soberanía. En la asamblea se reúnen todos los socios. La periodicidad es anual, y pueden convocarse asambleas extraordinarias cuando existan circunstancias especiales que requieran adoptar medidas de alcance, o sea necesario informar sobre aspectos importantes.

Las competencias principales de la Asamblea General son entre otras la elección y revocación de miembros del Consejo Rector, el examen de la gestión social, la modificación de los estatutos sociales, o la participación en las diferentes supraestructuras.

El **Consejo Rector** es el que órgano que rige la cooperativa. Representa los intereses de la cooperativa en su conjunto, por ello en su elección participan todos los socios de forma conjunta sin tomar en consideración la división organizacional.

Sus miembros son elegidos para un período de cuatro años y entre sus funciones básicas están el nombramiento y cese, en su caso, del director general. Corresponde también a este órgano y a propuesta del Consejo de Dirección la aprobación de los

planes de gestión así como la preparación y dirección de la Asamblea General. Por otro lado, aunque no es preceptivo, los miembros del Consejo Rector participan en la elaboración de propuestas que posteriormente deberán defender ante la Asamblea para su decisión.

El presidente del Consejo Rector es una figura clave en las cooperativas de Experiencia Cuenta con amplias atribuciones y participa en todos los órganos sociales y de dirección, ya que se entiende que para el buen funcionamiento de la cooperativa es necesaria una estrecha colaboración entre el presidente y el director general o gerente.

Existe, sin embargo, una clara división de funciones entre el Consejo Rector y del Consejo de Dirección. Hay asuntos sobre los cuales decide exclusivamente uno u otro, y otros cuyo diseño original parte del Consejo Rector, pero su desarrollo y despliegue corre a cargo del Consejo de Dirección o la tecnoestructura. Los problemas surgen cuando el Consejo Rector entiende que el consejo de dirección ha invadido sus atribuciones o viceversa. Si no se consigue solventar el conflicto, se dará o bien la pérdida progresiva de peso y prestigio del Consejo Rector, o bien, el cese o dimisión del Director General. Las relaciones entre el Consejo Rector y el Consejo de Dirección, y sobre todo el Director General son cruciales en el devenir de la cooperativa, y tienen que estar basadas en la colaboración y la mutua confianza.

El Consejo Rector debe de operar como contrapeso a las lógicas puramente economicistas o de rentabilidad económica que las que pueden derivar los gestores de la cooperativa.

El **Consejo social**, por su parte, cumple funciones de consulta, información y negociación con los socios trabajadores en las decisiones económicas, organizativas y laborales que les afectan reflejando la sensibilidad de los socios en estos ámbitos. Sus miembros son por tanto los representantes sociales de los socios.

La elección de los miembros del Consejo social se hace cada cuatro años atendiendo a las secciones o departamentos que componen la cooperativa. Este modo de elección tiene incidencia directa en el número de consejeros, de tal forma que en las grandes cooperativas, el Consejo social puede estar constituido por más de cuarenta personas. En estos casos, debido a la dificultad para debatir y elaborar propuestas en plenario se establece una coordinación general y se descentraliza el funcionamiento del Consejo social bien por ámbitos funcionales (departamentos o

negocios) o bien por ámbitos geográficos (plantas). En otros casos se trabaja mediante subcomisiones que facilitan la labor del consejo.

La organización y dinamización de reuniones informativas que se realizan por secciones o departamentos –los consejillos– cumplen una función crucial en la comunicación interna.

- Doble vertiente de la participación:

En la empresa cooperativa prima el factor trabajo sobre el capital. El poder en este nuevo modelo de organización empresarial reside en cada uno de los miembros de la comunidad de trabajo. El trabajador como propietario y responsable de su trabajo participa en la gestión y dirección de la empresa. A las funciones del trabajador se suman pues nuevas responsabilidades que exigen capacidades de autogestión y autonomía.

El carácter dual de la figura del trabajador– empresario exige un alto grado de madurez humana para tomar decisiones y responsabilidades, para adaptarse y ser proactivo en una sociedad cambiante, así como para revitalizar constantemente la empresa.

La doble naturaleza de trabajador– propietario confiere al socio una percepción dual de su trabajo y le obliga a gestionar en su interior la contradicción entre intereses individuales y societarios. En esta dialéctica entre consumo privado e inversión comunitaria se prioriza lo colectivo pues se considera que el derecho individual emerge automáticamente.

Como hemos visto la empresa cooperativa está basada en la igualdad de derechos de todos los socios trabajadores y se rige por el principio de "una persona, un voto". Respondiendo a condición de trabajador– empresario, el socio desempeña las actividades que le corresponden como trabajador, y al mismo tiempo asume las responsabilidades derivadas de la soberanía del trabajo en la organización de la empresa. La participación en la dirección y gestión de la empresa requiere de cierta autonomía y capacidad para la autogestión.

Los socios tienen derecho a elegir y ser elegidos para participar en los órganos de la cooperativa o para representarla en otras entidades; a participar con voz y voto en la adopción de acuerdos en la Asamblea General y demás órganos internos de los que forme parte; así como el derecho a ser informados sobre cualquier materia relacionada con la cooperativa.

La empresa cooperativa es una comunidad de trabajo autorregulada en base a las normas que sus miembros adoptan de común acuerdo. En este sentido es, al mismo tiempo que una empresa que busca rentabilidad económica, una organización democrática.

La socioestructura y la tecnoestructura son reflejo de esta naturaleza dual de las cooperativas. La socioestructura expresa su carácter democrático mientras que la tecnoestructura responde a una lógica empresarial. Esta última está subordinada a la primera y su cometido es ejecutar, aplicar y gestionar sus decisiones.

La tecnoestructura, está formada por el Consejo de Dirección, las direcciones de negocio, departamentos, plantas o unidades productivas cuya organización y funciones son similares a las empresas capitalistas. La diferencia radica, en el caso de las cooperativas de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, en el modo en que se relaciona con la socioestructura. Es el Consejo Rector, elegido por la Asamblea General, quien a su vez elige al Director General. Este, que obedece a un mandato indirecto se rige por acuerdos mayoritarios y encabeza la línea ejecutiva o tecnoestructura. Al Consejo de Dirección compete la organización, dirección e inspección de la cooperativa desde el punto de vista empresarial.

Pese a la subordinación de la tecnoestructura a la socioestructura, en la vida cooperativa siempre se han diferenciado claramente el plano de la gestión, guiado por la eficacia empresarial, y del de la soberanía institucional. El criterio para la elección de los órganos de gestión ha sido, sobre cualquier otro, la capacidad profesional. Existe por tanto una clara división técnica del trabajo.

La participación tiene por tanto en las cooperativas dos vertientes: la participación societaria y la participación en el puesto de trabajo.

En los últimos años la participación en los órganos de gobierno ha sufrido un notable retroceso en las cooperativas mondragonesas.

Además de factores internos como la crisis de sentidos que afectan al colectivo cooperativo y que analizaremos en el siguiente punto, la creciente competitividad y complejidad del mercado y de los productos ha contribuido también al descenso del nivel de participación.

Esta celeridad contrasta con el funcionamiento y dinámica de los órganos sociales que se han visto inmersos en un círculo vicioso: la pérdida de autoridad real de los órganos sociales hace disminuir su prestigio y la motivación para participar en ellos, lo que a su vez produce un mayor debilitamiento.

Pero la pérdida de liderazgo de la socioestructura no es atribuible únicamente a factores externos. Existen también factores internos que explican este debilitamiento, entre otros, los siguientes:

- La disminución progresiva de la comunicación social: existen cauces para la comunicación formal que se utilizan sobre todo para cuestiones relacionadas con la vertiente empresarial. En muchas ocasiones esta información corre a cargo de personas que no la entienden muy bien, por lo que difícilmente pueden transmitirla de forma adecuada y comprensible. Es lo que ocurre en los consejillos, en los que miembros del consejo social con pocos conocimientos sobre variables económicas se ven obligados a explicar por ejemplo la cuenta de explotación a un grupo de socios de base. Por otro lado, en las asambleas generales se informa de forma más descriptiva que argumentativa y la información sobre cuestiones sociales es muy escasa. En este contexto el interés por la marcha de la cooperativa se va diluyendo y con ella la identificación con la misma.
- La inexistencia de educación y de formación cooperativa: la primera cooperativa de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, Ulgor, surgió en 1954 tras un período de maduración de quince años. Durante estos quince años se hizo un enorme esfuerzo por la construcción de un sujeto consciente, competente y coherente con el ideal cooperativo. Fue una labor de siembra en la que la educación cooperativa jugó un papel clave. La educación en los valores inspiradores y el ideario cooperativo subyacente se siguió transmitiendo y reelaborando en las décadas posteriores mediante la coherencia entre discurso y práctica, las argumentaciones de las resoluciones de los órganos o los mensajes sociales en las asambleas generales.

Con el tiempo, sin embargo, la educación cooperativa, tanto la formal como la informal se va descuidando y no es hasta recientemente que se ha adquirido conciencia de la importancia de ésta poniendo en marcha diversas iniciativas como la formación cooperativa sistemática dirigida a todos los órganos sociales o un posgrado en cooperativismo.

- Las insuficiencias en los cauces de participación:



El enfriamiento democrático se vive como una de las mayores amenazas a pesar de que la estructura organizativa y el modo de adoptar las decisiones no haya variado prácticamente en los últimos treinta años. Los socios perciben que los órganos sociales han perdido peso específico y que la participación político– institucional se limita muchas veces a emitir el voto en asamblea sobre propuestas cuyos contenidos e implicaciones reales desconocen. De esta forma se cumple con las formalidades democráticas, pero no hace al socio partícipe de las decisiones. La integración de los socios en la propia elaboración de propuestas, y no solo en la etapa final, facilitaría la identificación con la propuesta concreta y con la propia cooperativa.

La participación en el trabajo, al contrario que la participación político– institucional, ha experimentado un notable incremento en los últimos años. Esto se debe en gran parte a la posición central que la participación en el puesto de trabajo adopta en los nuevos modelos de gestión empresarial.

La participación de los socios en la gestión de la empresa se recoge expresamente en el quinto principio cooperativo que reza así:

*La experiencia cooperativa de Mondragón estima 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, que a su vez, requiere:*

- a) *El desarrollo de los mecanismos y cauces de participación adecuados.*
- b) *La transparencia informativa en relación a la evolución de las variables básicas de gestión de la Cooperativa.*
- c) *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 conciernen o afecten.*
- d) *La aplicación sistemática de planes de formación social y profesional de los socios*
- e) *El establecimiento de la promoción interna como vía básica para la cobertura de los puestos con mayor responsabilidad profesional.*

Como hemos subrayado de forma reiterada, la empresa cooperativa, en la concepción arizmendiana, es una comunidad de trabajo autogestionada basado en la participación activa y solidaria de sus miembros. En la práctica, las formas de administrar y manejar las empresas cooperativas han ido variando a lo largo de los

más de 50 años de andadura. No ha existido un único modelo de gestión para las diferentes empresas que conforman la Experiencia, aunque todas ellas han sido muy permeables a los discursos empresariales dominantes en cada momento histórico: desde la empresa taylorista, jerárquica y centralizada de los primeras décadas, a los modelos de gestión participativos, la cultura del *servicio al cliente* y la filosofía de la *calidad total* que se abre en los 90 con el moderno *management*.

Durante las primeras dos décadas la participación está dirigida principalmente a los órganos sociales mientras que la participación en el puesto de trabajo quedaba prácticamente anulada bajo los modelos tayloristas y fordistas adoptados. Las cadenas de producción, la especialización funcional, la automatización y la estandarización de los procesos productivos dejaban un estrecho margen a la participación en el puesto de trabajo.

Sin embargo, en los últimos años, las cooperativas han incorporado nuevos modos de organización participativas del trabajo. De hecho, la naturaleza democrática de las cooperativas hace que éstas sean más proclives y coherentes con el principio de participación, abriendo así el camino a una participación integral: la participación de los trabajadores en el plano institucional –socioestructura– y la participación en el puesto de trabajo –tecnoestructura–. La participación integral permite aumentar la eficiencia empresarial al mismo tiempo que la satisfacción, motivación y autonomía de los trabajadores.

Los primeros intentos dirigidos a promover la participación de los trabajadores en el puesto de trabajo se llevan a cabo a principios de los años 70. Las exigencias del mercado empujan a algunas cooperativas a desarrollar nuevas estrategias y formas de gestión en aras a mejorar la productividad, la calidad de los productos y la flexibilidad para adaptarse a las demandas del cliente. Ejemplos de ello son el paso de la producción en serie a través de cadenas de montaje, a la organización de la producción en mesas de trabajo o la organización por procesos.

Ya en los años 80, con la apertura al mercado europeo y más tarde al mercado mundial la presión por mejorar la organización y gestión empresarial es cada vez mayor. La competitividad impulsa la búsqueda de sinergias, la investigación y la calidad total en todos los ámbitos de la empresa. Progresivamente las cooperativas van adoptando nuevos modelos de organización basados en métodos participativos y que muestran su incidencia positiva en la mejora de la productividad.

En 1996 salió a la luz por primera vez un modelo corporativo de gestión dirigido a las cooperativas del grupo en el que se marcaban pautas generales en cuanto a organización y gestión se refiere. Dicho modelo, actualizado en el 2002, servía como orientación y estaba basado en el EFQM (en inglés *European Foundation of Quality Management*). Durante esta década se produce la transformación de las estructuras de procesos y de gestión en la línea de la *Calidad Total* acompañada por la edición de numerosas herramientas corporativas de gestión. También se prevé la actualización permanente del modelo a través de la divulgación de “Buenas Prácticas”.

Esta cultura participativa que se va implantando culmina en el nuevo modelo de gestión aprobado en 2007. A diferencia de los anteriores, éste se asienta sobre la propia cultura cooperativa del grupo y constituye un intento por revalorizar el diferencial cooperativo y potenciarlo como ventaja competitiva añadida.

El nuevo modelo de gestión está regido por los diez principios cooperativos y su objetivo es por un lado generar sentido de pertenencia – impulsar la cultura cooperativa– y por otro lado, facilitar la intercooperación. Se trata por primera vez de hacer confluir de forma explícita y coherente los principios cooperativos y la gestión empresarial, o dicho de otra forma, que la identidad cooperativa impregne la tecnoestructura. Más que modos de hacer específicos se intenta trazar un horizonte común a partir de unos rasgos propios.

En este nuevo modelo de gestión el sentido de pertenencia se fortalece a través del trabajo en equipo y la colaboración entre personas comprometidas con las ideas y el quehacer cooperativo. Esta idea se representa a través de 3 círculos concéntricos: en el núcleo los principios básicos cooperativos, alrededor de éstos las personas en cooperación, que comparten un proyecto en una organización participativa. En los círculos externos están la empresa excelente y los resultados socioempresariales.

El nuevo modelo de gestión gravita en torno a los principios cooperativos y viene a reconocer que la cooperativa, por su naturaleza democrática, ofrece condiciones óptimas para el desarrollo de nuevos modos de organización basados en la participación. La participación en la gestión guarda una estrecha coherencia con la participación institucional y conjuntamente contribuyen a avanzar en la idea de la participación integral.

- El compromiso social de las cooperativas

Como cuarta y última característica básica del modelo cooperativo observaremos el compromiso social de las cooperativas con el entorno.

Este compromiso se recoge en la Experiencia Cooperativa de Mondragón en el octavo principio en el que se muestra de forma expresa su voluntad de compromiso con la construcción económica, social y cultural del País Vasco. En este principio se adopta el marco vasco como ámbito de su acción transformadora en una clara adscripción territorial y apelando a un discurso identitario. De los 10 principios que guían la actuación cooperativa éste es considerado junto con el segundo y el tercero – *organización democrática y soberanía del trabajo*– fundamentales por su trascendencia y su estrecha coherencia con el núcleo central del pensamiento de Arizmendiarieta.

Este octavo principio– *Transformación social* – expresa el ideal cooperativo de comunidad de trabajo– social, cultural e identitaria– que camina hacia un nuevo orden social:

*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 comunitarios, 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 Obras Sociales.*
- 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 euskera como lengua nacional y en general, de los elementos característicos de la cultura vasca.*

Mediante los Fondos de Obras Sociales se han apoyado diversas iniciativas sociales y culturales y se ha creado una red cooperativa en diversos ámbitos en respuesta a necesidades sociales y a una visión integral de desarrollo en clave comunitaria.

El compromiso con la lengua vasca ha constituido un elemento que ha dotado de sentido social a la experiencia. Éste se ha concretado en su reconocimiento como lengua oficial y de trabajo en los estatutos y reglamentos internos de numerosas cooperativas así como en la puesta en marcha de planes de actuación para hacerlo efectivo. Además, fuera de las cooperativas han sido numerosas las actividades para el desarrollo de la lengua, subvencionadas a través de los fondos de educación y promoción. Entre éstas destacamos el impulso a la creación de cooperativas de enseñanza en todos los niveles educativos.

**La reinversión o capitalización de los resultados** derivado del compromiso social que asumen las cooperativas es una de las claves del éxito de esta experiencia.

La capitalización de los resultados en lugar de repartir los excedentes individualmente entre los socios posibilita la generación de nuevos puestos de trabajo y riqueza social.

La capitalización de resultados ha permitido dotar de solidez al proyecto empresarial. La consolidación de los recursos propios de forma constante, ha permitido aumentar la capacidad de resistencia en contextos adversos y también las posibilidades de desarrollo en momentos de expansión.

Durante muchos años, sólo la parte de los resultados destinada al Fondo de Obras Sociales salía de la cooperativa. El resto, incluida la participación de los socios en los beneficios – los retornos– se capitalizaban, sin que fueran reintegrables más que en caso de jubilación o abandono de la cooperativa.

La opción por la capitalización de los resultados en vez del aumento de los anticipos o el reparto de beneficios, denota la actuación responsable del cuerpo social que ha privilegiado la inversión comunitaria, es decir, los intereses colectivos a largo plazo, en detrimento del consumo privado.

Esta cultura de austeridad individual ha hecho factible el objetivo primordial de autofinanciarse, buscado desde la propia redacción estatutaria: los anticipos se limitan al nivel medio de la zona; el capital recibe un interés fijo; los beneficios son capitalizados casi en su totalidad – salvo el 10% destinado al Fondo de Obras Sociales–.

Hoy día se sigue capitalizando una buena parte de los resultados aunque no tan íntegramente. El 10% de los resultados se destina por ley al Fondo de Educación y Promoción Cooperativa y un 20% como mínimo al Fondo de Reserva Obligatorio. El

70% restante queda a disposición de la Asamblea General que puede optar por destinarlos a:

- Fondo de Reserva Voluntario (capital social colectivo)
- Retornos a socios/as: monetarizados o permanece en la cooperativa como capital individualizado (capital social en cuenta individual).
- Participaciones a trabajadores asalariados.

A estas dos claves hay que añadir los mecanismos de intercooperación y las entidades de supraestructura –grupos comarcales, grupos sectoriales y la Corporación – que hemos concretado en el punto 1. Todos estos elementos ponen de relieve la capacidad de adaptación, visión de futuro y pragmatismo que han caracterizado esta experiencia y que constituyen pilares de apoyo básicos para la supervivencia y el desarrollo cooperativo.

La intercooperación se recoge en el séptimo principio que dice así:

*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 trabajadores y la búsqueda de las sinergias potenciales derivadas de la dimensión conjunta.*
- 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.*

La intercooperación como expresión del principio de solidaridad permite la obtención de ventajas económico– empresariales en un mercado cada vez más

complejo y competitivo y al mismo tiempo la homogeneización y cohesión entre cooperativas

La intercooperación entre las cooperativas de la experiencia tiene por objeto el desarrollo de programas complementarios, la ampliación de apoyos productivos, la generación de empleo para intercambiarlo en situaciones de crisis y la consolidación grupal, en la medida en que determinadas actividades de representación, promoción y desarrollo se realizan conjuntamente.

En la experiencia cooperativa de Mondragón se ha puesto en práctica dos modelos de intercooperación: el comarcal y el sectorial. El primero se articulaba en torno al desarrollo socio- económico local y el segundo, actualmente en vigor, más en torno a vínculos empresariales.

La experiencia ha demostrado que una sola cooperativa tiene escasa posibilidades de perdurar en el tiempo de forma aislada, sin el apoyo y el soporte de una agrupación. La intercooperación, además de este interés pragmático empresarial es un elemento que contribuye a la cohesión y la creación de una cultura compartida entre las cooperativas que conforman la experiencia.

De la compleja y amplia arquitectura de intercooperación destacamos por su trascendencia en época de crisis dos elementos que no están directamente orientados al mercado: la reconversión de resultados y las reubicaciones.

Las reubicaciones son el traslado de socios trabajadores excedentarios de una cooperativa a otra que demanda mano de obra. Este mecanismo ha permitido mantener el empleo en situaciones de crisis.

La reconversión de resultados que se realiza entre cooperativas de un mismo grupo o división fue ampliamente generalizada en los años setenta y ochenta. Este mecanismo contribuyó a paliar la situación de las cooperativas más afectadas por la crisis económica mediante la transferencia de recursos desde aquellas que se encontraban en mejor posición. Cada grupo decidía sobre el porcentaje de pérdidas o ganancias a compartir en un intervalo que oscilaba entre el 30% y el 100%.

La reconversión de resultados y las reubicaciones son mecanismos de intercooperación realizados directamente entre cooperativas. A estos hay que añadir los fondos gestionados por órganos de la supraestructura que son los siguientes:

- El Fondo Central de Intercooperación (FCI), es una herramienta solidaria de gestión empresarial para la asignación de recursos del

grupo a la financiación de proyectos de desarrollo e internacionalización. A este fondo, aprobado en 1991, se le asigna un destacado papel de apoyo a las cooperativas que atraviesen coyunturas de falta de rentabilidad. Se subvencionan las pérdidas anuales hasta un nivel del 20%. La dotación de este fondo proviene del 10% de los beneficios de las cooperativas asociadas a MONDRAGON y los distribuye la Comisión Permanente. En 2009, el 53% del FCI provenía del Fondo Social Intercooperativo de Caja Laboral.

- El Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI), aprobado en 1989, se utiliza para la formación socio-cooperativa y técnica por un lado, y por otro para la investigación y el desarrollo. Su dotación proviene del 20% de los fondos de educación y promoción de las cooperativas asociadas. En 2009, aproximadamente el 55% de los fondos provenían del Fondo de Educación y Promoción de Caja Laboral.
- El Fondo de Solidaridad Corporativo (FSC), aprobado en 2003, es un fondo destinado a las cooperativas del Área Industrial. Su objetivo es cubrir parcialmente las pérdidas que se puedan producir en las cooperativas de esta área. Este fondo se dota con el 2% de los beneficios de las cooperativas integrantes y viene a complementar el sistema de compensación de pérdidas de las cooperativas industriales, reforzando de esta forma el apoyo intercooperativo.

Otras fórmulas de intercooperación son el Fondo de Ayuda al Empleo de Lagun Aro a los socios en desempleo y el apoyo financiero de Caja Laboral – préstamos a intereses más bajos que el mercado, préstamos sin intereses o donación a fondo perdido-. Estas ayudas unidas a la intervención directa de la División Empresarial permitieron salvar muchos proyectos cooperativos.

Las políticas de reconversión de resultados y de reubicaciones así como el control y apoyo financiero de Caja Laboral han sido mecanismos clave en el proceso de fortalecimiento empresarial e integración del grupo cooperativo.

#### 4. Claves del éxito

Los factores explicativos del origen y desarrollo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón son múltiples y diversos. Algunos factores son netamente históricos, otros



de carácter más social o económico mientras que otros se refieren a aspectos culturales o humanos.

En el origen de la experiencia adquieren relevancia vital por un lado el contexto de dictadura y autarquía económica; y por otro, el capital social, humano y cultural existente.

El aislamiento económico del régimen franquista y la existencia de un mercado nacional cerrado al exterior facilitó sobremanera el éxito de las primeras cooperativas. En los años 60 las cooperativas fabricaban productos de gran demanda en un mercado de bienes de consumo en constante crecimiento. A esto hay que añadir la escasa competencia interna, lo que hacía que la mayor parte de las actividades resultaran rentables.

Por otro lado, la falta de libertades civiles, políticas y culturales en el contexto de la dictadura permitió catalizar las energías sociales alrededor del proyecto empresarial cooperativo.

La empresa, concebida como célula básica del orden social, se convertía en uno de los pocos espacios públicos abiertos a la participación. Por otro lado, el pensamiento social cristiano que inspira el proyecto cooperativo explica la autorización para la materialización del mismo por parte que el régimen franquista.

En lo que a los activos intangibles se refiere, hay que subrayar en primer lugar el liderazgo de Arizmendiarieta, cuyo pensamiento hemos analizado en el capítulo anterior. En el capítulo dedicado a la historia hemos visto también el papel clave que jugó Arizmendiarieta en la movilización de conciencias y la implicación de las personas en el proyecto cooperativo.

Arizmendiarieta ejerce pues un indiscutible liderazgo y autoridad moral. Además de líder espiritual y padre intelectual de la Experiencia son reseñables su creatividad, pragmatismo y capacidad de prospección.

Desde su posición institucional dentro de la iglesia –coadjutor de la parroquia de Mondragón– y fuera –los Círculos Católicos, la Liga de Educación y Cultura o la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera– llevó a cabo una extraordinaria labor educativa. En este periodo se erigen las bases ideológicas y técnicas del posterior desarrollo socioeconómico en clave cooperativa.

Arizmendiarieta, para superar el estado de heteronomía en la que estaban inmersas las clases populares y trabajadoras puso en marcha en primera instancia

una estrategia educativa. Esta estrategia estaba dirigida a mejorar las capacidades técnicas y la identidad colectiva de estos colectivos para posteriormente emprender la acción transformadora. La educación es fundamental para elevar los niveles de autoconfianza y avanzar en el camino hacia la autoemancipación. A este objetivo responde la intensa actividad de formación técnica y ética que promueve durante los 12 años previos a la creación de la primera cooperativa.

La nueva subjetividad colectiva que crea una forma diferente de hacer empresa, una empresa autogestionada, se va erigiendo pues a lo largo de este proceso educativo.

En el liderazgo ejercido por Arizmendiarieta, destacan, además de esta labor educativa, el papel que jugó en la diversificación cooperativa. Persona proactiva, tomó la iniciativa e impulsó la creación de cooperativas y entidades en ámbitos nuevos o desconocidos hasta el momento: desde la Escuela Profesional hasta las primeras cooperativas industriales, pasando por la Caja Laboral o el centro de investigación Ikerlan.

Arizmendiarieta proporciona al núcleo fundador de las cooperativas una determinada forma de entender el compromiso social. Es a partir de las profundas creencias éticas y religiosas de este grupo promotor, fuertemente cohesionado, que se lleva a cabo la materialización del proyecto cooperativo. Los valores y la identidad colectiva constituyen por tanto, la segunda de las claves que queremos subrayar.

Entre estos valores, inspirados en el humanismo cristiano, encontramos el espíritu de trabajo y sacrificio –el trabajo como fuente de sentido y realización humana–, la solidaridad y la coherencia entre el discurso y los actos –ejemplos de vida–. El núcleo fundador está asimismo dotado de cierto prestigio social en el entorno local. Dicho prestigio no hace sino aumentar con el temprano éxito empresarial de las primeras cooperativas.

Los valores se traducen en una estructura normativa coherente, en unos estatutos que regularán la vida institucional del colectivo cooperativo. Los valores adquieren de esta forma eficacia operativa.

El proyecto cooperativo florece en un determinado humus de valores, comportamientos y características psicosociales. En este sentido hay que destacar la tradición industrial existente en el entorno de Mondragón así como el espíritu comunitario y el sentido asociativo que impregnan la sociedad.

Los valores y la identidad colectiva son fundamentales no sólo a la hora de analizar las claves del éxito de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, sino también para el devenir del proyecto cooperativo. La evolución de los sentidos nos permite además comprender la crisis de sentidos en la que se encuentra inmersa esta experiencia en la actualidad.

Podríamos definir la Experiencia Cooperativa de Mondragón como una experiencia práctica de desarrollo comunitario en el ámbito de la empresa que surge y se desarrolla a partir del pensamiento comunitarista de Arizmendiarieta. Es este pensamiento el que nutre de los sentidos sociales y significados que orientarán la acción cooperativa.

A partir de este cuerpo de sentidos se configura una subjetividad individual y colectiva que transformará en primer lugar la empresa capitalista, democratizándola y poniéndola al servicio de la de la comunidad. La transformación de las conciencias y de las estructuras son por tanto inseparables. En el pensamiento arizmendiano, la transformación está guiada por el principio del autogobierno en los diferentes ámbitos de la vida social.

En el origen de esta experiencia hay en primer lugar un grupo de personas que se unen con el claro propósito de transformar la empresa y con ella la sociedad. Las personas que se unen para hacer empresa de otra forma, comparten una determinada cultura moral y constituyen una comunidad de sentido.

En esta fase inicial, la identidad colectiva se va configurando alrededor del objetivo principal e inmediato: el autogobierno de los trabajadores en el ámbito de la empresa. El proyecto social se convierte en el principal horizonte de sentido del proyecto individual y la empresa en espacio de autorrealización personal.

Como bien es sabido, esta experiencia se ha apropiado de la racionalidad instrumental propia de la empresa sin cuestionamientos de índole moral. El pragmatismo y la eficiencia se han entendido como condición insoslayable para la consecución de un proyecto social cooperativista. En esta experiencia, a diferencia de otras, no se plantea el dilema entre economía y ética, entre la eficiencia empresarial y valores sino una nítida visión de que ambos elementos se retroalimentan.

De esta unión entre eficiencia y sentido se deriva la gran legitimidad de la que se dotó el proyecto de desarrollo empresarial cooperativo,

La acción empresarial cooperativa quedó moralmente anclada. Los sentidos intersubjetivamente compartidos y moralmente vinculantes, aquellos componentes

culturales con los que sintonizó la acción económica y que cogobernaron dicha acción, alimentaron una específica actitud vital, un *ethos* y un determinado código moral. Se configuró un estilo de vida fundamentado en la entrega profesional, el trabajo y el consecuente éxito empresarial. La cultura cooperativa de Mondragón y la subjetividad de sus pioneros han estado fuertemente impregnadas por valores como el trabajo (redentor), el esfuerzo personal, el ahorro, el servicio a la comunidad, la autocontención rigurosa en lo material, y la autodisciplina. Aspectos todos ellos fundamentales para la conformación de una subjetividad colectiva funcional a los requerimientos de la empresa, y un modo de conducta efectiva en el campo de acción constituido por el mercado (Azkarraga, 2007:13).

Los valores son por tanto funcionales para la actividad empresarial, modelando patrones de comportamiento acordes con las exigencias del mercado.

El cooperativismo de Mondragón es un cooperativismo orientado al mercado, obtener resultados económicos es una condición *sine qua non* para la realización de objetivos sociales. La eficiencia empresarial, clave en el fortalecimiento y consolidación de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, es sin embargo coherente con la noción de equilibrio entre los imperativos económicos y los valores sociales. No se ha planteado una dicotomía entre proyecto empresarial y proyecto social sino que ambas vertientes de la empresa cooperativa se han retroalimentado. El éxito económico se sustenta en la puesta en práctica de determinados valores sociales y, al mismo tiempo, es el éxito económico el que posibilita el desarrollo del proyecto social.

De la unión entre eficiencia y sentido se deriva la gran legitimidad de la que se dotó el proyecto de desarrollo empresarial cooperativo.

El pensamiento arizmendiano destaca por la importancia otorgada a la viabilidad y eficiencia económica del proyecto cooperativo, a través del cual se mostraría la capacidad y madurez de la clase trabajadora para el autogobierno y la autoorganización. Es un pensamiento cooperativo moderno que asume la racionalidad económica sin titubeos, en la medida en que se convierte en instrumento al servicio del proyecto social.

La Experiencia Cooperativa de Mondragón es una experiencia exitosa de democracia empresarial que compite en un mercado dominado por las reglas de juego capitalistas. De esta forma se rompe con la idea muy arraigada sobre la inferioridad económica de las empresas cooperativas frente a las empresas de capital.

La eficiencia empresarial se plasma en el rigor empresarial y la planificación, introduciendo lógicas racionalizadoras en la organización del trabajo y en el proceso productivo.

Como hemos visto en el capítulo de historia, la Experiencia Cooperativa de Mondragón se ha desarrollado bajo un indiscutible criterio empresarial que se impulsaron desde la División Empresarial de Caja Laboral por medio de instrumentos como Auditorías, Planes de Gestión y Estratégicos, o Estudios de Viabilidad.

Por otra parte, en la vida cooperativa siempre se han diferenciado claramente el plano de gestión y el de soberanía; y el criterio para la elección de los órganos de gestión ha sido la capacidad profesional sobre cualquier otra cualidad como vínculos de amistad, familiares o tendencia política.

La Experiencia Cooperativa de Mondragón asume pues la racionalidad instrumental propia de la empresa como condición insoslayable para la consecución de un proyecto social cooperativista.

En la medida en que el desarrollo económico obtenido por medio de la actividad empresarial está al servicio del desarrollo social, la empresa cooperativa se convierte en instrumento de transformación social.

La transformación social ocupa un lugar central en el pensamiento arizmendiano. Su proyecto social no se agota en el objetivo inmediato y prioritario de mejora de las condiciones socioeconómicas de los trabajadores. La transformación de la empresa se concibe como palanca hacia un nuevo modelo de sociedad, una sociedad crecientemente autogestionada. De ahí la creación de organizaciones autogestionadas en sectores tan diversos como la educación, la salud, el ahorro y crédito o la distribución.

El compromiso de reinversión para la generación de empleo, la distribución equitativa de la riqueza así como el apoyo a proyectos de desarrollo comunitario son las principales aportaciones de la experiencia para la materialización del proyecto social. Éstas expresan el compromiso social de las cooperativas con la comunidad en la que se insertan.

Pero la Experiencia Cooperativa de Mondragón ha ido evolucionado en sus más de 50 años de andadura y adaptándose a los profundos cambios acaecidos en todos los órdenes de la vida social. Dichos cambios se reflejan tanto en la estructura jurídico- organizativa como en el plano de la cultura moral cooperativa. En lo que a las primeras se refiere, hay que mencionar la dimensión que adquiere la experiencia, el

aumento del porcentaje de trabajadores no socios en el seno de las cooperativas así como de empresas no cooperativas a nivel internacional (ver capítulo historia).

Por otro lado, la experiencia va perdiendo su carácter comunitario y la identidad cooperativa se va paulatinamente desdibujando. Las actitudes de cuño individualista y consumista se van imponiendo en contraste con la austeridad, el sacrificio y el compromiso social en los que se movía la primera generación de cooperativistas. El *ethos* o subjetividad cooperativa ha cambiado.

Las tres fuentes principales de sentidos colectivos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón – el compromiso cristiano desde la perspectiva de la doctrina social de la Iglesia, y en menor medida, las adhesiones de índole socialista y nacionalista– están actualmente debilitadas. Las dos primeras responden a procesos más amplios que atraviesan en las últimas décadas tanto la sociedad vasca como las sociedades occidentales en su conjunto. En cuanto a las motivaciones de corte más nacionalista mencionar el impacto que el proceso de internacionalización de la experiencia está teniendo en el ámbito vasco de pertenencia.

En todo caso, la crisis de sentidos afecta, como no podía ser de otra manera, a la comunidad de personas que sustentan hoy día la Experiencia Cooperativa de Mondragón, a la cultura moral que está en el origen y que ha constituido su motor.

Una lectura explicativa de esta merma en la legitimación ideológica apunta a que la racionalidad económico– instrumental puede prescindir actualmente de un sistema de valores superiores para llevar a cabo su cometido, esto es, los sentidos sociales no son necesarios desde una perspectiva económica pragmática e incluso pueden llegar a resultar disfuncionales. A esto hay que sumar la incapacidad para dotarse de sentidos nuevos que posibiliten la refundación de la identidad cooperativa.

Por otro lado, la actividad empresarial pasa de desempeñarse en un mercado autárquico a un mercado mundial altamente competitivo.

Otro dato importante que arroja algo de luz sobre esta crisis de sentidos es el proceso de institucionalización u objetivación que han experimentado los valores, principios e ideales de esta experiencia. Las vivencias subjetivas de los cooperativistas han sido sustituidas en gran medida por los procedimientos y normas institucionales. Se impone así la lógica burocrática-administrativa en menoscabo de la lógica comunitaria.

La institucionalización de los sentidos y valores colectivos trae pareja la disminución de los espacios para la reproducción simbólica. Con la reducción de los

espacios comunitarios en los que se produce el intercambio comunicativo, se van progresivamente despersonalizando las relaciones sociales y debilitando los lazos interpersonales, lo que dificulta enormemente la reproducción de los valores compartidos y la reelaboración de la identidad cooperativa.

A ello contribuye también la transformación de la organización cooperativa en un complejo grupo formado por un centenar de empresas geográficamente dispersas y en cuya base existe una estructura social diferenciada y especializada. Este complejo entramado social contrasta con la comunidad de personas que conformaron las primeras cooperativas, de ámbito local, bajo el indiscutible y consistente liderazgo de Arizmendiarieta y en las que el contacto humano y las relaciones sociales son muy próximas.

Por último, pero no por ello menos importante, cabría destacar la ausencia de una educación que de forma sistemática alimentara la producción y reproducción de sentidos.

## **5. Conclusiones**

En el pensamiento arizmendiano la empresa es una comunidad de trabajo basada en la solidaridad y la autogestión. La empresa cooperativa no es un fin en sí misma sino un instrumento de transformación social.

Para Arizmendiarieta la verdadera transformación tendrá su origen en ese cambio profundo de las conciencias, en una nueva subjetividad basada en la autodeterminación tanto personal como colectiva. La transformación de las conciencias promoverá la transformación de las estructuras y éstas a su vez la maduración de nuevas conciencias.

Este proyecto de transformación se sustenta en tres grandes ejes: educación, trabajo y solidaridad.

La educación es la llave que abre la puerta a la transformación de las conciencias y la emergencia de nuevas subjetividades. La nueva subjetividad colectiva que llevará a cabo una forma diferente de hacer empresa se erige a lo largo de un proceso educativo que dura más de una década. Este proceso permitió generar capacidades técnicas y construir una identidad colectiva en torno al proyecto cooperativo.

El trabajo es el instrumento para la transformación de las estructuras socioeconómicas. El concepto de trabajo de Arizmendiarieta nos remite al

empoderamiento de las personas y comunidades que mediante la autogestión construirán su futuro y participarán activamente en la sociedad. El trabajo posibilita además la autorrealización de las personas. Se trata de una concepción del trabajo ampliada que abarca la dimensión cognitivo-instrumental, la dimensión moral-práctica y la dimensión estético-expresiva.

La solidaridad por su parte constituye un elemento nuclear en el surgimiento y desarrollo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

La solidaridad es el principio por el que se rige la economía solidaria y el nexo de unión entre la Experiencia cooperativa de Mondragón y las experiencias de economía solidaria que hemos analizado en el capítulo anterior.

La economía solidaria, como nos recuerda Razeto, más allá de poner en marcha empresas que detentan características singulares es un proceso muy profundo que se refleja en las estructuras y en los objetivos de la misma.

El factor C es el factor que la lógica económica solidaria valora, expende y potencia de forma especial, y éste, a su vez, potencia el resto de factores. Por ello, si se debilita la calidad e intensidad de la solidaridad la adhesión a un proyecto común se ve seriamente afectada. Este es precisamente uno de los principales retos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón en la actualidad.

La principal cuestión en relación a esta experiencia en tanto que experiencia de transformación es su contribución actual en términos racionalidad específica o alternativa, y en definitiva, su aportación a la construcción de nuevos modelos de sociedad, más humanos y sostenibles.

En otras palabras, el interrogante se plantea en primer lugar en torno al espacio cooperativo como espacio de construcción de alternativas: en qué medida se constituye como tal en la actualidad y contribuye al mismo tiempo a (re)alimentar los sentidos colectivos del proyecto cooperativo. Y en segundo lugar, en qué medida trasciende el sujeto cooperativo el espacio-tiempo de la producción para extenderse a otros espacios-tiempo.



III. PARTE

---

**PARTE EMPÍRICA**

## 3. Parte empírica

### CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

En la parte introductoria hemos revelado que el marco en el que se ha desarrollado la presente investigación es el Programa de intercambio de Experiencias de Desarrollo Comunitario, una de las actividades de cooperación técnica de Lanki y Mundukide hacia las iniciativas de economía popular y solidaria del Sur.

La hipótesis de partida en la que se sustentan los proyectos de cooperación técnica de estas dos instituciones es que la Experiencia Cooperativa de Mondragón tiene aprendizajes interesantes para compartir con las iniciativas de economía popular y solidaria. Se considera también que este instrumento de cooperación basado en el intercambio de experiencias es adecuado para el desarrollo de capacidades.

El objetivo de esta investigación es demostrar esa hipótesis de partida e identificar qué elementos o aprendizajes son significativos desde la óptica de los participantes en los Programas de Intercambio de Experiencias de Desarrollo Comunitario.

El universo de la investigación está conformado por los representantes de organizaciones de economía solidara que han participado en dichos programas entre los años 2000 y 2007 (Ver Anexo I). Dado que la investigación abarca la población total participante en los intercambios no se ha realizado diseño muestral.

Las técnicas o procedimientos utilizados para la obtención de información han sido las 8 entrevistas colectivas semiestructuradas y 8 entrevistas individuales en profundidad (Ver Anexo I).

La observación directa no estructurada se utilizó también como una técnica complementaria a lo largo de toda la investigación.

A través de estas técnicas se recaba información cualitativa sobre la vivencia de los participantes en el programa de intercambio y más específicamente sobre su percepción de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Las percepciones sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón obtenidas en las entrevistas individuales y colectivas realizadas a los participantes en el Programa entre los años 2000 y 2007 han sido completadas con una entrevista colectiva a

expertos y una entrevista individual en profundidad a Luis Razeto –teórico de referencia en esta investigación – realizadas en 2008.

La entrevista colectiva con expertos recoge la percepción sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón de 6 informantes cualificados (ver Anexo 1). Dicha entrevista colectiva se realizó en el marco del *Congreso sobre economía solidaria, autogestión y cooperativismo*, en el que se reunieron destacados estudiosos y promotores de la economía solidaria, principalmente latinoamericanos.

Las percepciones de estos informantes especialmente cualificados sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón se recogen en el capítulo 5 junto con las de los participantes en el Programa.

Por último, mencionar como fuente de obtención datos, los extraídos de la evaluación realizada en el 2009 sobre el impacto de los sucesivos programas de intercambio en las iniciativas de economía solidaria participantes. Para ello, se contó con la asistencia de personas que habían participado previamente en alguna de las ediciones del Programa.

El objetivo principal de esta evaluación ha sido conocer el impacto del Programa en las iniciativas de economía solidaria: qué efectos produce la participación en los intercambios así como el sentido en que se producen dichos efectos. Se trata por tanto de una evaluación de resultados. Al mismo tiempo, en la medida en que identifica las deficiencias o los elementos susceptibles de mejora, es también una evaluación dirigida a la mejora.

Para ello se utilizó, en primer lugar un cuestionario completado por los participantes individualmente previa celebración del encuentro. En segundo lugar, una vez reunidos los participantes y con objeto de profundizar en la evaluación, se llevaron a cabo técnicas para la reflexión en grupo como el seminario.

En las entrevistas personales y colectivas el objetivo es que los entrevistados hablen de forma abierta y espontánea sobre sus vivencias y percepciones en torno al tema de investigación.

En la interpretación de las entrevistas individuales lo que se intenta extraer es “lo que hay de significativo y de representativo de una situación social dada en el citado relato personal” (García y Casado, 2008:160).

Las entrevistas grupales, por su parte, permiten la emergencia de las percepciones compartidas o consensuadas pero también de opiniones divergentes. La exposición del discurso ante el grupo facilita la interacción entre sus miembros. También permite enfatizar sobre aquellos aspectos que a título individual se desean resaltar así como matizar algunas de las valoraciones emitidas.

En todo caso es importante aclarar que no existe una aproximación discursiva significativamente diferencial entre los participantes de cara a los objetivos de esta investigación.

El procedimiento seguido para la generación de los datos y la interpretación de los mismos, es decir, las técnicas de investigación utilizadas se insertan en un determinado método o procedimiento y éstos a su vez se enmarcan en un determinado paradigma o concepción epistemológica. Los paradigmas de la investigación social sobre los que existe cierto grado de consenso son los siguientes (Sandín, 2003:32):

- la perspectiva empírico– analítica, de base positivista– racionalista o paradigma positivista.
- la perspectiva humanístico– interpretativa, de base naturalista– fenomenológica o paradigma interpretativo.
- la perspectiva crítica, basada en la tradición filosófica de la teoría crítica o paradigma sociocrítico.

Esta autora hace mención a un reciente y emergente cuarto paradigma, el “deconstructivista” que recoge propuestas postmodernas y post-estructurales y, con mayor cautela, el “participativo”, cuya consideración como paradigma plantea ciertas dudas.

La presente investigación se enmarca en el paradigma interpretativo también denominado enfoque cualitativo, en la medida en que tiene por finalidad comprender e interpretar los fenómenos sociales desde el significado que los sujetos atribuyen a dicha realidad.

La metodología cualitativa no elabora hipótesis para confrontarlas con la realidad sino que se trata de realizar “una observación intensiva, participante en contacto directo con la realidad, con el fin de ir elaborando categorías de análisis que poco a poco pueda ir depurando, según la realidad –objeto de estudio– le vaya indicando”(Pérez Serrano, 1998:50-51).

De entre las diferentes escuelas, tradiciones o marcos teóricos que coexisten en el seno del paradigma interpretativo, el análisis de la Experiencia Cooperativa de Mondragón desde la perspectiva de los participantes en el Programa está relacionada con el ámbito de la investigación fenomenológica.

En este sentido podemos afirmar que la fenomenología no tanto como método sino más bien como perspectiva, es el enfoque que más se adecúa a los objetivos planteados.

“La fenomenología es una corriente de pensamiento propia de la investigación interpretativa que aporta como base del conocimiento la experiencia subjetiva inmediata de los hechos tal y como se perciben” (Forner y Latorre, citado en Sandín 2003: 62).

El estudio fenomenológico describe el significado de las experiencias vividas por una persona o grupo de personas acerca de un concepto o fenómeno (Creswell, en Sandín 2003). La fenomenología se centra en las experiencias subjetivas de los participantes. En el caso que nos ocupa se trata de comprender la experiencia subjetiva de los participantes en el Programa y la percepción que sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón han construido a partir de la experiencia vivida.

Desde el enfoque fenomenológico se interpreta el discurso de las personas que han vivido una experiencia con objeto de conocer el sentido que otorgan a la misma. Comprender el significado de la experiencia vivida por los participantes en el Programa implica conocer qué se experimentó en el intercambio y a partir del análisis de los discursos de los participantes conocer los significados que éstos atribuyen a la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Este ejercicio nos lleva de alguna manera a reinterpretar esta experiencia a la luz del sentido que le atribuyen los participantes en los intercambios. Todo ello con el objetivo de conocer qué aporta o puede aportar esta experiencia a las iniciativas de economía solidaria.

La descripción de la experiencia vivida por los participantes en el Programa se realiza a partir de la interpretación de sus discursos. Dicha interpretación se relaciona con el marco teórico como un marco referencial que nos permite comprender mejor las percepciones de los participantes.

La comprensión del significado atribuido a la Experiencia Cooperativa de Mondragón por los participantes en el Programa nos permitirá ahondar en aquellos aspectos de esta experiencia que desde el punto de vista de los participantes son significativos cara a los retos y desafíos que enfrenta la economía solidaria.

Nos interesa conocer qué elementos y aspectos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón son relevantes para los participantes: cómo interpretan la Experiencia Cooperativa de Mondragón y cómo reflexionan sobre su propia experiencia a la luz de esa interpretación.

A través de la formación, la selección de las visitas, y otros espacios formales o informales de interacción y diálogo se trasmite a los participantes una representación sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Dicha interpretación no es sin embargo unívoca, sino más bien plural ya que son diversos los actores que desde la propia Experiencia Cooperativa de Mondragón –estudiantes, formadores, responsables de visitas– y fuera de ella trasladan de una u otra manera su representación sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Estas representaciones son en parte reproducidas en los discursos de los participantes, pero a su vez son reelaboradas, reinterpretadas y matizadas por las vivencias experimentadas en el transcurso de un programa caracterizado por una fuerte interacción social.

El paradigma interpretativo fenomenológico parte de que la realidad “está constituida no sólo por hechos observables y externos sino también por significados, símbolos e interpretaciones elaboradas por el propio sujeto a través de una interacción con los demás” (Pérez Serrano, 1988: 27).

Los participantes en el Programa elaborarán sus percepciones en interacción con los otros participantes y actores de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Es de suma importancia atender al tiempo en que se produce la experiencia, el espacio, las personas concretas que viven dicha experiencia y relaciones que se forjan entre ellas (Salgado, 2007). Es decir, contextualizar las experiencias.

En el paradigma interpretativo fenomenológico, el contexto adquiere una relevancia de primer orden como factor constitutivo de los significados sociales (Erikson, citado en Sandín 2003:56).

En el siguiente capítulo analizaremos más específicamente en qué manera influye el contexto en el que se desarrolla el Programa en la percepción sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón de los participantes.

Esta percepción es una perspectiva construida socialmente. Los participantes van progresivamente construyendo significados compartidos a través de la experiencia vivida en el Programa. Esta es una de las premisas en las que se fundamenta la fenomenología (Creswell, Alvarez- Gayou, y Mertens, citados en Salgado 2007).

Esta elaboración conjunta de interpretaciones sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón viene acompañada de la reelaboración de algunos conceptos y la modificación de representaciones previas en temas clave como son el cooperativismo o la empresa.

El análisis de los datos se realizó tomando como guía el enfoque básico utilizado por Taylor y Bogdan (1987:158) y entendido como “un proceso en continuo progreso en la investigación cualitativa”.

A partir de las transcripciones de las grabaciones de las entrevistas se realizaron varias lecturas en profundidad de los datos. Esta lectura se complementó con la relectura de las notas del investigador, tomadas a lo largo de su participación en la organización y realización de las diferentes ediciones del Programa de Intercambio, así como de los informes y memorias que sobre los mismos se han realizado en cada una de las ediciones.

En las sucesivas lecturas se van identificando los datos que más destacan, así como los aspectos más significativos atendiendo a los objetivos de la investigación.

El siguiente paso fue la elaboración de categorías, esto es, la codificación y conceptualización de los datos en ejes temáticos y categorías, tanto descriptivas como interpretativas. La organización de los datos en función de categorías es una forma de clasificar las ideas y elementos comunes que emergen en los discursos de los participantes.

En primer lugar hemos identificado aquellos elementos y aspectos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón que de forma reiterada destacan los participantes en el Programa. A continuación hemos procedido a la ordenación y agrupación de los elementos que presentan significados similares en categorías o ejes temáticos.

“Categorizar es poner juntas las cosas que van juntas. Es agrupar datos que comportan significados similares. Es clasificar la información por categorías de acuerdo a criterios temáticos referidos a la búsqueda de significados. Es conceptualizar y codificar, con un término o expresión que sea claro e inequívoco, el contenido de cada unidad temática con el fin de clasificar contrastar, interpretar, analizar, teorizar” (Galeano, 2004:38)

En un tercer momento, se ha procedido al análisis e interpretación de los resultados sobre la base de las categorías establecidas. La interpretación de los resultados, en aras de una mayor comprensión de los resultados se ha llevado a cabo en relación con el marco teórico previamente elaborado, es decir, interpretando los ejes temáticos a la luz de las aportaciones teóricas.



## CAPÍTULO 4. CONTEXTO Y PERCEPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES SOBRE EL PROGRAMA

En este capítulo describiremos el contexto en que se desarrolla el Programa de Intercambio de Experiencias de Desarrollo Comunitario dada la influencia que este factor tiene en la construcción de las percepciones subjetivas de los participantes.

El contexto del programa de intercambio, es decir, el marco en el que se producen los significados sociales y en el que están inmersos tanto los participantes como el investigador dejan su impronta en las percepciones de los participantes.

Puesto que los datos adquieren todo su sentido en el contexto en el que se obtienen, es importante relativizar los descubrimientos y comprender los datos en dicho contexto (Taylor y Bogdan, 1987).

Las características específicas del Programa como la duración del mismo, la selección de las visitas, las relaciones que se tejen entre los participantes o la representación sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón transmitida por los organizadores, entre otros, condicionan la interpretación que los participantes en el Programa realizarán sobre esta realidad.

En el proceso de construcción de las percepciones sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón adquieren relevancia tanto la trasmisión que sobre la misma se realiza a través de las diferentes actividades del Programa— formación, visitas, encuentros – como las vivencias e impresiones adquiridas en el marco de una interacción social intensa.

Es el contexto del Programa donde los mensajes explícitos e implícitos sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón adquieren todo su sentido y donde las vivencias e impresiones vienen a corroborar, matizar o contradecir estos mensajes.

Además las relaciones personales y las vivencias adquieren un significado de primer orden en el programa de intercambio. Los vínculos socio-afectivos y la comunicación intersubjetiva que se establece entre los actores de la Experiencia Cooperativa de Mondragón y los participantes en el Programa caracterizan el contexto particular en el que se desarrollan los programas de intercambio.

*Una de las cosas más importantes, de las mayores experiencias fueron las relaciones humanas que hemos vivido.<sup>19</sup>*

*Y bueno, todo ese calor, toda esa afectividad y toda la amistad tan grande que hicimos, este, con muchos, realmente una cosa muy preciosa.68*

*Esta estancia contribuye mucho, porque todo esto no se puede aprender ni en las escuelas ni en las facultades. La mejor forma de aprender es conviviendo con las personas. 33*

*La experiencia subjetiva de sentirse reconocido en un plano de igualdad es otro aspecto destacable en las vivencias de los participantes en el Programa. Los participantes en el Programa sienten además que sus experiencias son valorizadas.*

*Yo vine para acá como campesino brasileño de un movimiento y una cooperativa. Y aquí me sentí como un campesino, dentro de esta experiencia.21*

*Qué es lo bueno que tenemos, porque me parece que eso es lo que ustedes vieron al principio, ¿no?, bueno, qué tenemos, qué sabemos y cuál es el potencial. A mí esto como que...hay que revalorarse, nosotros qué tenemos de bueno, sin compararnos permanentemente.82*

*[El intercambio] nos hizo sentir que era un crecimiento horizontal.58*

El trato afable y la acogida a los participantes provoca un sentimiento de gratitud y sorpresa como se muestra en los siguientes enunciados:

*Nos sentimos muy bien, muy atendidos, muy escuchados. Y pienso que eso es lo principal.66*

*Nos atendieron muy bien, una atención que a veces no podemos ni explicarla con palabras ¿verdad?, una maravilla.64*

*Nos han atendido lo mejor que nosotros vemos, pues para nosotros es..., cómo decir, un momento extraño en la vida. [...] En el país donde vengo [Guatemala] hay una diferencia muy grande.16*

El sentimiento de gratitud que invade a los participantes por la oportunidad brindada de participar en los intercambios, los coloca en una posición poco inclinada hacia la crítica negativa.

En su gran mayoría son personas que provenientes de contextos de pobreza, de sociedades fuertemente estratificadas en las que las diferencias de estatus se dejan sentir de forma manifiesta en las relaciones sociales. Se trata, en su mayoría, de

experiencias que enfrentan grandes dificultades y gozan de escaso reconocimiento social fuera del contexto social más próximo.

*A uno que viene de otros lugares le llena de satisfacción que gente digamos muy importante, muy preparada académicamente, que están al frente de empresas fuertes, puedan dedicar su tiempo libre para explicar..., porque venimos de un sistema que para poder llegar a una persona que está en esos niveles, uno tiene que pedir audiencia 15 días [antes] e igual, si no le parece, le da 5 minutos y ya lo deja a uno sentado allí, y le manda al asesor o a la secretaria. Y que aquí, digamos esa amabilidad de todas las personas que hacen un liderazgo en la empresa, que han estado abiertos a cualquier pregunta, eso digamos a uno le hace sentirse..., le motiva, le autoestima.<sup>35</sup>*

*A pesar de ser tan grandes se fijaron en nosotros.<sup>17</sup>*

Las relaciones de poder asimétricas entre los participantes del Sur y los actores de una experiencia “grande” y “exitosa” queda en parte contrarrestada por el caluroso e inesperado recibimiento dado los participantes.

*La primera impresión es sentirme como si todo esto fuese un sueño, no imaginé estar en Europa, no imaginé estar en el País Vasco. [...] La segunda impresión es haberme encontrado con una clase de personas que poseen la humildad, la amabilidad, la alegría y el protagonismo.<sup>78</sup>*

*Pues me siento muy agradecida con todos los organizadores de esto porque siempre nos han dado la atención y también las oportunidades de comunicarme y platicar con otras personas de la cual yo he sacado mucha experiencia.<sup>17</sup>*

Un tercer elemento importante a subrayar es la reflexión que sobre la propia experiencia provoca la participación en el Programa. La Experiencia Cooperativa de Mondragón se presenta como un espejo en el que mirarse. Así se muestra en los siguientes enunciados:

*Me voy con muchas ganas de hacer una reflexión personal sobre mi quehacer en mi trabajo. <sup>25</sup>*

*Pienso que nos hicieron reflexionar sobre nuestra forma de organización cooperativa. También para organizar las personas que a pesar de estar distantes tenemos que ver mucho los unos con los otros [...]. <sup>57</sup>*

*[...] Reconocer fundamentalmente la apertura, la transparencia, la posibilidad que tuvimos de escarbar, analizar, escarbarnos nosotros mismos, porque siempre un intercambio es poner en tela de juicio nuestros valores, contraponer nuestras prácticas. La posibilidad de hacerlo fue muy rica. 6*

*Mi realidad y mi pueblo es muy diferente a la realidad de acá. Acá es como estar en un sueño, y eso me ha ayudado a poder ver mi realidad y mi pueblo, que sí hay muchas cosas para hacer, y que de repente uno tiene la iniciativa, tiene el entusiasmo de hacer una nueva actividad, y piensa mucho de “no voy a ser capaz”, “no tengo los medios”, pero si uno tiene la posibilidad de salir fuera de su barrio, y lo mira de lejos, se ve, y ve realidades que ya están realizadas [...] y eso me ha ayudado a pensar mucho, y a darme más fuerza como joven, para poder seguir trabajando con mi comunidad.40*

Las cooperativas mondragonesas son un espejo que insta a la reflexión y el mismo tiempo al reconocimiento de los logros obtenidos, lo que impacta positivamente en la evaluación de las propias capacidades y en aspectos como la motivación, como veremos más adelante.

Pero el encuentro con la Experiencia Cooperativa de Mondragón permite además identificar los “lugares comunes” entre las diferentes experiencias y de esta forma dar inicio al trabajo de traducción. El trabajo de traducción es, parafraseando a Sousa Santos, fundamentalmente un trabajo argumentativo, de compartir la experiencia y los saberes con otros que no forman parte de esa experiencia y cultura. Dado que los lugares comunes de una experiencia no son aceptados como evidentes por otras culturas es necesario llevar a cabo una labor de argumentación.

*Es un ejercicio muy bueno ponerse, estar con lo diferente y movilizarse. Te molesta al principio, te extraña, pero después te hace ponerte en el lugar del otro y ver por qué hace eso, por qué hace lo otro y eso para mí fue muy importante. 90*

Uno de esos “lugares comunes” identificados que más desatacan es el cooperativismo. La representación sobre este concepto sufre una modificación importante a los ojos de los participantes tras su paso por el Programa.

*[El intercambio] nos ayuda a tener un nuevo concepto del cooperativismo.35*

El trabajo de traducción se hace posible en la medida en que el Programa muestra el proceso evolutivo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. El Programa permite palpar lo que ésta representa hoy día, pero sobre todo permite adentrarse en ella desde una perspectiva socio- histórica. Los participantes en el Programa subrayan la importancia de conocer la génesis y la evolución seguida.

*[La Experiencia Cooperativa de Mondragón] tiene un origen, tiene un principio y eso es lo fundamental. Cómo surgió eso es lo que permite adquirir una idea.36*

*La experiencia de Mondragón no sólo puede aportar desde lo que hoy es sino también los procesos de cómo se desarrolló y cuáles fueron los puntos clave de su desarrollo. 78*

Mostrar la Experiencia Cooperativa de Mondragón desde una perspectiva histórica y comprensiva permite analizar las contradicciones y los cambios, obteniendo de esta forma una visión más dinámica sobre la misma. El proceso muestra que se trata de una experiencia viva, abierta y en constante evolución, una especie de fotograma frente a la estampa fija que refleja la realidad actual.

*Ver un poco el camino que han hecho, los problemas que han tenido, un poco las dudas que tienen.50*

*Otra gran enseñanza que llevo desde aquí es que dentro de ese proceso cooperativo estamos entre humanos y entre humanos existen conflictos y que no somos perfectos, y que no estamos acabados, significa que es una construcción permanente, y en esa construcción permanente no hay que desatender las situaciones que se puedan dar.86*

*Otra cosa [importante] es percibir que necesariamente las cosas van a cambiar, hay un cambio constante, en la sociedad, allí también, en la concepción de la cooperativa, de la cooperación y de la necesidad de los trabajadores.88*

El conocimiento que emerge de los procesos históricos y de la reconstrucción de la biografía social permite caracterizar el contexto cultural así como los procesos políticos, sociales y económicos que atraviesan la sociedad mondragonesa para a través de éstos descubrir las condiciones en las que nace la primera cooperativa. También permite comprender muchos aspectos de la realidad actual.

*Me ha parecido importante conocer toda la experiencia de lo que es ahora MCC, o sea, cómo desde una situación donde no había recursos suficientes, no había gente bien preparada...ha llegado a ser lo que es ahora. [...] desde una empresita que crearon han llegado hasta todo lo que significa a nivel mundial la experiencia cooperativa de Mondragón.26*

Comprender las condiciones subjetivas y objetivas que posibilitaron su surgimiento y conocer la evolución que ha seguido el proceso es el principal aporte del Programa.

*Mondragón tiene 50 años, sabíamos de Mondragón pero no sabíamos cómo funcionaba. Entonces teníamos la impresión de que no podía contribuir mucho porque está tan distante de nuestra realidad que...por eso fue muy provechoso y muy rico poder comprender el proceso [...] Comprender la realidad cultural, socio-política del País Vasco en el momento en que surgió la primera cooperativa, eso tranquiliza un poco desde el punto de vista de contextualizar también nuestra propia realidad.88*

Si bien la Experiencia Cooperativa de Mondragón en la actualidad produce un efecto abrumador en los participantes por su magnitud, sus orígenes, en la medida en que son mucho más modestos, permiten acortar la distancia simbólica y real existente entre ésta y los emprendimientos solidarios del Sur.

*El inicio de una experiencia cooperativa no debe ser necesariamente en grande, vale decir con muchos socios, sino más bien en pequeño, con la cantidad de socios trabajadores que estén comprometidos con los tres pilares: educación, solidaridad y trabajo.80*

La comprensión del proceso posibilita el trabajo de traducción entre esta experiencia y las experiencias de economía solidaria del Sur.

*Siento que si no lo hubiera visto, no lo comparo.13*

A partir de este reconocimiento mutuo se establece la comunicación entre las distintas experiencias que el trabajo de traducción las volverá recíprocamente inteligibles.

*Pienso que lo más grande que nos ha pasado, es esta globalización de la solidaridad, es ver cómo personas que están tan distantes en cultura y en formas de vivir y de pensar y en el sistema social, pueden comunicarse.66*

La posibilidad de entablar un diálogo entre las diferentes experiencias no oculta la distancia real que separa las realidades del Norte y del Sur. Los participantes en el Programase ven constreñidos a emprender la vía de la economía solidaria ante la magnitud y la urgencia de los problemas a los que se enfrentan, problemas que de otro modo quedarían sin resolver.

*Creo que allá un proyecto cooperativo, por lo menos en principio, implica otras cosas que acá [...] Lo vemos también como la única opción que hay, no es que haya otras opciones y vamos por ese camino. Acá creo que en principio quizás sí, la gente que no entra en una empresa puede entrar en otra o tiene otras opciones de vida [...] Trabajamos proyectos de este tipo porque creemos que las necesidades son tantas y hay un “mientras tanto” donde se juegan muchas vidas, y por ahí organizarse de este manera es un modo de no vivir tan mal en los lugares donde nosotros vivimos.83*

El asociacionismo es fruto de la presión vital por atender necesidades básicas. En este contexto es la supervivencia la que está en juego.

*Y es que nosotros vivimos el día a día, nos encontramos día a día con personas muy pobres, con muchas necesidades, y que aquí las necesidades existen mas no son las mismas que las nuestras, y que nuestras necesidades son mucho más profundas que las vuestras.62*

Para poder avanzar en el trabajo de traducción y en la inteligibilidad recíproca entre experiencias tan diversas la Experiencia Cooperativa de Mondragón debe desarrollar su capacidad de empatía hacia las realidades empobrecidas del Sur.

*Otra cosa es que ustedes sean capaces de comprender la realidad de allá. Y es diferente. Un director de peso de una cooperativa [de Mondragón] que llega y dice “pueden cerrar la puerta”. Sería tal vez el primer diagnóstico de un dirigente de una cooperativa de alto nivel y llega a la empresa donde trabajo y diría “no vale la pena”, pero para nosotros vale. Las personas que vivieron [la etapa inicial] que tuvieron otra experiencia o que tiene una concepción de la cooperativa desde el punto de vista de los principios básicos pudieron comprender eso como proceso [...] Para poder contribuir con nosotros, comprender nuestra realidad de hoy es preciso estar abierto, ver que es una realidad bien diferenciada.89*

*Todo esto contrasta mucho con nuestras realidades [...] de pronto acá no nos acaban de entender bien, a veces como se vivió aquí una experiencia con muy diferentes funciones creen que las cosas son fáciles de hacer también allá. A veces se dice acá que nosotros somos pobres, pedimos plata y bueno, ahí está...pero lo que quiero que entendáis es que allí realmente hay muchas dificultades y que hay limitaciones grandes. Por ejemplo en nuestra comunidad hay mucha dificultad en la educación.*<sup>23</sup>

Hemos afirmado más arriba que la participación en el Programa produce un cambio en la autovaloración los participantes y la valoración de las experiencias de las que forman parte. De acuerdo con el paradigma sociocognitivo (Pintrich y Schunk, 2006) estos cambios a nivel creencias, percepciones y expectativas tienen incidencia en el comportamiento de los participantes.

Según estos autores, la teoría sociocognitiva o teoría social del aprendizaje subraya la importancia de la comparación social como medio para valorar nuestro comportamiento y nuestras capacidades. Esta teoría analiza las conductas que se adquieren a través de la observación y la imitación de modelos sociales significativos denominada *aprendizaje por la observación o modelado*.

Las teorías de las motivación que se insertan en el paradigma sociocognitivo, como la de Bandura, parten, según estos autores, de la constatación de que existe una interacción recíproca entre los factores personales –creencias, representaciones, o expectativas– y los factores conductuales y ambientales, de forma que el aprendizaje se puede producir de forma indirecta o vicaria, es decir, a partir de la observación de determinados modelos.

El aprendizaje vicario o por observación no implica la realización de una acción, como ocurre en el aprendizaje directo, sino la observación y la representación simbólica de otras personas y situaciones. Mientras que el aprendizaje directo es resultado de las consecuencias de la acción realizada, el modelado se refiere a los cambios cognitivos, afectivos y de comportamiento derivados de la observación de uno o varios modelos.

La observación de los comportamientos que han conducido al éxito o fracaso en los modelos genera la expectativa de obtener los mismos resultados comportándose de igual manera, es decir, las consecuencias de las acciones de los modelos nos muestran qué comportamientos son eficaces para lograr determinados resultados.



Para Bandura los efectos de los procesos vicarios pueden generar la adquisición de nuevas respuestas, por eso considera que los efectos de estos procesos simbólicos pueden ser tan ser tan amplios y significativos como los efectos del aprendizaje directo.

El modelado no se produce automáticamente con el mero encuentro entre observador y modelo. Para ello, los observadores tienen que prestar atención al modelo, estar motivados para aprender y considerar que son capaces de hacerlo. Además influyen la credibilidad y percepción de competencia sobre el modelo que tienen los observadores, la percepción de semejanza con el mismo, así como el entusiasmo con que el modelo trasmite su mensaje.

Siguiendo esta teoría, de los siguientes enunciados se puede deducir que los fundadores de la Experiencia Cooperativa de Mondragón se erigen en modelos ante los ojos de los participantes en el Programa:

*No tengo palabras para decirlo, no sé con qué termino. Me dieron la oportunidad de compartir con las personas que lucharon y que vivieron esta lucha del cooperativismo. Los que hicieron el cooperativismo no teóricamente, sino que lo hicieron más con la práctica.<sup>12</sup>*

*La visión emprendedora que han tenido las personas que iniciaron este proceso, a uno le motiva, porque en cierta forma estamos trabajando en nuestras organizaciones y a veces iniciando procesos que estas personas iniciaron hace 50 años (...).<sup>35</sup>*

*Uno les presta gran atención cuando las personas que han puesto la primera piedra están entre nosotros. Porque nos dicen las dificultades, las alegrías y las tristezas, que las han vivido en carne propia.<sup>42</sup>*

*Querría agradecer a todas las personas de aquí, las personas que vivieron todo el proceso histórico de los movimientos cooperativos de MCC, personas inteligentísimas, personas que tienen valores, personas que tienen responsabilidades, personas que tienen compromisos, personas que tienen una fuerza muy grande y muy fuerte en sentido de transmitir, y sentir ese momento como compromiso, de transmitir esa experiencia que construyeron con gran sacrificio.<sup>62</sup>*

La primera generación de cooperativistas se enfrentó a desafíos similares a los que las experiencias de economía solidaria del Sur afrontan en la actualidad en algunos aspectos. Este hecho posibilita la percepción de cierta semejanza con los mismos. Los modelos han demostrado además su competencia en a la hora de afrontar dichos retos –el éxito de la Experiencia Cooperativa de Mondragón lo corrobora– y transmiten su mensaje con fervor.

La actitud autocrítica y la apertura para mostrar de forma explícita los problemas y las contradicciones a los que se enfrenta en la actualidad la Experiencia Cooperativa de Mondragón se valora positivamente y dota de credibilidad al discurso:

*[Destaco] la sinceridad que hemos podido ver en lo positivo y en lo negativo de la experiencia. Los problemas que tienen actualmente y cómo los están resolviendo, es muy importante. 53*

*Me gusta mucho la transparencia desde las personas de las distintas cooperativas que hemos encontrado especialmente sobre sus debilidades.51*

*Hemos observado la valentía de algunos compañeros de tener la virtud de desvestirse delante nuestro y poner la ropa sucia sobre la mesa y decirnos: miren, así estamos vestidos, esto es lo que vemos. Realmente una actitud de valientes. 68*

Mostrar las contradicciones y los conflictos, lejos de deslegitimar a la Experiencia Cooperativa de Mondragón como referente en el ámbito de la economía, evita la tentación idealizarla o bien de dudar sobre la veracidad del relato sobre la misma realizan sus protagonistas.

*Me gustó mucho Orkli [...] porque sin aquella discusión no habríamos tenido la oportunidad de ver qué pasa y (pensaríamos) que aquí todo es una maravilla, que todo funciona bien [...].88*

*Al principio, en las charlas sobre la experiencia de Mondragón éramos escépticos, nos parecía mucho de palabra, pero luego vimos que existían realidades, que había debates, como la discusión que vimos en Fagor.2*

*Yo tenía la idea de que cuando viniera acá iba a ver algo más...como que iban más a “vender el producto”, y no.83*

Cuando se muestran únicamente las bondades y los éxitos de un modelo, se tiende a desconfiar como muestra el siguiente enunciado.

*A veces nos presentaban como si nos quisieran vender el producto a nosotros. En Irizar nos presentó todo lo que brillaba, él pintó un panorama excepcional que realmente si todos pudiéramos trabajar así sería maravilloso pero... [...] Por eso digo que en Irizar me interesaba hablar con los trabajadores, a ver si realmente todo lo que explicaron era así.<sup>21</sup>*

En relación al análisis de los potenciales efectos del modelado o aprendizaje vicario, es interesante ver cuáles son las conductas que los participantes en el Programa destacan de los fundadores. Estos se pueden resumir en los siguientes: espíritu de lucha, autoconfianza y apropiación.

*El espíritu de lucha [...] es lo que me ha llamado más la atención.<sup>16</sup>*

*Hay que transmitir a las personas, y eso me parece muy clave porque los que hemos venido debemos llevar eso, de que estos procesos necesitan de tiempo, necesitan de sacrificio, necesitan de empeño, de apropiación, cosa que lo han hecho digamos los fundadores y la gente que se ha ido.<sup>35</sup>*

*Aquí hay una cota de sacrificio de la persona que es enorme, son muy modestos en decirlo pero la hemos visto; es una cota de sacrificio enorme.<sup>54</sup>*

*Otro factor importante es el nivel de compromiso, o sea, que más allá de las dificultades, siempre se tuvo claro el compromiso que se tomó y lo que eso implicaba, toda la fuerza que había que pulsar para lograr los objetivos planteados.<sup>91</sup>*

*Fueron muy ricas las clases con los fundadores, sus lecciones fueron muy buenas, sobre la vida y la vida empresarial: la importancia de la autoconfianza, la confianza en lo que estás haciendo. <sup>90</sup>*

Estos enunciados muestran la funcionalidad de algunas actitudes y comportamientos presentes en la primera generación de cooperativistas. Por otro lado, estos enunciados nos llevan al análisis de la autoeficacia de los participantes en el Programa.

La autoeficacia o eficacia percibida (Bandura, citado en Pintrich y Schunk, 2006) hace referencia a las creencias de las personas acerca de sus propias capacidades

para el logro de determinados resultados. Se refiere a la valoración que hacen las personas sobre sus capacidades y competencias en un ámbito determinado.

La autoeficacia es un concepto que difiere del de autoestima. La autoestima es la valoración global –positiva o negativa– de una persona sobre sí misma como tal, mientras que la autoeficacia es una valoración más específica y se relaciona con una meta determinada. Por eso, las creencias de autoeficacia se consideran más dinámicas y modificables que la autoestima.

El interés por este concepto radica en la correlación positiva que existe entre autoeficacia y motivación. Cuando las percepciones de autoeficacia son elevadas, los individuos se implican en tareas que fomentan el desarrollo de sus habilidades y capacidades, y al contrario.

Hay que matizar, no obstante, que debe haber cierta correspondencia entre autoeficacia y capacidades reales existentes. En este sentido, lo ideal es tener un nivel de autoeficacia ligeramente superior a las habilidades que se tengan en un momento dado, ya que si la distancia entre la percepción de autoeficacia y las capacidades reales es demasiado grande, es muy probable que se fracase en la tarea propuesta, lo que tendría un efecto contraproducente en términos de autoeficacia.

La autoeficacia está estrechamente relacionada con el esfuerzo y la persistencia en la tarea, es decir, que incide de forma directa en el comportamiento. Las personas con alta autoeficacia tienen tendencia a enfrentarse a las dificultades y a perseverar en la tarea.

Las creencias de eficacia influyen en las metas que las personas se plantean y en el esfuerzo que realizan para alcanzar dichas metas haciendo frente a los obstáculos. En este sentido, hay que decir que la alta autoeficacia percibida de los modelos competentes de la Experiencia Cooperativa de Mondragón ha sido decisiva en su actitud firme e incansable.

La participación en los intercambios y en particular el encuentro con los fundadores y su testimonio contribuye también a aumentar las expectativas de los resultados que se esperan obtener.

*Al conversar con las personas que hicieron el cooperativismo siento y me dan fuerzas de que sí se puede hacer mucho por nuestras comunidades. 12*

*Este es un principio que nos va a servir para ver y afrontar el futuro con más ganas, más claridad y más solidez de lo que queremos.*<sup>36</sup>

*De la experiencia de Mondragón, intercambiar y relacionarte con gente de aquí, yo sé que al final, a pesar de que tengamos distintas culturas, distintos niveles de estudio, somos iguales, y que sí se puede, y que el trabajo comunitario y cooperativo es posible, y que puede traer un beneficio.*<sup>41</sup>

Este aumento en cuanto a las expectativas sobre el cooperativismo sólo es posible en los “lugares comunes” donde los diferentes actores se reconocen entre sí:

*Al venir acá encontramos un apoyo, un estímulo a nosotros mismos para liderar todos estos proyectos que podemos desarrollar en nuestro país y con nuestra comunidad.* 18

*Nosotros hemos sido afortunados en tener la oportunidad de ser participantes del programa de intercambio de experiencias. Esta experiencia representa un estímulo, un apoyo y una guía a nuestro desarrollo.*<sup>31</sup>

Este estímulo positivo no esconde sin embargo la magnitud de las dificultades que tienen que encarar para alcanzar las metas establecidas, como muestra el siguiente enunciado:

*Esta experiencia es pues motivadora, le digo así porque vimos muchas cosas en un solo mes y luego nos impresionaba todo [...] pero regreso allá y yo no tengo técnicas de cómo empezar a trabajar. Yo sé, ya tengo la idea y todo [...] pero la idea hay que hacerlo práctica [...] y pues el reto que me queda es muy duro, y espero tener fuerzas para hacerlo.*<sup>17</sup>

*Yo me llevo muchas cosas. Que se puedan aplicar ya es otra cuestión diferente.*<sup>25</sup>

La evaluación realizada en 2008 viene a corroborar esta percepción sobre la dificultad para implementar los cambios así como la escasez de herramientas específicas proporcionadas por el Programa en ese sentido.

## CAPÍTULO 5. PERCEPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN

Una vez analizado el contexto en el que se desarrolla el Programa nos adentraremos en los elementos más destacables de la Experiencia Cooperativa de Mondragón desde la percepción subjetiva de los participantes en el Programa. Consideraremos fundamentalmente aquellos elementos, ideas o reflexiones que más han llamado la atención de los participantes y que representan un potencial aporte para el desarrollo de las iniciativas de economía solidaria.

Los datos obtenidos están estructurados en torno a los siguientes ejes temáticos, el primero de los cuales constituye la idea fuerza sobre la que se asienta todo el discurso:

### 1. La validez del modelo cooperativo

La percepción, quizá más contundente y más ampliamente compartida que suscita la Experiencia cooperativa de Mondragón entre los participantes de los intercambios se puede resumir en la siguiente idea– fuerza: el modelo cooperativo es válido, funciona.

La Experiencia Cooperativa de Mondragón es previamente conocida por los participantes en mayor o menor medida. Sin embargo, solamente cuando lo ven in situ constatan la existencia real de empresas cooperativas que compiten con éxito en el mercado dominado por la lógica capitalista.

*Pues no esperaba todo eso, no, yo había participado en algunos cursos, seminarios y encuentros, y ahí acababa, simples discursos teóricos. Pero la diferencia es que aquí sí hemos visto. Yo personalmente por primera vez he visto, he podido palpar, ver con mis propios ojos, cómo funciona, digamos, cómo se crean las empresas cooperativas, y cómo pueden competir, y con ciertas ventajas inclusive, a otros modelos de desarrollo empresarial capitalista.<sup>11</sup>*

Como se revela en este enunciado, el cooperativismo no representa algo novedoso. Se trata de un tema que es ampliamente tratado en los cursos y talleres en los que han participado previamente. La novedad radica más bien en la concretización de la idea cooperativa en realidades tangibles. Lo que produce sorpresa es ver materializado todo un conglomerado de empresas cooperativas que actúan en diversos ámbitos. Las cooperativas son organizaciones que responden de forma

simultánea a la lógica empresarial guiada por el principio de eficiencia y a la lógica cooperativa guiada por el principio solidario.

Los participantes en el Programase reconocen en la lógica solidaria, pero no en la lógica de la eficiencia empresarial, asociada únicamente a la empresa capitalista. Lo impactante en Mondragón es comprobar que la unión entre estas dos lógicas es posible y es el resultado de una búsqueda consciente.

La Experiencia Cooperativa de Mondragón pone de manifiesto que las empresas cooperativas pueden competir en el mercado con las empresas capitalistas. No se trata de organizaciones comparativamente inferiores a la empresa capitalista en términos de eficiencia económica y que ven limitada su actividad a los intersticios del mercado, como ocurre a menudo con los emprendimientos solidarios.

Los participantes en los programas de intercambio descubren una experiencia de democracia empresarial que es exitosa económicamente y en sectores en los que tradicionalmente la actividad cooperativa es restringida. El impacto que produce el encuentro con esta realidad denota cierta negación previa o cuando menos cuestionamiento sobre la posibilidad de realización de una empresa que responda al mismo tiempo y sin contradicciones a la lógica solidaria y a la lógica empresarial.

Este cuestionamiento es, por otro lado, comprensible en el contexto en el que se mueven los emprendimientos solidarios, que se enfrentan con dificultades de todo tipo, desde aquellas que se relacionan con las competencias técnicas, hasta las adversas condiciones macroeconómicas en las que tienen que operar, pasando por las dificultades de acceso al financiamiento.

Ante este cuestionamiento de fondo sobre la viabilidad real del modelo cooperativo la experiencia mondragonesa parece insuflar en el ánimo de los participantes cierta dosis de confianza en dicho modelo.

A continuación analizaremos en qué términos se plantea esta percepción sobre la validez del modelo cooperativo por parte de los participantes en el Programa.

*Pues no esperaba todo eso, no [...].*<sup>11</sup>

*Se puede trabajar en cooperativa y que sí es posible, eso es lo que a mí me ha sorprendido y creo que sirve mucho.* 36

La reacción ante este descubrimiento es en primer lugar, como hemos afirmado más arriba, de sorpresa. Se descubre algo inesperado o imprevisto que produce asombro.

En la percepción subjetiva de los participantes la empresa cooperativa supera el plano de lo deseable y se convierte en una fórmula cuya pertinencia y posibilidad de realización queda corroborada.

Se produce pues un cambio de percepción sobre el modelo cooperativo: las dudas sobre su aplicabilidad, en consonancia con una de las debilidades de la economía solidaria que es precisamente la baja autoestima y la escasa conciencia de constituir una alternativa económico– empresarial dan paso a la certeza sobre la posibilidad de su realización práctica.

Las cooperativas mondragonesas han demostrado su viabilidad como alternativa a través del impulso del desarrollo económico local con equidad social.

*Aquí he visto cómo hacer riqueza, cómo distribuir riqueza, cómo hacer que esa riqueza mejore el nivel de la población.*<sup>26</sup>

*Creo que algo que ha pasado aquí es que toda la sociedad ha logrado un nivel de vida estable, ¿verdad?*<sup>14</sup>

La primera constatación es que las cooperativas producen riqueza. Pero además, los beneficios que la actividad empresarial cooperativa genera se distribuyen de forma equitativa. Esta realidad contrasta con las realidades de las que provienen los participantes en el Programa, en las que existen grandes desigualdades en la distribución de la riqueza.

A pesar del crecimiento del PIB per cápita en las últimas décadas, América Latina es una región mal posicionada en términos redistributivos.

*La experiencia cooperativa de Mondragón demuestra que a través del sistema cooperativo se puede alcanzar un grado de desarrollo y bienestar económico con justicia social.*<sup>80</sup>

La empresa cooperativa, en la medida en que combina desarrollo económico con justicia social, es un modelo de organización empresarial sustancialmente distinta a la empresa capitalista.



*Creo que es una demostración muy fuerte de que cuando nosotros queremos construir algo diferente, queremos construir la verdadera solidaridad, la posibilidad existe, ella es fuerte, depende de cada ser humano.62*

*Es muy importante en nuestra vida, tener una mejor visión sobre la forma de trabajo en conjunto y que junto a otras personas uno puede lograr hacer muchas cosas, [más] que individualmente.5*

Lo que subyace en la creencia sobre la validez del modelo cooperativo es la confirmación de la eficacia del asociacionismo y del trabajo en cooperación. Y es ahí donde radica la diferencia y la principal ventaja respecto a la empresa capitalista. La esencia de la empresa cooperativa es la solidaridad y la capacidad de auto-organización de los trabajadores, como se muestra también en los siguientes enunciados:

*Nos damos cuenta de que funciona, de que es posible funcionar y desarrollarse de manera asociativa y cooperativa.5*

*Pienso que es un modelo bien válido, que se puede tomar como ejemplo, de que a través de la colectividad y el trabajo se puede salir adelante. 22*

*Me ha quedado muy claro y creo que a todos, las cosas que se pueden lograr trabajando de forma cooperativa.53*

El trabajo cooperativo o factor C contribuye a mejorar la capacidad productiva de los emprendimientos. Aunque evidentemente no es el único factor que explica el éxito de las empresas cooperativas, como veremos más adelante, lo que sí queda patente en la Experiencia Cooperativa de Mondragón es, cuando menos, que el trabajo realizado en cooperación y autogestionado es compatible con el éxito económico.

Los participantes pueden además constatar que la fórmula cooperativa se aplica a muy diversos tipos de actividad: en las cooperativas de trabajo asociado y también en las cooperativas integrales –agrícolas, de consumo, crédito, enseñanza o investigación– que se conjugan diferentes tipos de socios – trabajadores, colaboradores o usuarios–.

*La Experiencia Cooperativa de Mondragón ha demostrado] que es factible organizar cooperativas en todos los ámbitos: agropecuario, servicios, industria [...].81*

A pesar de que el grueso de las cooperativas de la Experiencia Cooperativa de Mondragón pertenece al sector industrial, los aprendizajes derivados de esta experiencia son extensibles a las experiencias de economía solidaria que se insertan en el sector agrícola.

*No todos, pero de alguna manera estamos menos ligados a la causa industrial. Creo que la causa industrial sirve como principio, igual que cualquiera de la agricultura, y de lo que se trata es de coger la experiencia o los principios generales del cooperativismo.37*

La Experiencia Cooperativa de Mondragón se erige para los participantes en el Programa en un referente del que pueden extraer aprendizajes a pesar de la disparidad existente entre esta realidad y aquellas de las que provienen los participantes en el Programa. En este sentido es importante la noción de “utilidad”: los conocimientos adquiridos pueden servir y ser aprovechados para el desarrollo de los emprendimientos solidarios.

*Llevamos una gran carga de conocimientos que pueden ser muy útiles, ¿por qué no? aunque tengamos situaciones diferentes por allá, por el Sur. 66*

La validez se plantea por tanto en términos de totalidad –el modelo en sí– y también de forma parcial a través de la posibilidad de aplicación de elementos específicos de la experiencia mondragonesa en la organización y funcionamiento de las iniciativas de economía solidaria. Si bien el modelo no se puede copiar o replicar en su totalidad, ofrece elementos que se consideran interesantes para las realidades del Sur.

La trayectoria de esta experiencia que supera los 50 años de vida dota de sentido y de valor a las experiencias del Sur que se reconocen en esa búsqueda de alternativas al capitalismo.

*Definitivamente MCC ha aportado muchísimo ya que no podemos encontrar en otra parte, una organización con 50 años de experiencia durante los cuales ha demostrado que sí es factible hacer frente al capitalismo con buenos resultados.81*

*Para mí fue un gran aprendizaje primero que lo que estamos haciendo, la concepción que estamos viendo aquí y lo que estamos haciendo allá tiene sentido, estamos en el inicio, en ese camino, pero tiene sentido, vale la pena, vale la pena. 88*

Estos dos enunciados en torno a la validez del modelo cooperativo muestran de forma elocuente el impulso que para los participantes supone el intenso mes de intercambio y conocimiento de esta realidad. Como señalamos en la parte referente al contexto, el Programa tiene efectos más allá del nivel cognitivo, a nivel motivacional de los participantes.

Esta percepción sobre la validez y el sentido del modelo cooperativo marcará una impronta positiva en las percepciones sobre aspectos más específicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, que al ser analizados bajo este prisma adquieren veracidad y cualidad referencial.

## **2. La identidad en la emergencia y continuidad de la economía solidaria.**

Hemos afirmado en el punto anterior que en la base de la percepción sobre la validez del modelo cooperativo está la confirmación de la eficacia del trabajo en cooperación. Existe una tendencia bastante extendida a creer que los excluidos y los colectivos populares, para hacer frente a sus necesidades, tienden a asociarse de forma espontánea.

La realidad muestra, sin embargo, que a menudo ocurre lo contrario, es decir, que en contextos con altos niveles de pobreza la presión empuja a las personas y a los emprendimientos a competir entre sí por los escasos recursos. El trabajo en cooperación no surge por tanto de forma natural, es necesario que exista cierto grado de cohesión social y de identidad entre las personas que deciden asociarse para emprender una actividad económica. Así lo corroboran la Experiencia Cooperativa de Mondragón y otras experiencias de economía solidaria.

*[La Experiencia Cooperativa de Mondragón] ha trabajado muy fuerte la identidad. Y la identidad tiene un gran valor para hacer un trabajo en equipo, como decía Marcelino. Si no nos sentimos todos con las mismas oportunidades, no nos sentimos también todos identificados hacia ese horizonte que queremos llegar, difícilmente podremos construir [un proyecto común].15*

*Me parece que realmente lo que aquí hay es una experiencia de un entendimiento de lo económico que no se circunscribe al mercado. Creo que esa es la razón del éxito de la experiencia de Mondragón, que ha logrado esa actividad económica comprender que hay una parte importante que la da el tejido social, un tejido social que se ha construido durante 50 años con una experiencia identitaria que es anterior a eso. Y que ese proceso de fortalecimiento del tejido social ha dado soporte a lo productivo, que tiene los desarrollos que tiene ahora, y me parece que eso es muy valioso, muy valioso. Natalia Quiroga*

Como se denota en estos enunciados, las palabras de estos participantes, en el origen de la Experiencia Cooperativa de Mondragón hay en primer lugar un grupo de personas que se unen con el claro propósito de transformar la empresa y con ella la sociedad. Este proyecto social se convierte en una fuente de sentido individual y colectivo.

Se trata de un grupo de personas que comparte una determinada cultura moral y va progresivamente forjando una identidad cooperativa, entendida ésta como sentimiento de pertenencia a un colectivo y de participación en un destino común.

La comunidad de personas que conforma las primeras cooperativas va construyendo y reconstruyendo la identidad en los diversos espacios comunitarios en los que se produce la comunicación simbólica y se tejen estrechos lazos interpersonales alimentados por el liderazgo ejercido por Arizmendiarieta. La pedagogía cooperativa que se desarrolla en estos espacios alimenta la producción y reproducción de los sentidos, conformando una sólida identidad en torno al proyecto cooperativo.

A esto hay que añadir la labor educativa desempeñada por Arizmendiarieta durante más de una década, previa a la creación de la primera cooperativa.

La cohesión social en torno al proyecto cooperativo requiere también la existencia de cierto grado de igualdad entre sus miembros. Las cooperativas están conformadas por trabajadores que se autoorganizan poniendo en común sus capacidades y recursos.

La identidad y cohesión social impulsan y legitiman el proyecto empresarial. Pragmatismo y eficiencia se perciben como condiciones insoslayables para el desarrollo del proyecto social.

En la base del comportamiento económico de la Experiencia Cooperativa de Mondragón existe por tanto un sustrato identitario. De forma similar se explica el surgimiento de los emprendimientos solidarios en América Latina. Una de estas circunstancias o condiciones es, según Gaiger (2004a), la presencia en los medios populares de prácticas y tradición asociativa y particularmente una identidad de trabajo.

El trabajo entendido como medio de solidaridad social y de creación de vínculos sociales, ocupa un lugar central en las experiencias de economía solidaria.

La revalorización del trabajo como vertebrador de las relaciones sociales y económicas a partir de ensayos solidarios y de mutuo apoyo como es uno de los ejes hacia los que se dirigen las prácticas y los discursos de los nuevos movimientos sociales muestra el siguiente enunciado:

*Nosotros hoy por hoy estamos en la búsqueda de una empresa que subsista, que se pueda mantener en el tiempo para empezar recién ahí a llenar de contenido, y que ese espacio no sea únicamente un espacio productivo sino un espacio donde el lazo social se alimente por otros lados.<sup>83</sup>*

El trabajo tiene un fin instrumental, innegable y al que la actividad empresarial debe necesariamente responder, pero más allá de este fin se convierte en un ámbito de interacción entre sujetos donde se generan unas formas específicas de relaciones sociales.

De ahí se puede afirmar que la identidad de trabajo está en cierta medida presente en el origen de la economía solidaria pero sobre todo se va construyendo en los procesos asociativos, procesos en los cuales se va generando un sentimiento de pertenencia y de reconocimiento mutuo.

Mientras que el trabajo asalariado pierde la posición central que ocupaba en la conformación de las identidades hasta hace bien poco, en la economía solidaria el trabajo en cooperación y del trabajo autogestionado se erigen como fuente de identidad.

*Por lo menos en el contexto argentino es central recuperar la identidad de las personas. Venimos de una tradición de generaciones de gente que no tuvo un empleo, no conocieron que sus padres tuvieran un trabajo formal. Creo que la identidad de las personas en cuanto a que pueden hacer algo con sus manos, con su tiempo [...] los trabajadores fue la identidad que predominó en las*

*sociedades modernas y también en la Argentina. Esa apuesta pasa por ahí, si la gente empieza a reconocerse capaz de poder con sus acciones hacer algo, porque creemos que mucha gente ha perdido por completo la identidad que la hizo como persona, entonces sí, la apuesta por lo productivo como motor del resto de los espacios es una condición de posibilidad. No es lo único.<sup>83</sup>*

Los sectores populares que han sido expulsados del mercado formal de trabajo o nunca participaron de él buscan alternativas basadas en su capacidad de autoorganización. De esta forma, además de los medios de vida, se dotan de una identidad colectiva y mejoran su autoestima.

En la economía solidaria el trabajo se convierte en un medio de solidaridad social y de creación de vínculos sociales. El trabajo, como espacio de relaciones sociales, es generadora de sentido como se muestra en este enunciado:

*[Buscamos] un espacio donde se pueda trabajar, convivir y dialogar. Y este es el elemento común [entre la Experiencia Cooperativa de Mondragón y nuestra experiencia] de querer construir una cosa que de satisfacción, no trabajar porque es obligado trabajar, porque si no, no tengo cómo generar mi renta. Que el trabajo no sea una cosa obligatoria sino que forme parte de un proyecto de vida. Yo trabajo, vivo de eso, pero me siento bien haciendo eso. Me realizo porque aquí hay un proyecto...un modelo de sociedad, un modelo para personas que quieren vivir diferente. Para las personas que acuerdan vivir así es posible crear un espacio así.<sup>88</sup>*

Sólo desde un concepto ampliado del trabajo se puede entender el lugar que éste ocupa en la economía solidaria. El trabajo, en la medida en que es fuente de sentido y un medio para la autonomía y autorrealización personal, tiene además de fines instrumentales una dimensión práctico– moral y una dimensión estético– expresiva.

*Creo que la centralidad del trabajo y la reconceptualización de todo lo que es trabajo, la noción creativa del trabajo para el trabajador desde su lugar de inserción es fundamental.*Katia Faria de Aguiar

Hemos analizado, desde las percepciones de los participantes, la importancia que tiene el trabajo como ámbito de interacción entre sujetos y su contenido subjetivo en el proceso de conformación de la identidad. Pero en la conformación de las identidades y de la acción colectiva participan no sólo las vivencias y relaciones que se dan en el

espacio laboral sino también en otros mundos de vida – ocio, familia, barrio– que a menudo se superponen.

A partir de la emergencia de las identidades sociales se van generando nuevos estilos de vida que se ponen en práctica en los nuevos espacios sociales conformados por los grupos que comparten dichas identidades.

*Yo diría que nuestro objetivo principal independientemente de nuestra actividad económica es la lucha por un estilo de vida diferente al que la sociedad colombiana nos ha implantado, y no sólo la colombiana, el mundo entero.<sup>71</sup>*

*Igualmente también he aprendido desde aquí que el cooperativismo es una forma de ser, es decir, uno no puede quedarse sólo en la parte económica, en la parte comercial, porque eso es caer en la trampa del capitalismo, tiene que mover al ser, al espíritu de la persona, tiene que transformarlo en todos los niveles, no solo (se trata) de generar empresas, de trabajo...sin olvidar de que somos seres humanos, que necesitamos transformarnos en todos los sentidos. 86*

En la percepción de los participantes en el Programa, la cooperativa no es una simple fórmula empresarial, limitada a aspectos jurídicos. Desde su acepción normativa, el cooperativismo se define como forma de ser que se refleja en un estilo de vida cualitativamente distinto al modo de vida capitalista.

Las cooperativas representan –o deberían representar– una forma contrahegemónica de organización de la vida social. Se trata de una alternativa que surge en el espacio– tiempo de la producción pero que debe progresivamente atravesar las diferentes constelaciones de subjetividades o dimensiones de la subjetividad que existen en los diferentes espacios– tiempos.

### **3. El arraigo territorial de las cooperativas y de la economía solidaria**

Una de las características distintivas de las cooperativas y de la economía solidaria es su arraigo territorial. El territorio es un concepto que va más allá del espacio físico y se refiere al espacio donde se tejen las relaciones sociales y se construyen las identidades.

*Aquí lo que yo veo es justo que economía es un territorio, relaciones sociales de confianza, la reciprocidad, o sea, es un entendimiento de la economía como algo muy amplio y eso es lo principal que yo veo como riqueza aquí [...] el territorio, los vínculos con la historia...eso es lo que hace de Mondragón una experiencia que es muy fuerte.*Natalia Quiroga

El territorio o espacio cooperativo constituye un territorio identitario, un espacio de sociabilidad comunitaria en el que la vivencia y la percepción subjetiva adquieren una importancia de primer orden. Es en este territorio donde se da el intercambio comunicativo, donde se tejen las relaciones interpersonales de confianza y de reciprocidad, y en definitiva, el espacio donde se elabora y reelabora la identidad cooperativa.

El arraigo territorial adquiere especial relevancia también en los nuevos movimientos sociales latinoamericanos y las iniciativas de economía solidaria impulsadas por éstos.

Los nuevos movimientos sociales se apropian material y simbólicamente del espacio físico conquistado o recuperado dejando su impronta particular en dicho espacio. Es en estos espacios donde se asegura la supervivencia diaria de los pobres y excluidos y donde se establecen nuevos vínculos y relaciones sociales.

En los análisis sobre la economía solidaria en Europa también se incide en el carácter territorial y en el enraizamiento local de las iniciativas de economía solidaria. Esta concentración en lo local permite la creación de relaciones sociales de proximidad, el fortalecimiento de la cohesión social y la generación de un sentimiento de identificación con el territorio como espacio de pertenencia a las redes de relaciones constituida.

Si bien las cooperativas de la Experiencia Cooperativa de Mondragón se expanden a lo largo y ancho de la geografía vasca, la comarca del Alto Deba, cuna de la experiencia, condensa gran número de cooperativas – entre ellas la histórica Fagor, la sede central de Caja Laboral y de MONDRAGON, así como las tres facultades de Mondragon Unibertsitatea.

La concentración geográfica del núcleo fuerte del cooperativismo en la comarca del Alto Deba permite el establecimiento de conexiones e interacciones más intensas entre las cooperativas. Esta masa crítica ha sido un elemento cohesionador y de conservación de la cultura cooperativa.



Este territorio simbólico y físico está a su vez inserto en un territorio más extenso: el *territorio cultural vasco*.

*Pienso que hay una cultura aquí también de identificación con la experiencia, con el territorio, con la nacionalidad vasca, que es valioso.* Luis Razeto

Esta identificación con la cultura vasca es una fuente de sentido social importante en la experiencia cooperativa de Mondragón, como queda reflejado en el siguiente enunciado:

*Creo que valorar la cultura propia ha sido muy importante para que las cooperativas vayan adelante.*<sup>24</sup>

Una de las formas más comunes de valorización de la cultura se refleja en el reconocimiento del *euskera* como lengua cooficial y de trabajo en los estatutos y reglamentos internos de las cooperativas así como en la puesta en marcha de planes de actuación para hacerlo efectivo. Fuera de las cooperativas, han sido numerosas las actividades relacionadas con el desarrollo de la lengua y la cultura subvencionadas mediante fondos de educación y promoción social, entre ellas, la creación de cooperativas de enseñanza en lengua vasca en todos los niveles educativos.

*Un importante sector muestra con vehemencia y convicción la necesidad de conservar viva la cultura y la lengua vasca. Esto me significó un fuerte impacto y admiración.*<sup>77</sup>

La valorización de la cultura y la lengua propias impacta de forma especial a los participantes provenientes de comunidades y movimientos indígenas, constituidos en base a su identidad étnico- cultural y que reivindican los derechos colectivos de los pueblos indígenas.

*Y valorar aspectos como lo cultural. Yo provengo de una comunidad indígena, donde nos estamos ahora dando cuenta que [al] perder la lengua, estamos perdiendo nuestra cultura, y esa visión de pueblo, ahora sí estamos sintiendo que es perder las cosas positivas que se tienen en la comunidad.*<sup>42</sup>

*Me ha maravillado mucho la forma en que defienden sus raíces.*<sup>65</sup>

La búsqueda y el reconocimiento de la identidad cultural de los movimientos indígenas latinoamericanos a menudo se entrelaza con demandas de tipo económico para hacer frente a la pobreza y la marginalidad. La puesta en marcha de iniciativas autogestionarias en el ámbito económico aumenta el empoderamiento de estos movimientos.

*Allí [Ecuador] el movimiento indígena se ha organizado políticamente, en la lucha por la identidad y los derechos. Ahora queremos lograr también nuestro propio desarrollo económico, nos gustaría organizarnos en cooperativas para el desarrollo de las comunidades. Nuestro reto es ser autosostenibles, sin tener que esperar de nadie, no se puede desarrollar pidiendo continuamente.<sup>8</sup>*

*Y también veo el otro reto de coordinar o integrar los movimientos sociales con el aspecto económico. Que es fundamentalmente eso, lo que nos va a permitir en algún momento ser fuertes ante todo sistema económico que no respete la dignidad humana.<sup>15</sup>*

*Ha sido muy interesante ver que los problemas, las luchas por la identidad, las reivindicaciones...no sólo son de los pueblos pobres e indígenas. Mucha gente no entendería la lucha de aquí, se preguntarían si tenéis resuelto el problema económico, ¿por qué lucháis? Ahora sé que no es así.<sup>4</sup>*

La combinación de estas dos luchas en los movimientos indígenas y en parte también en la experiencia mondragonesa hace los lugares comunes entre ésta experiencia y aquellos se mucho mayor.

#### **4. La educación en el surgimiento y continuidad de la experiencia**

Hemos visto cómo en la economía solidaria en la identidad colectiva se va consolidando a través de la acción colectiva y cohesión social en torno a un proyecto común. El fortalecimiento del sentido de pertenencia es clave para el futuro de la economía solidaria – incluida la Experiencia Cooperativa de Mondragón – y está íntimamente ligada a los procesos educativos.

*Para mí es fundamental la formación, la formación cooperativa [...] lo que hay que trabajar muy a fondo es la parte de formación, el sentido de pertenencia.*

86

La creación y recreación de la identidad es un objetivo permanente. Es necesario alimentar y reelaborar continuamente la identidad, de ahí la importancia atribuida a la educación cooperativa por parte de los participantes en el Programa como uno de los principales mecanismos que de producción de la identidad cooperativa.

*Creo que si algo me deja la enseñanza acá es que la formación en ese espíritu (cooperativo) tiene que ser continua [...], creo que por más éxito que*

*haya en lo productivo o en lo comercial, el entrenamiento de ese espíritu no hay que dejarlo de lado, se empiece desde cero, sea una experiencia donde la gente venga de otra lógica o sean procesos superconsolidados. Para cualquiera de las tres es necesaria la formación.*<sup>83</sup>

Como acertadamente advierte Gaiger (2004a, 2004b) la economía solidaria no surge de forma automática ante la crisis del mercado de trabajo o de las opciones de vida económicas y de supervivencia. Además de necesidad se requiere de identidad y de una subjetividad creadora de valores.

De hecho, la mera presión negativa en el surgimiento de estas iniciativas las coloca en riesgo de retroceso en el momento en que aparecen otras opciones. Por el contrario, las investigaciones realizadas por este autor han mostrado que cuando la solidaridad pasa a ser el motor principal del emprendimiento – presión positiva–, es decir, cuando hay identidad y una apuesta consciente por la opción solidaria es más difícil ceder ante los contratiempos ligados a las formas autogestionarias y cooperativas de organización. La economía solidaria es por tanto una suma de necesidades y voluntades.

La Experiencia Cooperativa de Mondragón viene a corroborar esta idea en la medida en que la identidad cooperativa es gran parte fruto de la intensa labor de educación y formación tanto técnica como socio– ética llevada a cabo por Arizmendiarieta durante los 12 años previos a la creación de la primera cooperativa.

*Yo admiro como también desde acá se ha gestado a la par de todo el movimiento cooperativo, también un movimiento fuerte en educación.*<sup>15</sup>

En la etapa inicial de esta experiencia la producción y reproducción de los sentidos colectivos que sustentan el proyecto socioempresarial se lleva a cabo a través de un destacado proceso educativo.

Para algunos participantes la centralidad de la educación en la Experiencia Cooperativa de Mondragón viene a reforzar una certeza. Para otros, sin embargo, supone un cambio sustancial en la valoración sobre la importancia y el lugar que ésta ocupa en el análisis del fenómeno cooperativo.

*Veo que es fundamental la educación (para el desarrollo cooperativo). No lo había visto así hasta ahora. Es un cambio de perspectiva.*<sup>2</sup>

En lo que a los primeros se refiere, es decir, aquellos que colocan la educación en el centro del proyecto de transformación social existen experiencias educativas muy interesantes como la desarrollada por el MST en Brasil. Para este movimiento la educación constituye una actividad política clave en la transformación de la sociedad.

Las escuelas autogestionadas del MST siguen los criterios pedagógicos establecidos por el movimiento y cuentan con la participación directa de las familias. En estas escuelas se parte de la realidad de los asentamientos y campamentos y se rigen por dos principios básicos: por un lado, desarrollar la conciencia crítica del alumno; y por otro, transmitir el sentido y la historia de la lucha por la tierra y la reforma agraria. Todo ello sin dejar de lado la formación técnica necesaria para el desarrollo económico de los asentamientos. Así lo confirma un miembro del MST participante en el Programa:

*Una de las lecciones que fica para nosotros es eso que fue dicho en varios momentos, de que la educación es un punto fuerte en el desarrollo de cualquier proceso económico. Si nosotros no tenemos personas que puedan estudiar, personas que puedan ser educadas a partir de nuestra realidad, a partir del contexto que nosotros vivimos, y a partir de las necesidades que nosotros tenemos, difícilmente seremos cooperativas fuertes, movimientos fuertes.<sup>20</sup>*

Zibechi (2005) destaca que lo más interesante en este proceso es que el movimiento se ha convertido en “sujeto educativo” y en consecuencia todos los espacios, acciones y reflexiones adquieren dimensión educativa más allá del espacio formal de la escuela.

La educación adquiere una dimensión central en la vida cotidiana de los asentamientos y campamentos. La relevancia otorgada a la dimensión educativa es una de las características más reseñables de este movimiento social latinoamericano.

En el caso de la Experiencia Cooperativa de Mondragón la centralidad que en la etapa inicial ocupa el proyecto educativo se va progresivamente abandonando. La importancia de este dato para el futuro de esta experiencia se pone de manifiesto en el siguiente enunciado:

*Hay una dimensión espiritual, una dimensión ética, una dimensión de sentido más trascendente que originalmente tenía la experiencia a partir de sus fundadores y que a lo mejor hoy se va perdiendo un poco [...]. Yo creo que eso es importante, que el reforzamiento de la identidad de estas experiencias,*

*de los valores, o sea, ésta es una economía ética, una economía con valores humanistas y éticos superiores, entonces, hay que alimentarlo, esos valores hay que cuidarlos, cultivarlos, porque claro, es importante que convenza porque produce beneficios pero también porque a las personas no nos basta con ganar dinero...necesitamos que las cosas tengan un sentido, también un sentido trascendente.* Luis Razeto

Razeto advierte sobre la importancia de alimentar los sentidos y la identidad cooperativa que son los que en última instancia sustentan el proyecto cooperativo, como proyecto dotado de un sentido supraordinal. La identidad es crucial no sólo en la emergencia de los emprendimientos solidarios sino también para su continuidad. Es ahí donde la educación cooperativa cobra importancia.

Este autor subraya la importancia que cobra la trasmisión histórica en la producción y reproducción de la identidad cooperativa. Conocer el origen las motivaciones que impulsaron la experiencia es crucial para fomentar el sentido de pertenencia en las generaciones que se van incorporando a la actividad cooperativa.

*La identidad es cultural y es histórica. O sea, tú no puedes tener identidad si no descubres las raíces, y para conectarse con las raíces de este movimiento hay que tener memoria de eso, que pueda estar viva.* Luis Razeto

Como bien afirma Razeto, para que un factor pueda constituirse en categoría organizadora de una empresa, el factor trabajo en este caso, los sujetos que poseen ese factor deben disponer de determinadas conocimientos y competencias.

Organizar una empresa supone, por un lado, tener conciencia de sus propios objetivos y por otro contar con la voluntad y las capacidades necesarias para llevarlos a cabo.

En los emprendimientos de economía solidaria a menudo los trabajadores cuentan con escasas competencias técnicas y de gestión. Esto se debe en parte a que los integrantes de iniciativas de economía popular y solidaria han tenido acceso limitado a la educación – y de escasa calidad –. Además han desempeñado previamente trabajos poco cualificados en el marco de culturas organizacionales muy verticales.

La limitadas capacidades técnicas con que cuentan estas iniciativas constituyen una de sus principales debilidades, lo que explica que los participantes en el Programa centren su atención sobre en esta cuestión.

*[Subrayo] la importancia de dedicar recursos a la educación y a la formación profesional.6*

*Lo que me llamó la atención también fue la formación de las personas para hacer posible una empresa.26*

En la Experiencia Cooperativa de Mondragón se ha apostado estratégicamente por la formación técnica, lo que ha contribuido a la creación de empresas eficientes.

## **5. La centralidad de la eficiencia y su compatibilidad con los valores**

Uno de los aspectos que mayor impacto causa de forma generalizada en los participantes de los programas de intercambio es sin duda la cuestión de la eficiencia. Ello se debe, como apunta de forma certera Razeto, a la identificación de economía con capitalismo, y por consiguiente, la atribución a la economía de gran parte de la carga negativa que comporta el capitalismo.

*Nosotros tenemos en América Latina siempre la dificultad con las experiencias de economía solidaria, con las cooperativas, con las pequeñas empresas...de que nos cuesta mucho que asuman que tienen que ser eficientes. Nos cuesta mucho que asuman que tienen que operar hacia el mercado, que son empresa. Se tiende a pensar que mercado, empresa y economía significan capitalismo. Luis Razeto*

Esta resistencia por parte de las iniciativas económicas alternativas a considerarse experiencias “económicas” explica en buena medida la sorpresa que produce en los participantes en el Programa que las cooperativas mondragonesas asuman su condición de organización empresarial y un comportamiento acorde con esta naturaleza, como se muestra en el siguiente enunciado:

*Para mí ha sido clave la transparencia, la claridad y la honestidad en decir: sí, hay muchos temas, la cultura, la pobreza, los derechos humanos...pero a la hora de hacer empresa, hay que hacer empresa. Distinguir los momentos y decir: si ahora vamos a hacer empresa, hay que hacerlo con calidad. Aunque me cause resistencia, ha sido un aprendizaje, porque nosotros revolvemos todo y en un momento queremos dar formación, conciencia, empresa...Para mí esto ha sido realmente un aprendizaje.27*

A esta resistencia ideológica para identificarse como empresas por parte de las iniciativas de economía solidaria latinoamericanas se suman otras dificultades relacionadas con el contexto de pobreza en el que operan.

Además, muchos de estos emprendimientos están ligados a movimientos sociales cuyo campo de acción excede ampliamente el espacio– tiempo de la producción. Estos se ven obligados a gestionar simultáneamente asuntos de naturaleza muy diversa – empresarial y no empresarial– lo que dificulta enormemente atender los asuntos de carácter estrictamente empresarial con el rigor y la especialización que precisan.

La escrupulosidad con que la Experiencia Cooperativa de Mondragón responde a los requerimientos de la actividad empresarial produce asombro y en ocasiones, en primer momento, incluso cierto rechazo.

Este asombro da paso a la consideración – en algunos casos con mayor claridad que en otros – de este principio como uno de los grandes retos que debe afrontar la economía solidaria.

*[El Programa] nos permite abrir un horizonte más grande, porque digamos las empresas asociativas en Venezuela tienen un gran déficit, ¿no?, a nivel de lo que es digamos como proyecto empresarial.<sup>13</sup>*

Asumir reto de la eficiencia no significa renunciar a la lógica solidaria. En este sentido Razeto aclara que existen dos acepciones del término eficiencia. Por un lado está el concepto de eficiencia general; y por otro, las eficiencias específicas a cada racionalidad. Estas últimas se miden de acuerdo a criterios relacionados con la forma en que se distribuye el valor generado por la actividad y a los objetivos que se persiguen con dicha actividad. Desde esta segunda acepción, la eficiencia de la economía solidaria sí difiere de la eficiencia capitalista.

Existe pues una racionalidad económica general aplicable a los tres sectores o polos de la economía, así como racionalidades económicas específicas y diferentes entre sí. Para avanzar en esta dirección Razeto aboga por la construcción de una teoría económica que dé cuenta de la racionalidad económica solidaria, una teoría económica que permita comprender y a la vez impulsar las actividades que siguen esta lógica en lo que a modos de organización, funcionamiento, relación, decisión y otros se refiere.

Desde el planteamiento teórico de Razeto la eficiencia, en términos generales, se refiere al óptimo empleo económico de los factores disponibles y se expresa en el nivel de competitividad con que los bienes y servicios salen al mercado.

Ante la escasez de factores productivos con los que cuentan la economía solidaria y la magnitud de las necesidades a las que debe dar respuesta, este autor considera imperativo obtener el máximo de resultados con el mínimo de costos y de esta forma satisfacer mejor las necesidades humanas.

Razeto insiste en que la economía solidaria tiene que demostrar que puede llegar a ser incluso más eficiente que la economía capitalista y atraer así las personas y los factores productivos necesarios para llevar a cabo su actividad.

Razeto considera que una organización será plenamente autónoma únicamente en la medida en que sea capaz de generar por sí misma o acceder por sus propios medios a la dotación de los factores económicos necesarios para el desempeño de su actividad.

*Nosotros sabemos ser solidarios pero no sabemos hacer economía. Y esto tenemos que aprenderlo y es lo primero que deberíamos aprender de ustedes acá, hacer economía.* Luis Razeto

Si bien coincidimos con el planteamiento de Razeto somos conscientes de que se trata de un tema controvertido que genera debate entre los actores de economía solidaria. Además es un principio que no se puede aplicar de igual manera al conjunto de las iniciativas de economía solidaria.

En lo que a la Experiencia Cooperativa de Mondragón se refiere, la eficiencia se ha asumido como una condición *sine qua non* para el desarrollo proyecto socio-empresarial. Desde esta perspectiva la eficiencia se mide en términos de competitividad en el mercado y se refleja en la adecuación a una lógica de funcionamiento.

*También ha sido importante entender la lógica inversa con la que trabajamos allí, es decir, primero producir y luego ver a quién le vendemos. Aquí la lógica es ver si hay alguien a quien venderle y (ver) qué quiere y después producir. Esto ha sido un cambio de esquema absoluto.<sup>27</sup>*

Este cambio de perspectiva respecto al principio de eficiencia es posible en tanto en cuanto se percibe que es compatible con los valores sociales: las cooperativas mondragonesas se integran en el mercado y obtienen resultados económicos sin por



ello tener que renunciar a los principios de solidaridad y democracia. En esta experiencia se pone de manifiesto la compatibilidad entre principios considerados antagónicos hasta ese momento.

*A mí en lo personal me ha llamado la atención la visión de la empresa, sí, social, pero con miras a integrarse a un mercado competitivo [...] esa visión empresarial, ¿no? O sea que no está peleado con la idea social.*<sup>26</sup>

*La idea que tenía sobre los movimientos cooperativos, o las organizaciones en sistema cooperativo, estaba muy lejana de la que hoy en día me llevo de la realidad que se aplica aquí, en las cooperativas de Mondragón. Es algo que tal vez no me imaginaba, cómo se logra combinar la exigencia del trabajo empresarial con principios y valores humanos.* 64

La compatibilidad entre eficiencia y valores es uno de los elementos más impactantes novedosa para los participantes en el Programa. El proyecto cooperativo no se plantea en términos de disyuntiva entre la senda de la eficiencia y la senda de la solidaridad.

No en vano la retroalimentación entre proyecto empresarial y proyecto social constituye una de las principales claves del éxito de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Los valores sociales dotaron de legitimidad al proyecto empresarial y los beneficios económicos obtenidos a partir de ésta posibilitaron llevar a cabo el proyecto social.

*La verdad, son muchas cosas las que nos aporta esa experiencia pero entre las principales están [...] y la búsqueda de equilibrio entre los aspectos sociales y económicos.*<sup>71</sup>

*Para mí aquí esto es un esfuerzo tan combinado, que creo que es ese el mérito de felicitarlo [...] la lucha por ese desarrollo económico y social que se tiene [...].* 14

Los valores que conforman la cultura moral de Mondragón – el trabajo, el esfuerzo personal, el ahorro, la autodisciplina o la honestidad– son enormemente funcionales a las exigencias de la actividad empresarial.

*Hay toda una superestructura económica que ha sido desarrollada, pero me pude dar cuenta de que detrás de todo esto, en el fondo hay una serie de cuestiones que son fundamentales, y que son los que lograron llevar a lo que es hoy. Me refiero a una serie de valores, que un grupo de seres humanos*

*comunes y corrientes lograron poner en algo y se dejaron arrastrar por ellos para generar un proceso de transformación.*<sup>25</sup>

*Cuáles han sido las claves del desarrollo. Eso sirve mucho. Sobre todo la cuestión de los valores. Si nosotros no asumimos los valores desde el principio, si no asumimos los compromisos, si no somos honestos, responsables, por mucha plata que se inyecte, eso no va a pasar de ahí (...) Eso de los valores es fundamental para construir país, construir sociedad, para construir organización.*<sup>86</sup>

Los valores son el motor del proyecto socioempresarial, la base sobre la que se asienta el proceso de desarrollo. Éste constituye un aprendizaje decisivo para los participantes en el Programa.

*En algunas cuestiones como por ejemplo lo concerniente a los principios ha sido muy positivo para reafirmar. Es fundamental.* <sup>89</sup>

Si bien la importancia atribuida a los valores no es nueva, éstos adquieren más peso a partir de la constatación de su compatibilidad con el principio de eficiencia. En esta línea, la Experiencia Cooperativa de Mondragón viene a ratificar la teoría de Razeto, una teoría en la que el valor de la solidaridad se convierte en factor productivo que mejora la eficiencia de las actividades económicas. Este factor –el Factor C– aumenta la productividad del resto de los factores individualmente y en su conjunto.

El factor C se manifiesta en aspectos como la cooperación en el trabajo, la generación de sentido de pertenencia, la toma de decisiones participativa o la confianza.

La contribución del Factor C a la eficiencia ha sido clave en la Experiencia Cooperativa de Mondragón. En la actualidad todo apunta a una pérdida de equilibrio entre racionalidad instrumental y racionalidad con arreglo a valores.

*Desde mi forma de comprender en una estancia de un mes, que MCC tiene un desafío y la necesidad de ser empresa, de ser empresarial, de ser competitivo, de abrir mercado, de investigar productos...de competir con los mayores. [Pero supone] un dilema, como que hay un conflicto con los principios, [...] es un conflicto que naturalmente surgirá y es importante hablar cómo trabajar eso, cómo prepararse para cuando eso empiece a llegar [...] Al surgir esa posibilidad de crecimiento surge es dilema [...] Yo hice un gran aprendizaje.*<sup>89</sup>

En un contexto marcado por la globalización de los mercados, la racionalidad instrumental acaba imponiéndose en detrimento de los valores sociales. Desde una perspectiva comparativa esta cuestión recaba en especial la atención de los participantes de emprendimientos solidarios que han alcanzado cierto grado de desarrollo e integración en el mercado, en tanto que perciben más próxima la probabilidad de verse afectados por este problema.

*Para nosotros es importante desde el punto de vista de comenzar a trabajar la sostenibilidad económica pero estar atento al paso siguiente. Cómo ese elemento que es fundamental, la participación de los trabajadores, ser autogestionario, la distribución...por las necesidades del mercado se vayan abandonando varios elementos que son fundamentales desde el punto de vista ético. 89*

En este sentido, conviene recordar que la economía solidaria se integra en el mercado dominado por la lógica capitalista en condiciones de desigualdad. Ésta está doblemente subordinada a la economía capitalista: por un lado, sufre los efectos de la lógica de acumulación y de las reglas de intercambio impuestas al conjunto de los agentes económicos; y por otro, se ven obligados a adoptar la base técnica del capitalismo para ser competitivos (Gaiger, 2004a).

Los emprendimientos solidarios luchan constantemente por su espacio vital en un medio hostil. Estas condiciones debilitan la lógica solidaria y se convierten en fuente de constantes tensiones. Es más, según este autor, si estos imperativos del mercado se adoptan sin restricciones, la economía solidaria corre el riesgo de ser absorbida por la racionalidad dominante y perder su especificidad. La cuestión radica en analizar cómo reaccionan a tales presiones: desfigurándose o haciendo prevalecer los elementos propios de su lógica interna.

En este punto nos remitimos a la idea principal desarrollada en el apartado anterior, esto es, la importancia de afianzar la identidad cooperativa y desplegar la racionalidad solidaria de forma que esta economía se desarrolle como tal pero a partir de una lógica sustancialmente diferente a la capitalista.

En lo que a la Experiencia Cooperativa de Mondragón se refiere, el debate se centra en valorar hasta qué punto la prevalencia de la racionalidad instrumental la ha descaracterizado como experiencia social alternativa.

En la Experiencia Cooperativa de Mondragón, la merma en la consistencia de los valores es un proceso complejo que responde a múltiples causas, entre ellas, la mencionada integración en un mercado crecientemente competitivo o los influjos de una sociedad cada vez más impregnada de valores individualistas. Junto con estos procesos y en consonancia con ellos, hay que mencionar los efectos que produce la institucionalización de los valores cooperativos.

*Hemos conocido una realidad industrial, muy diferente, pero ha sido muy interesante ver cómo se ha trabajado aquí con los valores cooperativos. La parte interesante es que algunos de los valores que tenemos allí [México] se han realizado en la experiencia cooperativa de aquí.<sup>4</sup>*

*Otro punto [a destacar de la Experiencia Cooperativa de Mondragón] es tener el ejemplo de los principios cooperativos llevados a la práctica: hechos y no palabras.<sup>78</sup>*

Los valores adquieren eficacia operativa. Sin embargo, con la objetivación de los valores a través de normas y procedimientos se produce también un distanciamiento respecto a los mismos. Los valores cooperativos se institucionalizan y dejan de constituirse en vivencias subjetivas para los cooperativistas.

*Tengo algunos puntos, algunos interrogantes que me los planteo, tal vez algunas carencias que pueden estar ahí, que yo observo. Por ejemplo, esta cooperación y solidaridad que se expresa en las cooperativas y que está institucionalizada. Tal vez no siempre está asumida subjetivamente por todos los integrantes de la organización. Y veo yo un riesgo ahí de desafección que tal vez está porque también ha habido cambios generacionales, ¿no? Me ha tocado conversar con algunas personas que me dijeron “no, una cosa es lo que se dice y otra cosa es la realidad”, en el sentido que me hacen pensar una cierta desafección con el proceso. Y eso es un peligro porque estas experiencias se fundan en el sentido de pertenencia y hay que sentir las propias y hay que quererlas y hay que tenerles mucho cariño e identificarse con ellas para que tengan fuerza. Luis Razeto*

La desafección que menciona Razeto es síntoma del debilitamiento de la identidad cooperativa y la disminución de espacios para la comunicación simbólica y la reproducción de los sentidos colectivos. Todo ello es consecuencia, a su vez, de los profundos cambios que se producen en la estructura social y el contexto económico.

Ante este distanciamiento de los valores, Razeto propone la creación de nuevos espacios para la reproducción de los sentidos y la renovación de los sentidos sociales con la incursión en nuevos ámbitos que permiten afirmarse como sujetos.

*Pienso que hay expresiones de solidaridad que habría que potenciar más allá de la solidaridad institucional, que se expresa en los fondos y unidades en las que las cooperativas como cooperativas contribuyen. Yo pienso que las personas tal vez necesitarían un espacio para ser solidarios, voluntariamente, en la que existan, convocatorias, invitaciones a hacer campañas de solidaridad, a preocuparse del medio ambiente, a contribuir al desarrollo del Tercer Mundo, programas de beneficio social, o sea, de tal manera que la experiencia no sea solamente económica sino que también integre otros sentidos, otros aspectos, porque la economía solidaria es economía pero también es cultura, es solidaridad, está viva. Es una manera de vivir también.*  
Luis Razeto.

Sobre este asunto cabría preguntarse también en qué medida los valores objetivados son reflejo del ethos cooperativo actual así como sobre la relación que existe entre el espacio laboral y los otros mundos de vida. Si la identidad colectiva se construye a través de las vivencias y relaciones que se dan en los distintos espacios– tiempo. Los estilos de vida alternativos, requieren de subjetividades individuales y colectivas que atraviesan los diferentes espacios– tiempo. A este cuestionamiento nos remite el siguiente enunciado:

*A veces puede parecer como que llego, voy a laborar y meto en mi mochila la cooperación, la solidaridad y tal, mientras está en mi horario laboral. Y después que cada quien se arregle como pueda, prevalece el individualismo y mientras yo esté ganando bien lo demás no importa. Pero ¿Dónde queda la cooperación?, ¿Dónde quedan todos esos aspectos? Entonces profundizar en esos aspectos y ver a nivel de masas lo que es la palabra cooperación si está integrada como una herramienta de trabajo o como un estilo de vida.<sup>91</sup>*

## **6. La estructura organizacional**

La empresa cooperativa es una organización democrática en la que las decisiones más importantes corresponden al conjunto de los socios trabajadores. Este constituye

el principal rasgo distintivo de la empresa cooperativa en lo que a su dimensión interna se refiere.

El trabajo detenta la plena soberanía en la organización de la empresa. Al contrario de lo que ocurre en la empresa capitalista, el capital está subordinado al trabajo y no goza de derechos organizativos.

Pero la cooperativa es, además de una organización democrática, una empresa que busca rentabilidad económica. Esta naturaleza dual de las cooperativas queda reflejada en una arquitectura organizativa conformada por una socioestructura y una tecnoestructura.

*Rescatando cosas que me parece que serían muy útiles (...) todos los intentos que han hecho para resolver esta contradicción entre poder tecnoeconómico y una dirección moral de todo el proyecto. Me parece que hay mucha búsqueda de mecanismos específicos y decantados y probados, que yo tal cual así no los conocía, digamos, me parece que no es lo típico de que hay una asamblea de la cooperativa que se reúne y toma decisiones, o sea, esto es mucho más complejo, entre otras cosas por ser un complejo.*

José Luis Coraggio

La socioestructura expresa el carácter democrático de la cooperativa mientras que la tecnoestructura responde a una lógica empresarial. El cometido de la tecnoestructura –subordinada a la socioestructura– es gestionar y ejecutar las decisiones adoptadas por los socios trabajadores.

Cómo gerenciar una empresa, eso nunca, la empresa cooperativa nunca ha tomado en cuenta [...] no actúan con criterio empresarial [...] y el ver que no se contradice pienso que es un aporte bien importante. [...] Uno de los déficits fundamentales nuestro habría sido que no se veían como empresas productivas y al verlo aquí, al ver que sí, o sea que se requiere un tipo de estructura gerencial que permita apuntalar hacia objetivos de mayor fortaleza, o sea, como empresa autogestionaria, para mí eso es muy importante.<sup>13</sup>

En la vida cooperativa siempre se han diferenciado claramente el plano de la gestión, guiado por la eficacia empresarial, y el de la soberanía institucional, guiado por el principio democrático. En las cooperativas de la Experiencia Cooperativa de Mondragón existe una clara división técnica del trabajo y el criterio para ocupar puestos en los órganos de gestión es la capacidad profesional.

*Nosotros tenemos todavía una idea de que los trabajadores tienen que estar preparados para hacer de todo, tienen que hacer comercialización, eso, lo otro...es importante priorizar, tener una experiencia en cada área, profesionalizar un poco más. Es un aporte importante. 88*

*Otra cosa que aparece como un punto fuerte, importante es que si nosotros queremos desarrollar cooperativas, empresas económicas, precisamos buscar en nuestras organizaciones las personas más cualificadas para todo este proceso.20*

En las iniciativas de economía solidaria se da a menudo cierta confusión entre las funciones y atribuciones de los órganos sociales y de los órganos de gestión. En algunos casos es la tecnoestructura— el consejo de dirección o la gerencia normalmente— la que se atribuye poderes que formalmente corresponden a la socioestructura —Asamblea y Consejo rector o Consejo de administración—. En el otro extremo, la interferencia constante de la Asamblea y/o el Consejo rector en la actividad empresarial puede obstaculizar la labor de la tecnoestructura. Tanto en un caso como en el otro el efecto es contraproducente para el desarrollo organizacional.

*Lo que yo voy a poner en práctica en mi cooperativa va a ser volver a reestructurar todo lo que es el sistema organizativo. Saber las responsabilidades que tiene cada uno dentro del Consejo, lo que es verdaderamente una Asamblea, lo que es verdaderamente participar de forma colectiva y a nivel empresarial, que es lo que queremos ser en el futuro.28*

Pese a la subordinación de la tecnoestructura a la socioestructura en el plano formal, a menudo, en los emprendimientos solidarios es la primera, escudada en su conocimiento especializado, quien de hecho gobierna las cooperativas. En estos casos la actividad de los órganos sociales se limita básicamente a la ratificación de las decisiones adoptadas por los primeros.

En sentido contrario, si la socioestructura tiende a ejercer un control excesivo sobre la actividad de la tecnoestructura se pone en riesgo el principio de la eficacia empresarial. Esta falta de claridad en lo que a la estructura organizativa se refiere es fuente de constantes conflictos y de alejamiento de los objetivos de la empresa. Por ello, una adecuada regulación al respecto, unido a la noción de equilibrio entre ambas estructuras es un aspecto que los participantes en el Programa destacan como aprendizaje.

*Quizás la organización es otro elemento fundamental que hemos visto (...). Quizá por eso hay un retardo en el avance hacia el desarrollo de la empresa. Ese punto de vista me parece un elemento muy clave.*<sup>35</sup>

*Sobre todo me interesa el ámbito organizativo, aunque nosotros estemos lejos de lo industrial.*<sup>7</sup>

Desde la perspectiva de los participantes en el Programa podemos resumir en dos los principales aprendizajes en lo que a la estructura organizacional de las cooperativas mondragonesas se refiere: por un lado, la clara división de funciones y al mismo equilibrio y complementariedad entre la tecnoestructura y la socioestructura; y por otro, la coexistencia de una estructura democrática y la división técnica del trabajo.

*A veces tenemos la idea de que es como “sucio” hablar de líderes, hay que hablar de una igualdad total, estamos todos en el piso, somos todos iguales, todos saben, todos hablan, todos somos maestros, y una cosa es el ideal de eso y la otra es los procesos reales. Y los liderazgos juegan un papel, ahora, se puede ser líder, como dicen los zapatistas, se puede “mandar mandando o mandar obedeciendo”. Me parece que ahí hay otro tema, el papel de los liderazgos y cómo evitar que se conviertan en un poder autónomo y ustedes parece que de alguna manera han logrado, ¿no? José Luis Coraggio*

Otra cuestión importante es la relacionada con la participación de los trabajadores tanto en la socioestructura como en la tecnoestructura. En lo que a la primera se refiere, la participación en la toma de decisiones requiere, además de estructuras democráticas, del sentido de pertenencia y responsabilidad por parte del colectivo de trabajadores.

*Una cooperativa, [por muy] poderosa que sea, profesionales que tenga, organizado que sea, estará destinado al fracaso si no existe la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, si el trabajador no se siente dueño o socio de su cooperativa y si al final no existe una distribución estratégica, justa y satisfactoria de las riquezas. Con estas ideas se crea una nueva cultura del trabajo que sirve de base al desarrollo de las cooperativas en cualquier contexto.*<sup>31</sup>

La Experiencia Cooperativa de Mondragón ha sufrido un importante descenso en lo que a la participación se refiere como apunta el siguiente enunciado:



*Me imagino que eso, las estructuras para participar están, pero si hay deficiencias no es por problemas estructurales sino porque justamente falta la motivación de los propios asociados para incorporar y dedicarle tiempo y trabajo y conocimiento. Entonces mostraría no un problema estructural, de estructuras, sino un problema de sentido, ¿no? Y habría que ver cómo fortalecer.* Luis Razeto

## **7. La autogestión**

El tema de la participación al que hemos aludido en el punto anterior nos conduce directamente al concepto de autogestión o autoorganización de los trabajadores. La autogestión hace referencia a la participación de los trabajadores en la propiedad, en las decisiones y en la gestión de la empresa.

Las cooperativas de trabajo asociado de la Experiencia Cooperativa de Mondragón corresponden en la tipología de Gaiger a aquellas que detentan al más alto grado de autogestión y cooperación, es decir, empresas autogestionadas de producción basadas en la socialización integral de los medios de producción y en procesos colectivos de trabajo. Estas empresas representan nuevas relaciones de producción, estructuralmente diferentes a las capitalistas.

*[Tenemos que ser capaces] de generar una alternativa, que seamos los trabajadores los que de verdad gestionemos esto. No me opongo a que existan otras cosas en tránsito, pero sí como un horizonte la autogestión, la democratización del trabajo. ¿Sabes que me pareció bien importante de esta experiencia de ustedes acá en Mondragón?, que ustedes han alcanzado a democratizar el trabajo como no lo hemos hecho nosotros. Y eso es muy importante donde de verdad existe, más allá de los problemas y de las contradicciones.<sup>82</sup>*

De acuerdo a la teoría de Razeto, las empresas de economía solidaria están organizadas por los factores Trabajo y Factor C. En estas empresas los factores trabajo y comunidad están muy vinculados, de forma que los sujetos organizadores a menudo aportan de forma combinada trabajo y factor C. La solidaridad promueve la cooperación en el trabajo y éste a su vez refuerza la solidaridad y cohesión social.

Como hemos visto en la teoría económica de Razeto, los factores organizadores integran el resto de factores bien de forma subordinada, es decir, contratándolos o bien convirtiéndolos en expresiones del factor organizador.

En las empresas cooperativas y autogestionadas la soberanía reside en los socios trabajadores o dicho de otra forma, la organización y dirección general de la empresa corresponde a la categoría Trabajo, que es representado socialmente por los socios trabajadores. En estas empresas, la gestión y administración de las mismas puede ser asumida directamente por la categoría organizadora o se puede contratar.

En la primera son los propios trabajadores los que se ocupan de gestionar la empresa, bien porque han adquirido estas capacidades o bien porque incorporan a los gestores como socios trabajadores. La apropiación del factor gestión por parte de los trabajadores es más coherente con la racionalidad propia de la economía solidaria y abre la vía a la recomposición social del trabajo, que se produce cuando los trabajadores se apropian de todos los factores productivos. Éste es según Razeto uno de los significados profundos de la autogestión.

Pero a menudo, habida cuenta de las escasas competencias que detenten en este ámbito, los emprendimientos solidarios se ven empujados a contratar el factor gestión. En caso de contratación externa de los administradores o gerentes, el poder de decisión del factor gestión es un poder delegado por los organizadores económicos de la empresa y subordinado al logro de los objetivos marcados por éstos.

En las empresas de la Experiencia cooperativa de Mondragón es la comunidad formada por los trabajadores asociados el que crea la empresa, es dueño de los medios materiales de producción, toma las decisiones, gestiona, y aporta el capital financiero (o parte de este capital). Estos trabajadores asociados participan de los resultados en proporción al aporte de trabajo realizado. Son por tanto, en teoría, empresas de economía solidaria plena.

*Entender que la participación se da en el capital, en la gestión y en la distribución y verlo concretizado en cada una de las cooperativas, o sea, el esfuerzo que tiene que hacer el socio/a trabajador/a, que le descuentan de su salario o que tiene que pagar Lagun Aro.<sup>27</sup>*

Sin embargo, a pesar de que la mera puesta en marcha de un emprendimiento solidario denota cierto grado de autoorganización de los sectores populares, el ejercicio de la autogestión no es tarea fácil.

*Creo que tienen que valorar que lograron esa cuestión de involucrar a la gente [...] Es más fácil que un capitalista haga una empresa, es más fácil porque yo que estoy con las empresas recuperadas es un esfuerzo impresionante, de verdad. No solamente son horas y horas de trabajo no*

*remuneradas, preocupaciones, desgaste... entonces claro, nosotros somos un país muy cooperativo, de verdad, pero después en la cooperativa es como eso de “que lo arregle el consejo de administración”, ¿no? [...] el tema ese de la cooperación, la solidaridad, en este plano ellos son solidarios cuando deciden ocupar, pero en este otro plano de construir juntos una empresa, ahí hay un problema. Replican lo que conocen.*<sup>82</sup>

La cultura organizativa previa en la que se han socializado muchos de los participantes está caracterizada por un alto grado de jerarquización en estructuras y modelos de gestión que dejan poco margen para la participación. Esto añadido a las débiles competencias en el ámbito de la gestión que hemos mencionado más arriba supone un obstáculo al avance en los procesos de autogestión como vemos reflejado en el siguiente enunciado:

*Las empresas [recuperadas] que conocemos muchas de estas experiencias no han podido salir de esa lógica [vertical], en muchos casos por esa misma lógica las empresas han vuelto a cometer los mismos errores que han llevado a esas empresas a la quiebra.* <sup>83</sup>

La cultura clientelista promovida por los Estados a través de políticas públicas de corte asistencialista es otro freno importante en el desarrollo de la autogestión. Por todo ello, la experiencia autogestionaria de las cooperativas de Mondragón la atención de los participantes en el Programa.

*Uno apunta mucho hacia el Estado... Nosotros por ahí nos hace un poco de ruido ver por acá tan presente la autogestión [...] Veo muy rico esto, ¿eh? Esto me gusta, esa conciencia de proyecto propio, ni siquiera es del Estado [...] creo que ese punto es importante, esa perseverancia en la autogestión.*<sup>83</sup>

*[...] que la cooperativa sea autogestionada, autónoma, esa es una cosa que aquí se tiene muy fuerte.* <sup>90</sup>

La experiencia cooperativa de Mondragón se basa en la capacidad de autogobierno de los trabajadores. Son los trabajadores los que con sus propias capacidades, recursos y fondo de trabajo ponen en marcha y gestionan las iniciativas económicas.

*Creo que Truke [el Programa] permitió ver un mundo diferente, una realidad diferente, una realidad que de cualquier forma ha sido construida por las propias manos de quien vive aquí. Y eso nos cargó de esperanza, nos cargó*

*de energía, y que en nuestro país también podremos hacer algo. Tenemos capacidad de hacer algo para cambiar nuestra realidad.*<sup>62</sup>

A través del trabajo y la autogestión las personas y las comunidades se convierten en protagonistas y dueñas de su destino. Ahí radica la dificultad pero al mismo tiempo la virtualidad de la autogestión: la activación de las capacidades y las potencialidades de los sectores populares que se movilizan económicamente para dar respuesta a sus necesidades.

*[El Programa] consolida la esperanza de que nuestros países tienen un potencial inmenso de desarrollo en forma cooperativa, pero que depende fundamentalmente de nosotros el lograrlo o no, aunque con el apoyo de otros.*<sup>74</sup>

*Lo que está es sólo en nosotros, el esfuerzo de nosotros para poder realizar cualquier actividad.*<sup>10</sup>

La autogestión sólo es posible si los sujetos que deciden autoorganizarse poseen determinadas cualidades. La autoorganización depende tanto o más de los factores subjetivos que de estructuras objetivas que las propicien como queda explicitado en los siguientes enunciados:

*Si una cosa hemos aprendido [...] es que el éxito de una cooperativa radica en la actitud de las personas.*<sup>31</sup>

*Una de las características de aquí es que la gente no se queda con los brazos cruzados.*<sup>3</sup>

Los participantes en el Programa subrayan dos cualidades básicas para la autogestión: iniciativa y actitud proactiva.

*Lo que veo diferente es que culturalmente nos falta un poco más de objetividad, para (decir) "tenemos que hacer y lo hacemos". Aquí yo veo que la gente es más pragmática que nosotros.*<sup>90</sup>

*Otra lección importante que fica para nosotros es que tenemos que tener iniciativa [...] tenemos que tener la capacidad de tener iniciativa, arriesgar, arriesgar para crecer.*<sup>20</sup>

Tener iniciativa implica movilizarse y desarrollar las capacidades para llevar a la práctica los objetivos previstos. Ambas cualidades, estrechamente ligadas entre sí, se vinculan con la figura del “emprendedor”.

*[Una de las cosas que más me llamó la atención en la Experiencia Cooperativa de Mondragón] es la idea del "trabajador– emprendedor" en sentido diferenciado del emprendedurismo neoliberal. Eso parece un desafío incluso en Brasil, donde hablar de emprendizaje automáticamente se relaciona con empresario, y todo el mundo está en contra. Katia Faria de Aguiar*

Emprendedor es aquel que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas, según la definición de la RAE. Otras cualidades estrechamente relacionadas con éste son la perseverancia, la creatividad o la autoconfianza.

La actitud proactiva y emprendedora favorece el desarrollo de la autogestión como competencia básica para la puesta en marcha de emprendimientos solidarios. Razeto llama también la atención sobre esta cuestión cuando afirma que para que un factor pueda constituirse en categoría organizadora, los sujetos que poseen ese factor deben disponer de iniciativa y espíritu empresarial así como de capacidades organizativas y para la innovación.

La práctica autogestionaria en tanto en cuanto se vincula a la capacidad autoorganizadora de los actores sociales responde a una dinámica que parte de la base. En América Latina existen numerosos casos de cooperativas promovidas directamente por los Estados en la década de los 60 que fracasaron precisamente por la ausencia de impulso autogestionario.

*El cooperativismo nunca debe ser impuesto desde arriba, sino que debe partir desde la base misma, del convencimiento de los socios que sí es posible lograr un desarrollo social y económico dentro del sistema cooperativo.<sup>80</sup>*

*[Una cooperativa] nace del esfuerzo de la lucha, no se puede llegar y hacer una cooperativa.<sup>88</sup>*

La autogestión hace referencia a una cultura específica, una actitud hacia el trabajo que lleva a acometer con resolución un proyecto socioempresarial. Es esta actitud la que está en el origen de la autoorganización de los trabajadores y la participación en sentido integral –en la toma de decisiones y en el puesto de trabajo–.

## 8. La eficacia en la gestión

En el punto anterior hemos mencionado que cuando en los emprendimientos solidarios los socios trabajadores no disponen de las capacidades para la gestión, éste se contrata como factor externo. La gestión ineficiente es por otro lado, una de las principales causas del hundimiento de los emprendimientos solidarios. Por todo ello, no es extraño que sean precisamente los conocimientos y experiencia en el ámbito de la gestión empresarial uno de los elementos que más se destacan como aportación específica de la Experiencia Cooperativa de Mondragón a la economía solidaria.

*Yo siempre dije que la capacidad de gestión, la capacidad de gerenciamiento que tienen las personas acá, eso yo lo copio.<sup>21</sup>*

Las herramientas y metodologías de la experiencia modragonesa en el ámbito de la gestión, de indudable carácter empresarial, se perciben como válidos para la mejora de la gestión de las iniciativas de economía solidaria.

*[Mondragón cuenta con] herramientas significativas, que socializadas en nuestros grupos de pertenencia, basadas en los principios de solidaridad, educación y trabajo, serán sin duda potenciadoras de la gestión en nuestra organización.<sup>76</sup>*

La mejora de los procesos productivos y de la gestión en general son los principales beneficios derivados de la aplicación de estas herramientas y metodologías.

*MCC ha aportado a nuestra construcción, como factor principal, la puesta en marcha de una empresa visto desde un punto de vista de ordenamiento de la gestión y producción.<sup>75</sup>*

Éste es un objetivo que urge alcanzar por el coste de una gestión ineficaz en términos económicos y humanos para los emprendimientos solidarios, como se pone de manifiesto de forma patente en el siguiente enunciado:

*A mí me parece que se puede intercambiar en las formas de gestión, en cómo ustedes han organizado no sólo el modelo de gestión sino de organización de la producción [...]. El gerente de Fagor me decía, “es un éxito que están produciendo” (las empresas recuperadas) el tema es cómo, a qué costo humano también. Si pudiéramos mejorar la gestión, la organización de la producción, involucrar más a la gente, que sean más conscientes. 82*

La Experiencia Cooperativa de Mondragón muestra que es posible gestionar bien una empresa cooperativa.

*En lo que a mí respecta [me voy] con un cambio de actitud respecto al modelo cooperativo. Nosotros, yo particularmente, venía cargado con una experiencia diferente, una experiencia negativa de todo esto, de la gestión cooperativa, pero después de este mes, después de ver estas cuatro semanas las experiencias muy concretas, particularmente me voy con la mirada y un enfoque diferente de la experiencia cooperativa.39*

Otra debilidad de la economía solidaria es la carencia de planificación a medio y largo plazo. En los emprendimientos solidarios por diversas razones prevalece el inmediatismo y la tendencia a responder a los problemas de forma más reactiva que preventiva:

*Ese pensamiento nos falta mucho, el largo plazo. Pensar más a largo plazo. Somos muy inmediatistas.90*

*Y la realidad es que las cooperativas de Mondragón pensaron en el futuro y de repente nosotros los latinoamericanos pensamos las cosas rápido y de repente eso nos trajo muchos fracasos.48*

Otra cosa positiva que me voy a llevar a Brasil es la planificación, para dos o tres años y negociarla entre los trabajadores.

En definitiva se hace hincapié en la aportación de la Experiencia Cooperativa de Mondragón de herramientas específicas que permiten gestionar y planificar con criterio empresarial.

*La manera en que están organizados los procesos productivos, tanto la organización de los equipamientos, de las instalaciones, la organización del trabajo [...].19*

*Cómo organizan la técnica productiva, la comercialización, la gestión financiera [...] cómo se define la comercialización, cómo se presentan los estudios de mercado y cómo se elaboran.56*

Si bien la valoración sobre la importancia de la gestión es ampliamente compartida por los participantes en el Programa, desde algunas posiciones se cuestiona este lugar preferente otorgado a la gestión en cuanto a prioridades en los emprendimientos solidarios así como su impacto real en los resultados de la actividad.

*[En nuestros emprendimientos] no hay tanto desarrollo de estas instancias como de gestión, de planes, no hay tanto eso. A veces juega en contra pero no creo que tampoco sea algo tan determinante ser tan desarrollados en la gestión para los problemas que nosotros podamos llegar a tener allá [...] algunas cosas creo que valen y mucho, pero bueno la urgencia llama a que uno ponga el eje en otras cuestiones.83*

Ante las deficiencias de los emprendimientos solidarios en el ámbito de la planificación y la gestión, las herramientas de gestión desarrolladas por la experiencia mondragonesa son las que mayor aplicabilidad tiene en cuanto a transferencia de know-how.

### **9. La intercooperación**

Si los principales retos a los que se enfrenta la economía solidaria a nivel micro son alcanzar mayores cuotas de eficiencia y solidaridad; a nivel meso es la conformación de un sector solidario. Los participantes en el Programa son conscientes de ello, como muestra este enunciado:

*En Latinoamérica hablamos de que otro mundo es posible, pero ese mundo es posible si hay una red, una integración entre todos.86*

El sector solidario –de acuerdo a la definición de Razeto– estaría integrado por organizaciones e iniciativas de diverso tipo que tienen en común la presencia activa y central del trabajo y de la solidaridad. El factor C y el factor trabajo serían los factores organizadores de la actividad económica.

A nivel sectorial, en la medida que este tipo de empresas se coordinen y creen redes, mayor será su nivel de autonomía y su capacidad para desarrollarse. La integración sectorial entre las empresas organizadas por la categoría trabajo consolidaría además su posición en el mercado.

La cooperación entre las cooperativas es otra de las características de la Experiencia Cooperativa de Mondragón que llama la atención de los participantes en el Programa:

*Otra lección importante es que nosotros nos debemos agrupar para ser fuertes y para sobrevivir en el mercado que nosotros tenemos.20*



*El principio cooperativista de la intercooperación es el más importante. Si nosotros no trabajamos de manera cooperante, es decir, independientemente de las situaciones de cualquier país, no podríamos llegar a hacer grandes cosas.<sup>32</sup>*

La intercooperación va más allá de la creación de redes e implica la adquisición de compromisos efectivos de acción conjunta y apoyo mutuo. En la Experiencia Cooperativa de Mondragón, la aplicación del principio de intercooperación ha sido clave para el fortalecimiento empresarial y para la cohesión entre las cooperativas.

*Estamos desde hace unos años pensando en la creación de redes y Mondragón, el complejo de Mondragón, de la cooperativas, es una enorme red o red de redes de cooperativas [...] que es diferente de una cooperativa de tercero, cuarto o quinto grado [...] Para nosotros y para otros países probablemente también, esto es una innovación en el campo de la economía solidaria y si quieres del cooperativismo. Esa es la contribución para nosotros. En el momento histórico en el que estamos es extremadamente valioso, tenemos un gran número redes de los más diferentes tipos, desde apicultores que producen miel hasta 5 o 6 grandes industrias metalúrgicas...pero no tenemos un complejo que pueda unir estas redes para fortalecerlos aún más.*  
Paul Singer

*Las cooperativas tuvieron éxito porque no se quedaron aisladas [...] [En Brasil] existen muchas entidades, muchas experiencias, muchas empresas y lo que llevo es la importancia de que podemos hacer algo, cosas más integradas para que seamos más fuertes.<sup>90</sup>*

En la Experiencia Cooperativa de Mondragón el complejo sistema de intercooperación desarrollado ha constituido un pilar de apoyo básico para la supervivencia y el desarrollo cooperativo.

*Creo que crear una estructura un poco más allá de los procesos de cada uno, creo que en momentos clave, acá encontrar algún respaldo ahí hizo que se puedan pasar momentos donde si una estaba sola caía.<sup>83</sup>*

La intercooperación ha permitido por un lado, obtener ventajas económico–empresariales y por otro, establecer mecanismos de ayuda mutua como la reconversión de resultados y las reubicaciones, que adquieren especial relevancia en épocas de crisis.

*Creo que habría que profundizar muchísimo y dedicarle mucho tiempo a los mecanismos de real vinculación, porque tenemos montones de pequeños esfuerzos pero absolutamente desarticulados unos con otros. Y este mecanismo que ha logrado la supervivencia también de MCC, que compromete patrimonialmente, y esto de la reconversión de los resultados, yo creo que es algo que tenemos que aprender mucho [...] Esto para mí ha sido clave.<sup>27</sup>*

La reconversión de resultados que se realiza entre cooperativas de un mismo grupo o división fue ampliamente generalizada en los años setenta y ochenta. Este mecanismo contribuyó a paliar la situación de las cooperativas más afectadas por la crisis económica. Cada grupo decidía sobre el porcentaje de pérdidas o ganancias a compartir en un intervalo que oscilaba entre el 30% y el 100%.

Las reubicaciones hacen referencia al traslado de socios trabajadores de una cooperativa donde hay excedente de mano de obra a otra demandante. Este mecanismo ha permitido mantener el empleo en situaciones de crisis.

*Lo que me fascina y me surgen preguntas es la solidaridad económica entre las empresas del modelo Mondragón en términos financieros y también en términos de empleos [...] Eso es parte del sistema de innovación, que es muy particular [...] Ver el modo de hacer y los resultados, si funcionó bien y ver cómo se puede replicar en otros lados, en otros tiempos, en otros ámbitos.*  
Marie Bouchard

La intercooperación es expresión del principio de solidaridad. Por ello y por la relevancia que adquiere para el desarrollo de la economía solidaria, constituye una aportación clave de la Experiencia Cooperativa de Mondragón desde la percepción de los participantes.

Para finalizar con este capítulo nos parece oportuno señalar de forma sucinta algunos aspectos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón –aunque no se circunscriben estrictamente a ésta– que han suscitado críticas o una valoración negativa por parte de los participantes en el Programa. Estos hacen alusión al tratamiento que se le da al sector agrícola y cuestiones medioambientales y por otro lado, a la crisis de sentidos que padece la Experiencia Cooperativa en la actualidad.

Uno de los elementos que de forma reiterada se subrayan es el abandono del sector agrícola. Sin ánimo de entrar a analizar en profundidad estas críticas, ya que

excederían los objetivos de este trabajo, podemos constatar que el peso del sector agropecuario en el País Vasco es muy pequeño mientras que en América Latina la agricultura constituye la actividad económica fundamental. Hay que tener en cuenta además que el 70% de los pobres viven en el campo.

Como sugerencia, deberían también ser solidarios con los campesinos de aquí, no abandonar ese campo.<sup>5</sup>

*Hay que trabajar el cooperativismo en el campo, en las pequeñas explotaciones, con los agricultores, y el tema de los agro-tóxico [...].<sup>88</sup>*

Frente al modelo agroindustrial dirigido a la exportación, los movimientos sociales latinoamericanos reivindican un modelo de agricultura sostenible, articulado en torno al concepto de soberanía alimentaria. La soberanía alimentaria apuesta por los mercados locales y la producción local de alimentos de calidad, clave en la preservación de la biodiversidad.

*La cuestión de la agricultura aquí se ve necesitada [...] [Habría que analizar] cómo desarrollar una agricultura propia de productos sanos y cómo impulsar el arraigo de la gente hacia la tierra.<sup>3</sup>*

La soberanía alimentaria se concibe como el derecho a decidir qué se produce – productos locales– quien produce, relacionado con el acceso de los campesinos a la tierra y las semillas, y cómo se produce, es decir, la producción sostenible y ecológica. Esta última está íntimamente relacionada con el manejo y gestión de los recursos naturales y se opone frontalmente al modelo de desarrollo rural basado en la agroindustria exportadora e impulsado por las políticas neoliberales de los gobiernos latinoamericanos en las últimas décadas.

La actividad agrícola es marginal en la Experiencia Cooperativa de Mondragón y en el País Vasco en general. Las cooperativas de producción ganadera, hortícola y de servicios de alimentación forman parte del grupo agroalimentario Erkop, subsector del sector Distribución que practica un modo de producción intensivo.

Hemos caracterizado la Experiencia Cooperativa de Mondragón como una experiencia de mercado carácter industrial, económicamente eficiente y socialmente equitativa, en cuanto a la equidad intrageneracional se refiere. Sin embargo, la viabilidad del modelo términos medioambientales es muy dudosa. Esta es otra de las

cuestiones que de forma reiterada los participantes en el Programa han colocado sobre el tapete.

*Me pregunto si se está haciendo el esfuerzo de cuidar el medio ambiente.*<sup>5</sup>

El debilitamiento de los sentidos cooperativos y la fuerte irrupción del consumismo y de valores individualistas es otro de los aspectos que llama la atención a los participantes en el Programa. La Experiencia Cooperativa de Mondragón está impregnada por los valores de la sociedad capitalista en la que está inmersa.

*La sociedad vasca es una sociedad desarrollada de un país capitalista donde están presentes las imperfecciones y debilidades propias a este tipo de sociedad, donde el mercado y la globalización ejercen una enorme fuerza en el no desarrollo de algunos valores.*<sup>73</sup>

El influjo que estos valores ejercen en la sociedad vasca es muy poderoso.

*Vemos una sociedad que se ha vuelto en el mundo del consumismo, lo que lleva directo por el camino de la satisfacción individual apartándose del sentir comunitario, poniendo en grave peligro la sostenibilidad del sistema cooperativo que tan buenos resultados ha tenido en esta parte del mundo.*<sup>80</sup>

*Como factor negativo puedo decir que dado el sistema capitalista dominante en este mundo globalizado, esta sociedad presenta un importante deterioro de los tejidos sociales, con un marcado consumismo, individualismo que generan resquebrajamientos importantes en el colectivo.*<sup>75</sup>

Además de estos cambios estructurales que afectan a la sociedad vasca en su conjunto, la Experiencia Cooperativa de Mondragón, a lo largo de sus más de 50 años de andadura ha sufrido importantes cambios de diversa naturaleza. Entre éstas destacamos la fuerte disminución en la creación de nuevas cooperativas y el aumento al mismo tiempo tanto del porcentaje de trabajadores no socios en el seno de las cooperativas como de empresas no cooperativas a nivel internacional. A este último proceso se refieren la siguiente reflexión:

*Lo que yo vi aquí, y me puedo equivocar, es que esta tendencia (proceso de internacionalización) va a ir en aumento y si se mantiene este ritmo va a crecer mucho más en el mundo y van a tener una población aquí en el País Vasco muy rica, con dos casas, dos carros...si ese es el objetivo, la línea está trazada. La justificación es procedente, si una empresa no crece ella muere,*

*pero tiene que haber alguna regulación ética, de MCC, en los países donde están, o sea, los trabajadores tienen que tener una mayor participación, no como socio cooperado, pero al final de cada ejercicio una parte de los beneficios tiene que revertir para los trabajadores y eso no pasa en Brasil.*<sup>88</sup>

No se cuestiona tanto el proceso de internacionalización, porque se entiende que responde a un imperativo del mercado – aunque con cierto tono de irónico se alude al progresivo y excesivo aumento de la riqueza material de los cooperativistas vascos–, sino la forma en la que se lleva a cabo. En este sentido, se apela a los elementos diferenciales que desde un punto de vista normativo deben guiar la actuación de las cooperativas con respecto a las empresas de capital.

*Yo entiendo que va a ser muy difícil que en esos lugares sean cooperativistas, pero ustedes lo que no pueden hacer, si siguen manteniendo sus principios, es lo mismo que cualquier multinacional. Mondragón sale, es una necesidad salir, pero sale como empresa cooperativa, con otros valores.*<sup>82</sup>

Como hemos analizado más arriba, las transformaciones tienen también su reflejo a nivel subjetivo y en plano de la cultura moral cooperativa. La experiencia va perdiendo su carácter comunitario y va cediendo protagonismo a las actitudes de cuño individualista y consumista, en contraste con la austeridad, el sacrificio y el compromiso social en los que se movía la primera generación de cooperativistas.

*Lo que más valoro quizás es aquel origen, esa mística, que hoy no la percibo tanto. El sujeto cooperativo, la persona que participa en la cooperativa [hoy] no es el mismo sujeto que empezó con la (primera) cooperativa.*<sup>83</sup>

El tipo de subjetividad que sustenta la experiencia es vital para su supervivencia. Con el debilitamiento de los valores y la pérdida de los sentidos el proyecto de transformación se va diluyendo.

*Cuando uno está en proyectos jóvenes, siente que tiene un nivel de conciencia que acá no se encuentra, no sé...con estos números puestos, la historia es otra. En este sentido creo que nosotros, lo que decía antes, creo que cargamos la valija de la transformación social de otras cuestiones, que veo aquí muy acotada a hacer un buen pasar. En ese sentido siento que vine un poco acá y comparo con allá y nos veo como más sanos en este sentido, no tan abocados*

*a la eficiencia empresarial sino a transformar una realidad que por ahí es terrible. 83*

Como hemos visto este proceso se ha visto facilitado por la ausencia de educación que alimentara de forma sistemática la producción y reproducción de sentidos.

La pérdida de los sentidos colectivos ha provocado también que las generaciones actuales, más allá de los límites y deficiencias de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, no valoren el alcance de los logros obtenidos, logros que por otro lado no son perennes. Esta actitud se alimenta del letargo que produce la sobreabundancia material donde una de las máximas del cooperativismo, la condición de necesidad, ya no se cumple – o por lo menos en el mismo grado–.

*A mí me parece que nosotros desde nuestra mirada podemos que ustedes revaloricen lo que han hecho, porque a veces uno se queda con la sensación de “como hecho está”, pero está porque hubo una generación que se rompió el alma y que no es poco lo que han hecho. Salía de las empresas con la sensación de que [no lo valoran] [...] me parece que tendrían que ir y ver de verdad cómo se trabaja en nuestros países y cómo hay esa enajenación del trabajo para que se valore lo que ustedes han construido [...] que valoren lo que tienen y que no hay cosas ganadas para siempre, si esta generación si ustedes no buscan cómo seguir, porque este modelo llegó hasta acá y es exitoso, bueno cómo esto sigue y es todavía mejor. [...] Porque la gente, claro, tiene buen trabajo, estabilidad laboral, unas buenas casas, por lo menos un coche nuevo, y... pierdes la perspectiva.82*

Sin intención de restar peso y mucho menos pertinencia a estas críticas, nos parece interesante hacernos eco de la reflexión que se lanza en el siguiente enunciado y que se plantea como contrapunto a las mismas:

*Me molesta un poco lo de los valores, que se perdió un poco [en la Experiencia Cooperativa de Mondragón]. No sé si es verdad. No es así. Allá no somos más consumistas porque no tenemos dinero. No quiere decir que estemos muy desarrollados en este punto. Lo que podemos aportar es más, así, nuestro acumulo [saber– hacer acumulado] que no es poco. El hecho de estar en otra realidad, y ahí sí, que vivimos con menos y tenemos que encontrar algunas soluciones para vivir con menos, y a partir de eso se puede*

*crear algo interesante y eso nos hace ser más creativos [...] Muchas de las prácticas de solidaridad son [surgen] porque están en dificultad. Cuando ganan dinero, cambia todo. No es una cosa que la tenemos como consciente [los valores], es por necesidad momentánea. [...] Les falta vernos más iguales, no somos puros, pero tampoco pobrecitos que necesitamos ayuda. Tenemos una realidad. Tenemos muchas cosas hechas y tenemos mucho respeto por las cosas que hicimos.<sup>90</sup>*

Este enunciado nos advierte, por un lado, del riesgo que corremos de caer en el mito de la pobreza como dechado de virtudes e inmune a los reclamos de la sociedad de consumo. Por otro lado, apela a la horizontalidad en las relaciones entre las distintas experiencias de economía solidaria recordándonos que somos más iguales que diferentes en lo que a las virtudes y a las debilidades se refiere.

## CAPÍTULO 6. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES SUBJETIVAS DE LOS PARTICIPANTES

### 1. La experiencia cooperativa de Mondragón es una experiencia de economía solidaria.

*Yo me voy con una opinión muy positiva de la experiencia de las cooperativas [de Mondragón]. Creo que son, tal como he entendido que funcionan, me parece que no hay duda ninguna de que son auténtica economía cooperativa, autogestionaria, solidaria, en sus estructuras, en sus instituciones, en sus maneras de articulación entre las distintas cooperativas, en la forma en que también colaboran unas con otras frente a dificultades. Luis Razeto*

En las cooperativas mondragonesas el trabajo es la categoría organizadora de la empresa. Se trata por tanto de un modelo de organización empresarial sustancialmente diferente al modelo de empresa capitalista. Este modelo cooperativo es además producto de una búsqueda explícita y consciente de otras formas de hacer empresa: una empresa autogestionada y solidaria hacia dentro y también en sus relaciones con otras cooperativas y con el entorno.

Las cooperativas de la Experiencia Cooperativa de Mondragón son cooperativas de trabajo asociado o integrales, es decir, aquellas que integran socios de trabajo y otro tipo de socios como los colaboradores y usuarios. Son éstos los que deciden sobre los objetivos de la empresa.

Las empresas de economía solidaria están organizadas por el factor trabajo. Si bien cualquiera de los 6 factores puede convertirse en factor organizador de una unidad económica, los sujetos que crean empresas disponen además del factor organizador, parte de los otros factores. Habitualmente se convierten en categorías organizadoras aquellos sujetos que poseen un factor en base al cual forman la empresa y una parte significativa de otros factores complementarios en las cuales se apoya.

En la Experiencia Cooperativa de Mondragón los trabajadores que crean su propia empresa y para ello, además de contar con su fuerza de trabajo, aportan financiamiento, conocimientos técnicos y capacidades de gestión. Es la comunidad de trabajo la que crea la empresa, gestiona y toma las decisiones. Los trabajadores participan además de los resultados en proporción al aporte de trabajo realizado.



Sin embargo, en esta experiencia la racionalidad solidaria está en claro retroceso, socavada por el debilitamiento de la identidad y los sentidos colectivos que en el origen de la misma constituyeron un pilar básico.

*Me ha tocado conversar con algunas personas que me dijeron “no, una cosa es lo que se dice y otra cosa es la realidad”, en el sentido que me hacen pensar una cierta desafección con el proceso. Y eso es un peligro porque estas experiencias se fundan en el sentido de pertenencia y hay que sentir las propias y hay que quererlas y hay que tenerles mucho cariño e identificarse con ellas para que tengan fuerza. Luis Razeto*

La identidad cooperativa se erige en un contexto socio-histórico y cultural particular. Con el trascurso de los años esos rasgos definitorios de la identidad cooperativa se van atenuando. Teniendo en cuenta que los procesos de (re)construcción de la identidad son dinámicos y se producen en ámbitos de intersubjetividad y de interacción social específicos, es crucial para el futuro de esta experiencia la apropiación simbólica por parte de la base cooperativa de los elementos constitutivos de la identidad cooperativa en la actualidad en aras de la (re)generación y el fortalecimiento del sentido de pertenencia.

## **2. La reproducción cultural de la economía solidaria y el fortalecimiento de la identidad cooperativa es clave para el futuro de la economía solidaria.**

Los emprendimientos solidarios constituyen espacios sociales en el que se instituyen nuevas relaciones sociales y nuevas subjetividades que apuntan hacia otros modelos de sociedad.

Al igual que las experiencias de economía solidaria, el proyecto de transformación arizmendiano se asentaba sobre la conformación de nuevas subjetividades y nuevas formas de sociabilidad. Arizmendiarieta situaba el origen de la verdadera transformación en ese cambio profundo de las conciencias, en una nueva subjetividad individual y colectiva basada en la autodeterminación.

Para la transformación de las conciencias y de las estructuras hacia la que apuntaba su proyecto de transformación la educación es fundamental. Es en los espacios sociales y simbólicos “alternativos” que conforman los emprendimientos solidarios donde produce una “reeducación” de las conciencias. De ahí que la educación –elemento destacado por los participantes en el Programa– vuelva a

cobrar relevancia en la evaluación realizada en el año 2009, como muestran los siguientes enunciados:

*Algunas de las certezas que en estos 7 años me han acompañado es la importancia de los procesos educativos, o sea, no solamente talleres sino que realmente a quienes acompañamos vivan procesos educativos, no solamente aprendan a hacer cosas, sino cambiar la forma y concepción desde dónde se hace. 27*

### **3. La Experiencia Cooperativa de Mondragón es una experiencia social susceptible de traducción para las iniciativas de economía solidaria del Sur.**

La Experiencia Cooperativa de Mondragón ratifica la pertinencia y validez de la fórmula empresarial cooperativa. Sobre esta afirmación básica se va a sustentar el conjunto de percepciones que sobre esta experiencia van a erigir los participantes en el Programa.

La Experiencia Cooperativa de Mondragón se convierte en un referente que valoriza las experiencias del Sur que ensayan otras formas de hacer economía en el espacio de la producción.

Esta experiencia cooperativa dota a su vez de sentido y de significación a los emprendimientos de economía solidaria. En términos globales cambia la percepción sobre el modelo cooperativo y sobre la autoeficacia para afrontar el reto de convertir las iniciativas de economía solidaria en verdaderas alternativas.

El reconocimiento mutuo como experiencias sociales alternativas coloca a Experiencia Cooperativa de Mondragón y a las organizaciones de economía solidaria participantes en el Programa en posición de *dialogar* y de *traducir* sus prácticas.

Si bien la validez del modelo cooperativo se plantea en términos generales, el trabajo de traducción se refiere a los elementos específicos de esta experiencia que constituyen lugares comunes. En este sentido, se considera que la Experiencia Cooperativa de Mondragón a lo largo de sus 50 años de andadura ha acumulado prácticas y aprendizajes que son de interés para las iniciativas de economía solidaria. Esta experiencia muestra además estar en disposición de compartir sus saberes.

El trabajo de traducción entre las diferentes experiencias permite identificar tanto elementos comunes como elementos encontrados y evaluar las distintas prácticas.

Este trabajo de traducción es complicado debido a la heterogeneidad de saberes y culturas, pero al mismo tiempo necesario para impulsar las iniciativas que apuntan hacia nuevos caminos de emancipación en el presente y definir posibles alianzas entre ellas.

El objetivo final de la traducción es siguiendo a Sousa Santos aumentar el campo de las experiencias disponibles y construir así nuevas y plurales concepciones de emancipación social. La posibilidad de un futuro mejor a partir del presente dependerá de que las constelaciones de sentido creadas por el trabajo de traducción se transformen en prácticas transformadoras.

La traducción entre las prácticas de economía solidaria y las prácticas de la Experiencia Cooperativa de Mondragón permitirá crear inteligibilidad entre los participantes en el Programa y las experiencias a las que representan. Pero si bien el trabajo de traducción realizado en los programas de intercambio se valora muy positivamente, se constata que es insuficiente. En la evaluación realizada en el 2009 se subraya la importancia de adaptar y traducir las enseñanzas de la Experiencia Cooperativa de Mondragón a los diferentes contextos culturales y de dotar de contenidos propios a conceptos centrales como son la empresa, la solidaridad o la autogestión.

Los lugares comunes identificados en los programas de intercambio requieren de un trabajo de traducción más amplio y completo de forma que permita sumergirse en el sentido profundo de éstos así como su adaptación para aplicarlos que cada uno de los contextos específicos.

#### **4. En la Experiencia cooperativa de Mondragón muestra que la eficiencia y los valores son compatibles.**

La convergencia de las dimensiones social y económica de la empresa constituye un factor nuclear en el éxito de la experiencia mondragonesa en su etapa inicial. Los valores colectivos que encarnan los fundadores – espíritu de trabajo, servicio a la comunidad o austeridad, entre otros– son acordes a los requerimientos de la empresa.

En esta experiencia valores como la soberanía del trabajo o la solidaridad se plasman en normas de funcionamiento específicas, es decir, tienen eficacia operativa. Esta coherencia entre el discurso y la práctica dota de gran legitimidad social al proyecto cooperativo en la etapa inicial de la experiencia.

A los ojos de los participantes en el Programa la asociación entre valores y eficiencia se pone de manifiesto en las normas de funcionamiento pero sobre todo a través de la evidencia que muestran los logros obtenidos.

En las cooperativas modragonesas la estructura organizativa es coherente con esta asociación entre eficiencia y valores. Las formas democráticas de gobierno – socioestructura – se combinan con una nítida división técnica del trabajo – tecnoestructura –. Esta doble estructura responde a naturaleza democrática y al mismo tiempo empresarial de las cooperativas y permite establecer una relación de complementariedad entre las funciones sociales y empresariales.

Las cooperativas modragonesas son empresas de economía solidaria que asumen e integran en su funcionamiento el concepto general de eficiencia. La eficiencia constituye uno de los principales retos a los que se enfrentan las iniciativas de economía solidaria y un aspecto substancial a la hora de valorar el potencial alternativo de dicha economía.

Para las iniciativas de economía solidaria participantes en el Programa, especialmente las que cuentan con un menor grado de división técnica del trabajo y aquellas que subrayan su dimensión social por encima de la económica, la eficiencia es un lugar común que no han sido aceptados como evidentes y por tanto han tenido que ser argumentados en el trabajo de traducción.

La asociación entre valores y eficiencia viene a corroborar uno de los principios fundamentales de la teoría económica de Razeto según la cual el Factor C contribuye de forma manifiesta y tangible a la eficiencia de la empresa.

##### **5. La autogestión en el trabajo es una vía para la emancipación social.**

Las nuevas formas de organización y de sociabilidad que representa la economía solidaria son reflejo del poder emancipador del trabajo. El trabajo, como ámbito de interacción entre sujetos, genera unas formas específicas de relaciones sociales y ocupa un lugar destacado en el proceso de conformación de la identidad.

En el pensamiento arizmendiano parte también de una concepción ampliada del trabajo. El trabajo es el medio para la autorrealización de la persona y para la transformación de las estructuras socioeconómicas. A través del trabajo y la autogestión las personas y las comunidades se convierten en protagonistas y dueñas de su destino.

Pero el camino de la autogestión es un camino que no admite atajos. En los sucesivos programas de intercambio se pone de manifiesto la dificultad de avanzar en los procesos de autogestión en culturas subalternas caracterizadas por el paternalismo, la dependencia y la exclusión. En estos contextos las condiciones subjetivas para el autogobierno de los trabajadores y sectores populares son limitadas.

#### **6. La expansión del factor trabajo y el factor C son claves para el desarrollo de la economía solidaria.**

En las empresas autogestionadas la categoría organizadora es el Trabajo. Organizar una empresa supone, por un lado, tener conciencia de sus propios objetivos y por otro, detentar las capacidades y la voluntad de activarlas para llevarlos a cabo dichos objetivos.

El contenido subjetivo de un factor se expande y se potencia cuando un factor se convierte en categoría organizadora. Pero los factores, advierte Razeto, se encuentran a menudo limitados en su desarrollo y disminuidos en su productividad.

En cuanto a las capacidades de las que deberían disponer los sujetos organizadores están las organizativas, iniciativa y espíritu empresarial, conocimientos técnicos y otras aptitudes morales e intelectuales. En las capacidades técnicas y de gestión se encuentran, no obstante, una de las principales debilidades que afectan a las iniciativas de economía solidaria.

Para aumentar las potencialidades del factor Trabajo, hay que mejorar por un lado las competencias técnico-profesionales y de gestión de los trabajadores; y por otro, la cohesión social y la solidaridad entre los trabajadores.

La cohesión entre el colectivo de trabajadores contribuye de forma determinante a alcanzar los objetivos del proyecto compartido como queda patente en la Experiencia cooperativa de Mondragón. En ésta, como en las otras experiencias de economía solidaria, la identidad y los sentidos colectivos dan soporte y legitimidad al proyecto

empresarial. En sentido inverso cabe afirmar que el debilitamiento de este factor está en el origen del fracaso de muchas iniciativas de economía solidaria.

En la investigación que nos ocupa, el surgimiento de nuevas formas sociales de producción como son las experiencias de economía solidaria, viene condicionado por la existencia de identidad colectiva, es decir, el sentimiento de pertenencia a un colectivo y de participación en un destino común.

El factor C es clave no solo en el nacimiento sino también en el desarrollo de la economía solidaria. A medida que la calidad del factor C es mayor, mayor será su capacidad de generar una racionalidad distinta.

A nivel micro el objetivo está dirigido al perfeccionamiento de los factores y a nivel más macro, la ampliación de las posibilidades para que los factores menos aprovechados puedan convertirse en categorías organizadoras amplía las oportunidades de desarrollo.

IV. PARTE

---

**CONCLUSIONES GENERALES**

## 4. Conclusiones generales

### Objetivo de la investigación

En este trabajo nos hemos adentrado en el análisis de la economía solidaria en tanto que práctica de transformación social. Como bien apunta Sousa Santos es importante por un lado, visibilizar las prácticas transformadoras existentes; y por otro, hacerlas coherentes e inteligibles entre sí, ya que la suma de los saberes que ostentan las distintas prácticas permitirá avanzar en la construcción de alternativas.

En el ámbito económico las prácticas transformadoras se manifiestan en fenómenos como la economía solidaria, donde la actividad económica constituye el eje articulador sobre el que se erige el proyecto colectivo.

La economía solidaria está conformada por diversas organizaciones que basadas en los principios de solidaridad y autogestión promueven cambios sociales. Con este término se alude a una realidad emergente, a una categoría analítica y también a una identidad en construcción.

En esta investigación hemos tratado de caracterizar este fenómeno para comprenderlo en lo que es y también lo que puede llegar a ser –su potencial transformador –. Asimismo, y como reverso de su potencial transformador, hemos identificado los principales nudos que frenan su desarrollo.

Una de sus principales contribuciones es que, ante las dificultades para representar el futuro de forma más optimista en el contexto de crisis sistémica en el que nos encontramos inmersos, es capaz de arrojar algo de luz en términos de alternativas posibles. También cuenta con la virtualidad que en ese “mientras tanto” va respondiendo a las necesidades más apremiantes.

A través de las iniciativas de economía solidaria se van construyendo experiencias alternativas en la vida cotidiana. Y es justamente ahí, en la materialización de esos significados alternativos en el día a día donde reside el potencial emancipador de estas experiencias.



El potencial alternativo de la economía solidaria se refleja pues en experiencias concretas que muestran que es posible vivir de otra manera aquí y ahora, aunque sea de forma parcial y a menudo contradictoria.

La economía solidaria hace referencia a un fenómeno heterogéneo y en construcción permanente, un laboratorio de experimentación en el que se producen avances y retrocesos, contradicciones y aspiraciones. El trabajo de traducción contribuye a desarrollar el campo teórico y a potenciar estas experiencias, problematizándolas, extrayendo aprendizajes e intentando dar respuesta a las contradicciones que van aflorando.

En la presente investigación, hemos intentado avanzar en la comprensión mutua entre por un lado, la Experiencia Cooperativa de Mondragón; y por otro, las diversas experiencias de economía solidaria latinoamericanas que han participado en las sucesivas ediciones del Programa de Intercambio de Experiencias de Desarrollo Comunitario.

El análisis de las percepciones subjetivas sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón de los participantes en el Programa Comunitario ha permitido adentrarnos en aquellos elementos y aspectos de esta experiencia que constituyen lugares comunes para la situación de traducción.

Este análisis ha permitido verificar la hipótesis de partida en la que se basa la labor que Lanki y Mundukide desempeñan en el ámbito de la cooperación al desarrollo y que tiene por objeto el fortalecimiento de las iniciativas de economía solidaria.

Las evidencias empíricas obtenidas a través del análisis y la interpretación de las percepciones subjetivas de los participantes en el Programa nos han llevado a identificar aquellos aprendizajes, prácticas y conocimientos que son de interés para las iniciativas de economía solidaria y que están encaminados a dar respuestas a los retos que enfrentan dichas iniciativas. Para ello nos hemos valido también del marco teórico previamente elaborado.

### **Límites de la investigación**

Uno de los límites de esta investigación es sin duda el restringido conocimiento que sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón adquieren los integrantes de las iniciativas de economía solidaria en el marco del Programa. Este condicionante reduce

de forma considerable la posibilidad de profundizar en las aportaciones de esta experiencia.

Por otro lado, la presente investigación concluye con la identificación de elementos relevantes en la experiencia mondragonesa. Sin embargo, para que estos elementos se conviertan en prácticas transformadoras que contribuyan realmente a aumentar la viabilidad y a mejorar la gestión de las iniciativas de economía solidaria es necesario contar con procedimientos e instrumentos específicos.

Los cambios que la puesta en práctica de estos elementos implican están sujetos a un continuo debate y contraste. Como se puso de manifiesto en la evaluación del Programa realizado en el año 2009, su adaptación a los diferentes contextos culturales en los que se insertan las experiencias de economía solidaria constituye todavía un desafío importante. Se trata de un proceso por el cual se va dotando de contenidos propios a los elementos identificados en el trabajo de traducción, previa apropiación y validación por parte de los protagonistas de las iniciativas de economía solidaria.

Relacionado con este límite, y de cara a futuras investigaciones, sería interesante examinar el alcance de estos cambios así como las dificultades encontradas en el proceso de implementación de los mismos.

La investigación sobre el impacto de los cambios requiere la elaboración previa de indicadores que permitan medir y evaluar la contribución de los elementos identificados en el trabajo de traducción al fortalecimiento de la economía solidaria.

La tercera limitación de esta investigación está relacionada la ausencia de una reflexión en sentido contrario, es decir, sobre las aportaciones desde las experiencias de economía solidaria latinoamericanas hacia la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Las condiciones previas para llevar a cabo un trabajo de investigación en esta línea están en primer lugar vinculadas con la auto-identificación de la Experiencia Cooperativa de Mondragón como experiencia de transformación social y en segundo lugar, con el reconocimiento de lagunas en las propias prácticas y saberes.

Entendemos que el diálogo con prácticas sociales alternativas permitirá avanzar en la búsqueda de respuestas a algunas de las cuestiones que se plantean en la actualidad y sobre todo en el proceso de reconstrucción del proyecto cooperativo en un sentido transformador. Como hemos analizado en el capítulo dedicado a esta

experiencia los sentidos colectivos que han sustentado el proyecto cooperativo están fuertemente trastocados en la actualidad.

En este sentido cabe decir que la Experiencia Cooperativa de Mondragón no escapa al proceso de institucionalización que ha afectado a la economía social tradicional. A lo largo de este proceso se han ido diluyendo progresivamente las aspiraciones de transformación que la acompañaban en sus comienzos y junto con ello se ha producido el debilitamiento de los vínculos solidarios internos, de la identidad colectiva y de los procesos participativos.

A ello contribuye poderosamente el cerco cada vez más estrecho impuesto por el mercado en la etapa del capitalismo globalizado. La racionalidad valorativa pierde peso frente a la racionalidad instrumental, y con ella se produce el progresivo despojo de las fuentes de sentido personal y colectivo. El principio de mercado y el sobredimensionamiento del criterio de eficiencia han ahondado la crisis de sentidos que afecta a la Experiencia Cooperativa de Mondragón y que hemos mencionado más arriba.

### **Retos de la economía solidaria a nivel micro**

Las iniciativas de economía solidaria se enfrentan a tres grandes debilidades a nivel micro: la escasez de medios financieros y la dificultad de acceso al crédito; la limitada expansión del factor C y los déficits a nivel de gestión.

A éstas hay que sumar otros obstáculos como la baja autoestima individual y colectiva así como su marcada tendencia a negar su carácter económico. Es precisamente este distanciamiento de lo económico, este "no pensarse a sí mismas como propuestas económicas" que diría Razeto, lo que ha impedido a las experiencias alternativas fortalecerse y asumir objetivos económicamente racionales.

Razeto subraya la idea de que la economía solidaria es genuina economía y que por tanto debe actuar como tal. Esa naturaleza económica apela a asumir el reto la eficiencia en términos generales, entendida como el uso óptimo de los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.

La asunción de objetivos económicamente racionales es crucial para el futuro de la economía solidaria, más si cabe en contextos de pobreza donde los factores son escasos, su expansión limitada, y su captación dificultosa.

Este criterio general de eficiencia debe, como hemos venido afirmando de forma reiterada, abordarse conjuntamente con el criterio la eficiencia inherente a la racionalidad solidaria, una eficiencia que no se mide únicamente en el mercado sino que tiene ver con la valorización del factor Trabajo y el factor C y, en última instancia, con la lógica de reproducción de la vida.

El reto de la eficiencia en términos generales está estrechamente relacionado con la integración en el mercado. Muchas empresas alternativas han fracasado en este intento por seguir principios de organización y funcionamiento contrapuestos a la lógica empresarial. No es el caso de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, una experiencia de democracia empresarial que hasta ahora ha competido con éxito en el mercado.

Una característica específica del cooperativismo mondragonés es la apropiación de la racionalidad instrumental propia de la empresa. El pragmatismo y la eficiencia han sido considerados imprescindibles para llevar a buen puerto el proyecto social. La eficiencia se refleja en el rigor empresarial a la hora de gestionar la actividad económica y en la introducción de lógicas racionalizadoras de organización del proceso productivo y del trabajo.

Al contrario de lo que ocurre a menudo en experiencias de economía solidaria latinoamericanas, en la Experiencia Cooperativa de Mondragón se subrayó desde el inicio la importancia de la variable económica. Esta experiencia debía constatar su viabilidad y demostrar la capacidad de la clase trabajadora para el autogobierno. La eficiencia económica constituye por tanto un objetivo que está fuera de cuestión desde el inicio.

Arizmendiarieta superó una concepción del cooperativismo cuya superioridad ética estaba demostrada y que sin embargo flaqueaba en su dimensión económica. Se trata de un pensamiento moderno y racionalizado que rompe con muchos complejos del cooperativismo tradicional.

La eficiencia, unida a los sentidos sociales que orientan el proyecto cooperativo, constituye una de las principales claves del éxito de esta experiencia.

Uno de los elementos más relevantes extraídos en el análisis empírico es precisamente la percepción de compatibilidad entre el principio de eficiencia y el principio de solidaridad. La Experiencia Cooperativa de Mondragón en la medida en

que ha enfrentado con éxito este reto – uno de los principales para las iniciativas de economía solidaria – constituye un modelo social significativo.

A raíz de la participación en el Programa cambia la percepción de los participantes sobre la viabilidad del modelo cooperativo, la valoración de los retos a enfrentar y también sobre la autoeficacia para enfrentar dichos retos.

No obstante, hay que dejar claro que el éxito económico alcanzado por las cooperativas mondragonesas no se debe únicamente a la amalgama de eficiencia y valores. Existen toda una serie de factores coadyuvantes como las características psicosociales y culturales así como el contexto de autarquía económica en el que surgen y se desarrollan las primeras cooperativas y que facilitan sobremanera su éxito económico. Por el contrario, las condiciones en las que nacen las iniciativas de economía solidaria en las últimas décadas son de signo más bien opuesto.

En todo caso, coincidimos con Razeto en que las empresas de economía solidaria deben mejorar la eficiencia de cada uno de los factores que la componen y la combinación entre los mismos. Se trata de expandirlos y perfeccionarlos, ya que los factores disponibles, como bien apunta Razeto, son cuantitativamente escasos y costosos y están limitados en su productividad debido a su inadecuada organización y tratamiento económico.

En las iniciativas de economía solidaria las características del factor organizador de la empresa –el factor trabajo– están paradójicamente en el origen de muchas debilidades. Estas debilidades están relacionadas con las competencias técnico-profesionales y de gestión de los trabajadores.

La gestión de las empresas –en el ámbito económico-financiero, comercial o estratégico– constituye uno de los principales desafíos de la economía solidaria a nivel micro y una de principales aportaciones de la Experiencia Cooperativa de Mondragón en lo que a la transferencia de Know-how se refiere.

### **Retos de la economía solidaria a nivel sectorial**

En este trabajo hemos analizado la economía solidaria desde una perspectiva fundamentalmente micro y de forma mucho más sucinta, algunas cuestiones que se sitúan en el nivel más meso o sectorial.

A nivel sectorial, los principales retos de la economía solidaria consisten en alcanzar por un lado, mayores grados de integración entre las experiencias de economía solidaria y por otro, de legitimidad social.

La integración sectorial de empresas organizadas por el factor Trabajo y el factor C, de acuerdo a la teoría de Razeto, posibilitará una mayor presencia de esta categoría en formación. La integración sectorial dota de flexibilidad a las empresas de economía solidaria para adaptarse al mercado sin renunciar a su lógica y facilita asimismo la incorporación de los factores que demanda la empresa.

Dependiendo de la cantidad y tipo de factores que existan en una economía emergerán unas categorías u otras. Los factores que poseen características específicas pueden favorecer el paso de un factor a una categoría. Así, por ejemplo, un factor C intensivo ayudaría a que el factor trabajo se convirtiese en categoría organizadora.

Las categorías económicas son más escasas aún que los factores, y como sabemos, no todas están igual de extendidas. Algunas prevalecen claramente sobre otras, de forma que frenan la valorización y expansión de determinados factores y también el surgimiento de categorías alternativas.

La categoría dominante en la actualidad –el Financiamiento– por su propia lógica obstaculiza la aparición y el desarrollo de las categorías Trabajo y Comunidad, lo que reduce considerablemente las potencialidades de desarrollo inherentes a estos factores.

Para hacer frente a esta limitación, a nivel meso, Razeto plantea la creación de un *mercado intercooperativo de factores*, lo que permitiría contar con una masa crítica de factores– trabajo, tecnología, capacidades de gestión, medios materiales, financiamiento y energías comunitarias – a disposición de las empresas de economía solidaria.

La existencia de dicho mercado intercooperativo dependerá de tres variables. En primer lugar, de la presencia de una masa crítica de los 6 factores en las empresas de economía solidaria. En segundo lugar, que las diferentes empresas de economía solidaria puedan dotar a estos factores de un tratamiento económico lo suficientemente fluido y flexible para que puedan adaptarse a las cambiantes

condiciones de la economía. Y por último, que dichos factores se expandan y se perfeccionen de acuerdo a la lógica de la categoría organizadora.

Son interesantes, en este sentido, los mecanismos de intercooperación desarrollados en la Experiencia Cooperativa de Mondragón y así lo corroboran los participantes en el Programa. Dichos mecanismos de solidaridad entre cooperativas han posibilitado la obtención de ventajas económico– empresariales y han sido claves en momentos de crisis. La intercooperación ha contribuido también a la cohesión social de las cooperativas y a la consolidación de una cultura común.

Las reconversión de resultados y las reubicaciones de los trabajadores son dos ejemplos significativos de la contribución de estos mecanismos a la coordinación, flexibilización y una mayor disponibilidad de los factores trabajo, financiamiento, y en última instancia del fortalecimiento del factor C a nivel de grupo.

Teniendo en cuenta que la economía solidaria es hoy por hoy un subsistema dentro del sistema económico capitalista, a nivel sectorial, los principales objetivos son el establecimiento de alianzas y vínculos estratégicos con movimientos sociales transformadores, la creación de redes de intercooperación entre organizaciones de economía solidaria y la consecución de una masa crítica de iniciativas de economía solidaria en todos los ámbitos.

Alcanzar mayores cuotas de eficiencia, autogestión, cooperación e integración son las claves que empujarían las iniciativas de economía solidaria en esta dirección. Las cooperativas y empresas autogestionadas, son una de las formas de economía solidaria más propicias para lograr la activación de estos elementos ya que son empresas que se basan en la socialización integral de los medios de producción y en procesos colectivos de trabajo. Son empresas en las que los factores organizadores – factor C y factor Trabajo – integran el resto de los factores, haciéndolos partícipes del proyecto.

Las estructuras democráticas, los modelos de gestión participativos y la propiedad colectiva de los medios de producción promueven de forma concluyente a la implicación de los trabajadores en la marcha de la empresa.

Pero la participación en la dirección y gestión de la empresa se requiere – además de estructuras que la favorezcan –determinadas características subjetivas

relacionadas con las capacidades y la motivación y determinación del colectivo de trabajadores para influir en la vida de la cooperativa.

En conclusión, para la economía solidaria, la posibilidad de integrarse en el mercado y de desarrollarse en un grado más elevado de acuerdo con su lógica depende de las siguientes variables:

1. Las características subjetivas de los miembros que componen la iniciativa. Estas se refieren tanto a las competencias técnicas y profesionales como a las actitudes y el nivel de conciencia.
2. El grado de coherencia con los principios de solidaridad y autogestión con que actúa la iniciativa y que se manifiesta en los objetivos de la empresa, en las formas de propiedad y los modos de organización, así como en el grado de cohesión interna.
3. La capacidad de dotarse de los factores necesarios para desempeñar su actividad y de que éstos sean eficaces.
4. La capacidad de crear redes con otras iniciativas y movimientos sociales alternativos así como de establecer vínculos con la comunidad y el territorio.
5. La facultad para dotarse de legitimidad social y agregar apoyos a su proyecto transformador.

El potencial alternativo de esta economía dependerá por tanto de su viabilidad económica, social y cultural, esto es, de posibilidad de alcanzar mayores cuotas de legitimidad social y de autonomía en el ámbito económico y cultural.

La reproducción material de esta economía debe ir de la mano de su reproducción cultural, el “imaginario propio” que diría Laville, y de la lucha cultural por la legitimidad.

La economía solidaria apela en el fondo a una transformación cultural que tiene su reflejo en las nuevas subjetividades –la transformación de las conciencias del pensamiento arizmendiano– y las nuevas sociabilidades. Estas nuevas subjetividades individuales y colectivas son las que promoverán los cambios en las estructuras, cambios dirigidos a la construcción de otra economía y otra sociedad.



En este sentido, son claves la identidad y la educación. La educación es una herramienta fundamental para la reinterpretación crítica de la realidad, la creación de nuevas subjetividades que promuevan cambios sociales y la conformación de identidades alternativas. La educación permite elevar los niveles de autoconfianza y avanzar en el camino hacia la autoemancipación.

Hoy por hoy la economía solidaria es una tendencia que apunta hacia nuevos paradigmas pero cuya materialización está subordinada a múltiples factores y condicionantes. En esta investigación hemos abordado algunos de ellos – aquellos que más se vinculan con nuestro trabajo de cooperación– pero hemos dejado fuera condicionantes tan cruciales entre los que destacamos el rol del Estado y de las políticas públicas en el devenir de la economía solidaria.

### **Consideraciones finales**

La economía solidaria convive con el modo de producción capitalista en un mercado altamente competitivo y globalizado. Esta relación, profundamente desigual, acarrea grandes dificultades para la economía solidaria. La subordinación a la economía capitalista hace mella en la lógica solidaria colocando a las iniciativas de economía solidaria en riesgo de perder la especificidad de su carácter para acabar siendo engullidos por la racionalidad dominante. Este riesgo es extensible a la Experiencia Cooperativa de Mondragón, si bien la posición desde la que se enfrenta es muy diferente.

En el otro extremo, el peligro consiste en mantener las iniciativas de economía popular solidaria en un estado de precariedad permanente, atrapadas en el círculo vicioso de la pobreza. Sin ánimo de caer en el voluntarismo, entendemos – y el camino recorrido en el campo de la cooperación al desarrollo así nos lo han demostrado– que existe un importante margen de mejora en la gestión de las iniciativas de economía solidaria, siempre y cuando estas mejoras no contradigan la racionalidad solidaria.

El avance en los procesos de autogestión y la viabilidad de las iniciativas por tanto crucial para el futuro de la economía solidaria.

La autogestión se refiere a la capacidad de autogobierno o de decisión de las personas y de los colectivos sobre sus vidas y está íntimamente ligado al concepto de desarrollo humano y de empoderamiento.

El desarrollo humano es un proceso por el que se fortalecen las capacidades y se amplían las oportunidades y libertades de las personas para llevar una vida digna. Desde esta perspectiva, las personas se convierten en el fin último de toda actividad dirigida a promover el desarrollo.

En coherencia con visión del desarrollo, a través del fortalecimiento de los procesos autogestionarios en los que se basan las iniciativas de economía solidaria se promueve el protagonismo y el empoderamiento de los colectivos populares y su participación activa en la construcción de *otras formas de hacer economía*.

V. PARTE

---

**BIBLIOGRAFÍA**

## 5. Bibliografía

- Alonso Pérez, M. (1999). *Pensamiento Económico y Economía Social*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Altuna, L. (coord.) (2008). *La Experiencia Cooperativa de Mondragón. Una síntesis general*. Eskoriatza: Lanki.
- Amaral Marqués, P.L. (2009). L'economia solidària com a nou moviment social contemporani. *Nexe*, 25, 5-13.
- Andion, C.; Malo, M.C. (1998). La gestion des organisations de l'économie solidaire. *Cahiers du Crises*, 9803, Collection "Working Papers". Montréal: UQAM. Recuperado de <http://depot.erudit.org/bitstream/001728dd/1/ET9803.pdf>
- ANTEAG (1998). *Empresa Social e Globalização*. São Paulo: ANTEAG- Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão e Participação Acionária.
- ANTEAG (2007). *Autogestão e Economia Solidária. Uma Nova Metodologia*. São Paulo: ANTEAG- Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão e Participação Acionária.
- Arruda, M. (2005). *Humanizar lo infrahumano*. Barcelona: Icaria.
- Azkarraga, J. (2007). Mondragón ante la globalización. La cultura cooperativa vasca ante el cambio de época. *Cuadernos de Lanki (2)*. Eskoriatza: Lanki.
- Bandura, A. (2001). Guía para la construcción de escalas de autoeficacia [traducción de Olaz, F., Silva, M.S. y Pérez, E.]. Recuperado de <http://des.emory.edu/mfp/effguideSpanish.html>
- Castells, M. (1999). Globalización, Identidad y Estado en América Latina. Santiago de Chile: PNUD. Recuperado de <http://www.desarrollohumano.cl/otraspub/Pub01/ldyest.pdf>
- Cattani, A. (2004). *La Otra Economía*. Buenos Aires: UNGS/Altamira/Fundación OSDE.

- Chicho, A. y López, A. (2007). La construcción de la identidad colectiva en Alberto Melucci". *Polis*, 1, 125-159. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/726/72630106.pdf>
- Contreras, C. (1999). *América Latina en el siglo XXI. De la esperanza a la equidad*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Coraggio, J.L. (1994). Del sector informal a la economía popular. Alternativas populares de desarrollo social". *Nueva Sociedad*, 131, 118-131. Recuperado de [http://www.nuso.org/upload/articulos/2336\\_1.pdf](http://www.nuso.org/upload/articulos/2336_1.pdf)
- Coraggio, J.L. (2004). Economía del trabajo. En Cattani, A.D. (org.), *La Otra Economía* (151-163). Buenos Aires: UNGS/Altamira/Fundación OSDE.
- Coraggio, J.L. (comp.) (2007a). *La Economía Social desde la periferia: contribuciones latinoamericanas*. Buenos Aires: UNGS/Altamira.
- Coraggio, J.L. (2007b). *Economía social, acción pública y política*. Buenos Aires: CICCUS.
- D'Entremont, A. y Pérez Adán, J. (Eds) (1999). *Desarrollo Socioeconómico y Evolución Demográfica. Perspectivas para América Latina*. Pamplona: EUNSA.
- De la Garza, E. (2005). Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado" En De la Garza, E. (comp.), *Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina*. Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/grupos/sindi/intro.pdf>
- De Melo Lisboa, A. (2004). Tercer Sector. En Cattani, A. (org.). *La Otra Economía* (407-416). Buenos Aires: UNGS/Altamira/Fundación OSDE.
- Defourny, J. (1992). Orígenes, Contextos y Funciones de un Tercer Gran Sector. En Monzón, J.L. y Defourny, J. (dir.), *Economía social. Entre economía capitalista y economía pública* (79-104). Valencia: Ciriéc-España.
- Defourny, J. y Develtere, P. (1997). Jalons pour une clarification des débats sur l'Economie Sociale .*ADA Dialogue*, 2. Recuperado de <http://www.globenet.org/archives/web/2006/www.globenet.org/horizon-local/ada/9721.html>
- Defourny, J. y Monzon Campos, J.L. (1992). *Économie sociale-Third Sector*. Brussels:De Boeck .

- Develtere, P. (1998). *Économie sociale et développement. Les coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Develtere, P. y Fonteneau, B. (2002). Société civile, ONG, tiers secteur, mouvement social et économie sociale: conception au Nord, pertinence au Sud?. *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités*, 29, Série Recherche, UQO. Recuperado de <http://www4.uqo.ca/observer/EconSoc/NotionsES/Notions/SocCivile.pdf>
- Eme, B.; Laville, J.L., y Maréchal, J.P (2001). Economía solidaria: ¿ilusión o vía de futuro? Recuperado de <http://www.reasnet.com/cgi/documentos/docs/viadefuturo.htm>.
- Enjolras, B. (2002). *L'économie solidaire et le marché. Modernité, société civile et démocratie*. Paris: L'Harmattan.
- Escobar, A. (2002). Globalización, Desarrollo y Modernidad. Recuperado de <http://www.oei.es/salactsi/escobar.htm>
- Escobar, A. (2005a). El "postdesarrollo" como concepto y práctica social. En Mato, D. (coord.), *Políticas de economía, ambiente y sociedad en tiempos de globalización* (17-31). Caracas: Universidad Central de Venezuela. Recuperado de <http://www.otrodesarrollo.com/postdesarrollo/EscobarPostdesarrolloConceptoPractica.pdf>
- Escobar, A. (2005b). Más allá del Tercer Mundo: globalidad imperial, colonialidad global y movimientos sociales contra la globalización. Recuperado de [http://www.odg.cat/documents/formacio/Escobar\\_2005.pdf](http://www.odg.cat/documents/formacio/Escobar_2005.pdf)
- Escobar, A. (2005c). Otros mundos (ya) son posibles: autoorganización, complejidad y culturas postcapitalistas. Recuperado de [http://www.odg.cat/documents/formacio/Escobar\\_2005.pdf](http://www.odg.cat/documents/formacio/Escobar_2005.pdf)
- Favreau, L. (1997). L'économie sociale mise en perspective: renouvellement au Nord et émergence au Sud. *Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités*, 7. Recuperado de <https://depot.erudit.org/id/001951dd>
- Favreau, L. y Tremblay, D. (2004). Internationalisation de la solidarité, démocratie et développement. En Salam Fall, A., Favreau, L., y Larose, G. (direc.) (2004), *Le Sud...et le Nord dans la mondialisation. Quelles*

- alternativas?* (348-374). Quebec: Presses de l'Université de Québec/KARTHALA.
- Finkel, L., Parra, P. y Baer, A. (2008). La entrevista abierta en investigación social: trayectorias profesionales de ex deportistas de élite. En Gordo, A.J. y Serrano, A. (coords.), *Estrategias y Prácticas cualitativas de investigación social* (127-154) Madrid: Pearson Prentice Hall.
  - Gaiger, L.I. (1999). La solidaridad como una alternativa económica para los pobres. *Ciriec- España*, 31,187-205. Recuperado de [http://www.ciriecrevistaeconomia.es/banco/06\\_Gaiger\\_31.pdf](http://www.ciriecrevistaeconomia.es/banco/06_Gaiger_31.pdf)
  - Gaiger, L.I. (2000). Sentido e possibilidades da economia solidaria hoje. En Kraychete, G. Lara, F. y Costa, B. (orgs.), *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia* (167-190). Petrópolis: Vozes.
  - Gaiger, L.I. (2004a). Emprendimientos económicos solidarios". En Cattani, A.D. (org.), *La otra economía* (229-241). Buenos Aires: UNGS/Altamira/Fundación OSDE.
  - Gaiger, L.I. (2004b). Eficiencia sistémica. En Cattani, A.D. (org.), *La otra economía* (213-220). Buenos Aires: UNGS/Altamira/Fundación OSDE.
  - Gaiger, L.I. (2004c). Sentido e viabilidade das novas formas de produção não capitalistas: alguns resultados de pesquisa sobre a economia solidária no Brasil. Recuperado de <http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/port.pdf>
  - Gaiger, L.I. (2007). La economía solidaria y el capitalismo en la perspectiva de las transiciones históricas. En Coraggio, J.L. (2007) (comp.), *La Economía Social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas* (79-109). Buenos Aires: UNGS/Altamira.
  - Gaiger, L.I. (2008). Brasil: un retrato de la lucha emancipatoria de los pobres. *Otra economía*, 2, 17-20. Recuperado de <http://www.riless.org/otraeconomia>
  - Galaz, C. y Pietro, R. (2006). *Economía solidaria. De la obsesión por el lucro a la redistribución con equidad*. Barcelona: Icaria.
  - Galeano, M.E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad AEFIT.

- Garcés, M. (2003). Los nuevos movimientos sociales en América en el actual contexto. Recuperado de <http://www.ongeco.cl/eco/Downloads/Movimientos%20sociales.pdfv>
- García, A. y Casado, E. (2008). La práctica de la observación participante. Sentidos situados y prácticas institucionales en el caso de la violencia de género. En Gordo, A.J. y Serrano, A. (coords.), *Estrategias y Prácticas cualitativas de investigación social* (48-73). Madrid: Pearson Prentice Hall
- Giménez, G. (1997). Materiales para una teoría de las identidades sociales. *Frontera Norte*, 18, 9-28. Recuperado de [http://www.culturayrs.com/files/gimenez\\_97.pdf](http://www.culturayrs.com/files/gimenez_97.pdf)
- Giménez, G. (2000a). Territorio, cultura e identidades. La región sociocultural. En Rosales, R. (coord.), *Globalización y regiones en México* (19-52). UNAM/ Porrúa. Recuperado de [http://cenedic2.uco.mx/culturascontemporaneas/contenidos/region\\_socio\\_cultural.pdf](http://cenedic2.uco.mx/culturascontemporaneas/contenidos/region_socio_cultural.pdf)
- Giménez, G. (2000b). Materiales para una teoría de las identidades sociales. En Valenzuela, J.M. (coord.), *Decadencia y auge de las identidades*. Tijuana: El Colegio de la Frontera Norte. Recuperado de [http://docentes2.uacj.mx/museodigital/cursos\\_2008/maru/teoria\\_identidad\\_gimenez.pdf](http://docentes2.uacj.mx/museodigital/cursos_2008/maru/teoria_identidad_gimenez.pdf)
- Girola, L. (2005). Tiempo, tradición y modernidad: la necesaria re-semantización de los conceptos". *Revista Sociológica*, 58, 13-52. Recuperado de <http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/5802.pdf>
- Griffin, K. (2002). Desarrollo Humano: origen, evolución e impacto. En Ibarra, P. y Unceta, K. (coords), *Ensayos sobre el desarrollo humano* (25-40). Barcelona: Icaria.
- Guerra, P. (2000). Socioeconomía para América Latina. Recuperado de <http://pabloguerra.tripod.com/Socioal.htm>
- Guerra, P. (2002a). *Teoría y Prácticas de la Socioeconomía de la Solidaridad. Alternativas a la globalización capitalista*. Montevideo: Nordan-Comunidad.
- Guerra, P. (2002b). Economía de la solidaridad: una introducción a sus diversas manifestaciones teóricas. Recuperado de [www.ideasapiens.com/filosofia.sxx/fsocial/economiadelasolidaridad.htm](http://www.ideasapiens.com/filosofia.sxx/fsocial/economiadelasolidaridad.htm)



- Guerra, P. (2004a). Solidaridad y altruismo en las Ciencias Sociales: justificación teórica para una sociología del tercer sector. Recuperado de <http://pabloguerra.tripod.com/altruismo.pdf>
- Guerra, P. (2004b). Economía de la solidaridad: consolidación de un concepto a veinte años de sus primeras elaboraciones. *Oikos*, 17, 21-45. Recuperado de [http://fecootra.gcoop.coop/file.php/1/.../Economia\\_de\\_la\\_Solidaridad.pdf](http://fecootra.gcoop.coop/file.php/1/.../Economia_de_la_Solidaridad.pdf)
- Guigue, B. (2002). *L'économie solidaire, alternatif ou palliatif?* Paris: L'Harmattan.
- Gutiérrez, J. (2002). Cooperación técnica. En Pérez de Armiño, K. (dir.), *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación para el Desarrollo* (127-129). Barcelona: Icaria-Hegoa.
- Held, D. y McGrew, A. (2003). *Globalización/Antiglobalización: sobre la reconstrucción del orden mundial*. Barcelona: Paidós.
- Hinkelammert, F. y Mora Jiménez, H. (2008). Reproducción de la vida, utopía y libertad: por una economía orientada hacia la vida". *Otra economía*, 2, 21-26. Recuperado de <http://www.riless.org/otraeconomia>
- Ibarra, P. (2000). ¿Qué son los movimientos sociales?. En Grau, E. e Ibarra, P. (coords.), *Anuario de Movimientos sociales. Una mirada sobre la red* (9-26). Barcelona: Icaria/Getiko Fundazioa. Recuperado de <http://webpages.ull.es/users/ctinobar/1docencia/Movimientos/PEDRO.pdf>
- Larrain, J. (2005). *¿América Latina moderna?. Globalización e identidad*. Santiago de Chile: Editorial LOM.
- Laville, J.L. (2000). *l'Économie solidaire. Une perspective internationale*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Laville, J.L. (comp.) (2004): *Economía Social. Una visión europea*. Buenos Aires: Altamira.
- Laville, J.L. y García Jané, L. (2009). *Crisis capitalista y economía solidaria. Una economía que emerge como alternativa real*. Barcelona: Icaria.
- Legros, P. (2000). *Économie et solidarité*. Évry: Université d'Évry Val D'Essone
- Lévesque, B. (2003). De la economía social a la economía solidaria y plural. *Cahier de recherche du Crises*, nº ET0408, Montréal: UQAM. Recuperado de

- <http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0408.pdf>
- Lévesque, B. (2005). Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social: approches théoriques et politiques publiques. *Cahier de recherche du Crises*, nº ET0507, Montréal: UQAM. Recuperado de <http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0507.pdf>
  - Max-Neef, M. (1993). *Desarrollo a escala humana*. Barcelona: Icaria.
  - Mirza, C.A. (2006). Los movimientos sociales: oportunidades de expansión, contribuciones para una nueva democracia desde abajo. Los perfiles de un nuevo paradigma democrático". En *Movimientos sociales y sistemas políticos en América Latina: la construcción de nuevas democracias*. Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/becas/mirza/partellcap3.pdf>
  - Murguialday, C., Pérez de Armiño, K. y Eizagirre, M. (2002). Empoderamiento. En Pérez de Armiño, K. (dir.), *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación para el Desarrollo* (220-223). Barcelona: Icaria-Hegoa.
  - Noguera, J.A. (2002). El concepto de trabajo la teoría social crítica. *Papers* 68, 141-168. Recuperado de <http://www.bib.uab.es/pub/papers/02102862n68p141.pdf>
  - Ruiz Olabuénaga, J.I. y Ispizúa, M.A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
  - Pérez Adán, J. (1997). *Socioeconomía*. Madrid: Trotta.
  - Pérez Adán, J. (1999). *La Salud Social. De la Socioeconomía al Comunitarismo*. Madrid: Trotta.
  - Pérez de Mendiguren, J.C.; Etxezarreta, E., y Guridi, L. (2009). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate. *Papeles de Economía Solidaria*, nº 1, Bilbao: REAS Euskadi.
  - Pérez Serrano, G. (1998). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes (I)*. Madrid: La Muralla

- Pérez Serrano, G. (2002). *Investigación cualitativa. Técnicas y análisis de datos* (II). Madrid: La Muralla.
- Picas Contreras, J. (1999). La construcción social del subdesarrollo y el discurso del desarrollo. En Bretón, V.; García, F. y Roca, A. (eds.), *Los límites del desarrollo: Modelos “rotos “ y modelos “por construir “ en América Latina y África* (25-58). Barcelona: Icaria.
- Pintrich, P.R. y Schunk, D. H. (2006). Teoría sociocognitiva”. En Pintrich, P.R. y Schunk, D. H., *Motivación en contextos educativos. Teoría, investigación y aplicaciones* (137-183). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Quijano, A. (2000). Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. En Lander, E. (ed.), *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas* (201–245). Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de <http://www.cholonautas.edu.pe/modulo/upload/Anibal%20Quijano.pdf>
- Razeto, L. (1997). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Buenos Aires-Madrid: Ediciones Lumen-Humanitas.
- Razeto, L. (1989). La economía de la solidaridad. Recuperado de <http://www.luisrazeto.net/content/la-economía-de-solidaridad>
- Razeto, L. (1994). *Fundamentos de una Teoría Económica Comprensiva*. Santiago de Chile: PET.
- Razeto, L. (2000). La dimensión económica del tercer sector en América Latina. Recuperado de <http://www.neticoop.org.uy/documentos/dc0116.html>.
- Razeto, L. (2001). *Desarrollo, Transformación y Perfeccionamiento de la Economía en el Tiempo*. Santiago de Chile: Universidad Bolivariana.
- Razeto, L. (2004). Pobreza, desarrollo social y economía de solidaridad. Recuperado de <http://www.neticoop.org.uy/article313.html>
- Razeto, L. (2005). El concepto “solidaridad”. Recuperado de <http://www.luisrazeto.net/content/el-concepto-solidaridad>.
- Razeto, L. (2006a). Inclusión social y economía solidaria. Recuperado de <http://www.economiasolidaria.net/textos/articulos/Venezuela2006.php>
- Razeto, L. (2006b). *Lecciones de Economía Solidaria. Realidad, Teoría y Proyecto*. Santiago de Chile: Ediciones Uvirtual.net.

- Resnick, P. (2007). *La democracia del siglo XIX*. Barcelona: Anthropos.
- Salam Fall, A.; Favreau, L., y Larose, G. (direc.) (2004). *Le Sud...et le Nord dans la mondialisation. Quelles alternatives?* Québec: Presses de l'Université de Québec/Karthala
- Salgado, A.C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v13n13/a09v13n13.pdf>
- Sandín, M.P. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Sarriá Icaza, A.M. y Tiriba L. (2004). Economía Popular. En Cattani, A. (org.), *La Otra Economía* (173-186). Buenos Aires: UNGS/Altamira/Fundación OSDE.
- Seoane, J.; Taddey, E., y Algranati, C. (2006). Las nuevas configuraciones de los movimientos populares en América Latina. En Boron, A. y Lechini, G., *Política y movimientos sociales en un mundo hegemónico: lecciones desde Asia, África y América Latina* (227- 250). Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/sursur/politica/PIIICuno.pdf>
- Singer, P. (2004). "Economía solidaria", en Cattani, A.D. (org.): *La otra economía*. Buenos Aires: UNGS/Altamira/Fundación OSDE, pp. 199-212.
- Singer, P. (2007). Economía solidaria. Un modo de producción y de distribución. En Coraggio, J.L. (2007) (comp.), *La Economía Social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas* (59-78). Buenos Aires: UNGS/Altamira.
- Sousa Santos, B. (1998). *De la mano de Alicia: lo social y lo político en la postmodernidad*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Sousa Santos, B. (2000). *Crítica de la Razón Indolente: Contra el desperdicio de la experiencia*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Sousa Santos, B. (2001). Los nuevos movimientos sociales. *OSAL* 5,177-188. Recuperado de <http://osal.clacso.org/espanol/html/revista.html>.
- Sousa Santos, B. (2005). *El milenio huérfano. Ensayos para una nueva cultura política*. Madrid: Trotta/ILSA.

- Sousa Santos, B. (2006). *Conocer desde el Sur. Para una cultura política emancipatoria*. Lima: Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales/UNMSM.
- Sousa Santos, B. (2008). El Foro Social Mundial y la Izquierda Global. *El Viejo Topo*, 240, 39-62. Recuperado de <http://www.boaventuradesousasantos.pt/pages/pt/artigos-em-revistas-cientificas.php>
- Tailor, S.J. y Bogdan, R. (1998). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Touraine, A. (2005). *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*. Barcelona: Paidós.
- Veríssimo, M. (2004). A Psicologia na transição paradigmática: um estudo sobre o trabalho na economia solidária. Tesis doctorado en Psicología. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre. Recuperado de <http://www.ecosol.org.br/arq/TeseMariliaVeronese.pdf>
- Villasante, T. (1995). *Las Democracias Participativas*. Madrid: HOAC
- Wautiez, F., Bisaggio Soares, C.L. y De Melo Lisboa, A. (2004). Indicadores de la economía solidaria. En Cattani, A.D. (org.), *La otra economía* (281-291). Buenos Aires: UNGS/Altamira/Fundación OSDE.
- Zibechi, R. (2003). "Los movimientos sociales latinoamericanos: tendencias y desafíos". En OSAL, Buenos Aires: CLACSO, nº 9, pp. 185-188. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/osal/osal9/zibechi.pdf>
- Zibechi, R. (2005). La educación en los movimientos sociales. Recuperado de [http://especiales.universia.net.co/dmdocuments/educacion\\_en\\_los\\_mov\\_sociales.pdf](http://especiales.universia.net.co/dmdocuments/educacion_en_los_mov_sociales.pdf)
- Zibechi, R. (2006). La emancipación como producción de vínculos. En Ceceña, A.E. (comp.), *Los desafíos de las emancipaciones en un contexto militarizado* (123-149). Buenos Aires: CLASO. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/grupos/cece/Raul%20Zibechi.pdf>
- Zibechi, R. (2007). Autonomías y Emancipaciones. América Latina en movimiento, Programa Democracia y Transformación Global. Recuperado de

<http://www.abayalacolectivo.com/web/compartir/noticia/autonomia-y-emancipaciones--america-latina-en-movimiento---raul-zibechi>

- Zibechi, R. (2011). El pensamiento crítico en el laberinto del progresismo. *OSAL*, 30,19-24. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/osal/osal30/osal30.pdf>
- Zubero, I. (1999). Construyendo una sociedad solidaria: una propuesta para el análisis y la acción. *Cuadernos de Trabajo Social*, 9, 303-327. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/view/CUTS9696110303A/8381>
- Zubero, I. (2000). Las nuevas condiciones de la solidaridad. *Comunicar*, 15, 15-20. Recuperado de <http://84.88.0.49/index.php/comunicar/article/view/3662/3009>

**VI. PARTE**

---

**ANEXOS**





# **ANEXO I**

**PARTICIPANTES PROGRAMA DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS DE DESARROLLO COMUNITARIO**

---

	<b>NOMBRE</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>PAIS</b>	<b>AÑO</b>
1	Verónica Ríos	DESARROLLO COMUNITARIO	NICARAGUA	2000
2	Gloria Arboleda	CENTRO DE ESTUDIOS ECON. Y AGRARIOS	COLOMBIA	2000
3	Edith Cervantes	COOPCAFE	MÉXICO	2000
4	Merit Evangelista	JOLOM MAYAETIC	MÉXICO	2000
5	Eugenia Cáceres	PTM	GUATEMALA	2000
6	Pablo Velásquez	SIEMBRA	GUATEMALA	2000
7	Francisco Montoya	AFODENIC	NICARAGUA	2000
8	David Salazar	CONAIE	ECUADOR	2000
9	Maria Betsabe Grefa	COOP. RUKULLAKTA	ECUADOR	2001
10	Jaime Shiguango	COOP. RUKULLAKTA	ECUADOR	2001
11	Sabastian Tallacagua	CAADI	BOLIVIA	2001
12	Marta Velasco	CAADI	BOLIVIA	2001
13	Guillermo Olivares	FUNVENEIN	VENEZUELA	2001
14	José Saúl Recinos	COOP. AHORRO Y CREDITO	EL SALVADOR	2001
15	Humberto Cienfuentes	FUNDACIÓN R. MENCHÚ	GUATEMALA	2001
16	Gaspar Quino	COOP. AGRARIA	GUATEMALA	2001
17	Adelina Chon	COOP. AGRARIA	GUATEMALA	2001
18	Carmen Navarro	DESARR. COMUNITARIO AGROIND	COLOMBIA	2001
19	Valcir de Oliveira	MST	BRASIL	2001
20	Marcelino Soares	MST	BRASIL	2001
21	Gladys Montenegro	DESARROLLO COMUNITARIO	PARAGUAY	2002
22	Carlos Ochoa	CAJA DE COMPENSACIÓN FAM. DE BOYACA	COLOMBIA	2002
23	Juan Mora	CESDE	COLOMBIA	2002
24	Manuel Owomo	CIPA	G. ECUATORIAL	2002
25	Justino García	CESDER	MEXICO	2002
26	Angelina Cota	CESDER	MEXICO	2002
27	Angeles López	FAT	MEXICO	2002
28	Iris Cuevas	CADEPROM	CHILE	2002
29	Sandra Carrascp	CADEPROM	CHILE	2002
30	Pedro Gomes	FUNDACIÓN CHAMPAGNAT	G. BISSAU	2002
31	Richard Manhayia	CREDO	ZIMBABWE	2002
32	Pedro Vathier	MST - COOPAC	BRASIL	2002

33	Valmir Stronzake	MST - COPAVI	BRASIL	2002
34	Arcilia Maria Martins	FUNDACIÓN CHAMPAGNAT	G. BISSAU	2003
35	Moises Portillo	ORGANIZACIÓN BAJO LEMPA	EL SALVADOR	2003
36	Pedro Rodriguez	ORGANIZACIÓN BAJO LEMPA	EL SALVADOR	2003
37	Emilio Peñate	ACPA	CUBA	2003
38	Ana Angulo	CEDEPAS	PERÚ	2003
39	Federico Tenorio	CEDEPAS	PERÚ	2003
40	Eugenio Aron Caripan	KOMKELLU AYÜN	CHILE	2003
41	Paola Vargas	KURARREWE	CHILE	2003
42	José Fernando Conejo	CRIC	COLOMBIA	2003
43	José Ricardo da Silva	MST	BRASIL	2003
44	Giselda Coelho	MST	BRASIL	2003
45	Roberto Maldonado	CPR	GUATEMALA	2003
46	Gaspar R. Cobo	CPR	GUATEMALA	2003
47	Guillermo Obama	OSPA	G. ECUATORIAL	2003
48	José Nery López	COOP. BELLAVISTA	HONDURAS	2004
49	William Ramírez	COOP. SALINAS	ECUADOR	2004
50	Luis A. González	COOP. SALINAS	ECUADOR	2004
51	Chone E. Baldoza	FUNDACIÓN JOSEFA SEGOVIA	FILIPINAS	2004
52	Roxana Elisa Viluñir	COMUNIDAD PASCUAL COÑA	CHILE	2004
53	Oscar Serrano	FUNDACIÓN SAN JOSÉ PROVIDENTE	ARGENTINA	2004
54	Israel Aguilar	COOP. DESEMBARCO DEL GRANMA	CUBA	2004
55	Nayade Panez	COOP. CADEPROM	CHILE	2004
56	Selma Dos Santos	MST	BRASIL	2004
57	Gilberto Dos Santos	MST	BRASIL	2004
58	Victoria Rafael	ECOMAR	MOZAMBIQUE	2004
59	Bonifacio Wiriano	PROG. DE DESARR. COMARCAL INTEGRAL	MOZAMBIQUE	2004
60	Miguel Mendoza	COOP. VICTORIA R.L.	GUATEMALA	2004
61	Adriane Siqueira	MST	BRASIL	2005
62	Laudir Novello	MST	BRASIL	2005
63	Carmen Campos	COOP. AHORRO Y CREDITO (FUNDEHY)	MEXICO	2005
64	Carlos Castro	ASOCIACIÓN REDES DE SOLIDARIDAD	NICARAGUA	2005
65	Gilberto Blanco	G. INDUST. EMPRES. CONSTRUCC. AZUCARERAS	CUBA	2005
66	Odalys Rey	G. INDUST. EMPRES. CONSTRUCC. AZUCARERAS	CUBA	2005
68	René Irurzun	COORD. DE ORG. AUTON. DE RÍO NEGRO	ARGENTINA	2005
69	Claudia C. Martínez	COOP. MIXTA FRATERNIDAD DE MUJERES, LTD.	HONDURAS	2005
70	M <sup>a</sup> Rosalia Espinosa	FUNDACIÓN VITAL	COLOMBIA	2006
71	Sandra Vinasco	COOP. COPAC	COLOMBIA	2006
72	Maurilio Cruz	COOP. DESEMBARCO DEL GRANMA	CUBA	2006
73	Evelio Prado	UNIV. ORIENTE	CUBA	2006
74	Aproniano Larez	COOP. EDUCACIÓN EDUPETROL	VENEZUELA	2006
75	Ramiro Martínez	ASOCIACIÓN CIVIL RECUPERANDO EL TRABAJO	ARGENTINA	2006
76	Adelma Molinari	ASOC. PROTECC. Y AYUDA AL DISCACITADO	ARGENTINA	2006
77	Patricia Maneiro	COORD. ORGAN. AUTÓNOMAS DE RIO NEGRO	ARGENTINA	2006

78	Jesús Rejas	RED DE JÓVENES EMPRESARIOS DEL PERU	PERÚ	2006
79	Luis Gustavo Tito	EMPRESA DE TRANSPORTE Y SERV. MÚLTIPLES	PERÚ	2006
80	Ronaldy Rodriguez	ASOC. PARA EL DES. HUARANCHALINO	PERÚ	2006
81	Klever Secaira	ALANDALUZ	ECUADOR	2006
82	Liliana Pertuy	CENTRAL DE TRABAJADORES PITCNT	URUGUAY	2007
83	Luciano Rossini	ASOCIACIÓN CIVIL RECUPERANDO EL TRABAJO	ARGENTINA	2007
84	Alejandra Ceciaga	ASOCIACIÓN CIVIL RECUPERANDO EL TRABAJO	ARGENTINA	2007
85	Jaime Vasquez	NICARAOCOOP COOP.	NICARAGUA	2007
86	Luis Javier Zuluaga	CORP. PARA EL DESARROLLO DE ANTIOQUIA	COLOMBIA	2007
87	Jaime Guzmán	INSTITUTO MAYOR CAMPESINO	COLOMBIA	2007
88	Arnaldo Liberato	ASOC. NAC. DE TRABAJ. Y EMPRESAS AUTOG.	BRASIL	2007
89	Arildo Lopes	UNISOL	BRASIL	2007
90	Patricia Adriano	ANTEAG	BRASIL	2007
91	José Albarrán	PROUT	VENEZUELA	2007
92	Delcio Moreno	KAWSAY	BOLIVIA	2007

## INFORMANTES CUALIFICADOS (2008)

---

### ❖ Marie Bouchard

Profesora investigadora del *Centre de recherche sur les innovations sociales de investigación sobre las innovaciones sociales* (CRISES), de la UQAM (Université du Québec à Montreal). Titular de la Cátedra de investigación de Canadá en economía social.

### ❖ José Luis Coraggio

Profesor investigador titular del Instituto del Conurbano y director académico de la Maestría en Economía Social de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina. Responsable organizador de la Red Latinoamericana de Investigadores en Economía Social y Solidaria (RILESS)

### ❖ Katia Faria de Aguiar

Profesora adjunta da Universidad Federal Fluminense. Investigadora en el ámbito de la economía de los sectores populares y de las metodologías para el apoyo a los emprendimientos de los sectores populares.

### ❖ Natalia Quiroga

Economista de la Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Planeación y Desarrollo de la Universidad de los Andes.

### ❖ Luis Razeto:

Profesor de Economía de la Solidaridad, investigador en el campo de la economía solidaria y Vicepresidente de la Junta Directiva de la Universidad Bolivariana de Chile.

Miembro de varios directorios de instituciones y corporaciones relacionadas con la economía solidaria.

### ❖ Paul Singer

Profesor titular de la Universidad de São Paulo. Titular de la Secretaría Nacional de Economía Solidaria, del Ministerio de Trabajo y Empleo del gobierno de Brasil.

## **PARTICIPANTES EVALUACIÓN 2009**

---

<b>NOMBRE</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>PAIS</b>	<b>AÑO</b>
David Salazar	CONAIE	ECUADOR	2000
Valcir de Oliveira	MST	BRASIL	2001
Moises Portillo	ORGANIZACIÓN BAJO LEMPA	EL SALVADOR	2003
Emilio Peñate	ACPA	CUBA	2003
Victoria Rafael	ECOMAR	MOZAMBIQUE	2004
Angeles López	FAT	MEXICO	2002
Carmen Campos	COOP. AHORRO Y CREDITO (FUNDEHY)	MEXICO	2005
Gilberto Blanco	G. INDUST. EMPRES. CONSTRUCC. AZUCARERAS	CUBA	2005
William Ramírez	COOP. SALINAS	ECUADOR	2004

## **ANEXO II**

## **Relación de cooperativas visitadas en los Programas de Intercambio de Experiencias de Desarrollo Comunitario y temas principales abordados en las mismas.**

---

### **❖ ÁREA FINANZAS**

#### **Caja Laboral**

El objetivo principal de la visita es dar a conocer y reflexionar sobre el rol de esta entidad financiera en el afianzamiento de las primeras iniciativas cooperativas y en el desarrollo de nuevas experiencias comunitarias.

#### **Lagun Aro**

Sobre la visita a la entidad de previsión social de las cooperativas de MONDRAGON, hay que destacar la exposición de su sistema de previsión social y la transmisión de la idea de la factibilidad de la organización cooperativa en cualquier sector de actividad.

### **❖ ÁREA INDUSTRIA**

#### **Fagor Electrodomésticos**

En la visita a esta cooperativa se analiza el funcionamiento de los órganos de la cooperativa en la teoría y en la práctica. Durante la visita los participantes presencian un debate real entre miembros del consejo social y el consejo rector sobre esta cuestión.

#### **Fagor Automation**

En Fagor Automation se producen, entre otros, sistemas de control numérico, sistemas de visualización digitales y sistemas de captación. En este encuentro se analiza la realización de una actividad tecnológica avanzada en régimen cooperativo.

#### **Fagor Industrial**

En esta cooperativa se produce equipamiento industrial para hostelería. El tema específico del encuentro es la creación de nuevas cooperativas.

#### **Fagor Ederlan**

En esta cooperativa del sector de la automoción, que se dedica a la fundición, por su especificidad, se trata el tema de la fundición en la cooperativa.



## **Orkli**

Esta empresa produce componentes para calefacción, agua caliente sanitaria, calentamiento de agua y electrodomésticos. En la visita, se incide especialmente en el tema de la participación, la intercooperación y la internacionalización.

## **Irizar<sup>1</sup>**

Esta fábrica de autocares y autobuses se caracteriza por la puesta en marcha de un modelo de gestión, altamente reconocido, basado en equipos multidisciplinares autogestionados. En la visita se da a conocer dicho modelo de gestión.

## **Alecop**

Esta cooperativa que produce equipos didácticos tiene la peculiaridad de ofrecer empleo a los estudiantes de Mondragon Unibertsitatea, compatibilizando trabajo y estudio. El contacto con el mundo de la empresa y la posibilidad de obtener ingresos por parte de los estudiantes son las aportaciones que realiza esta cooperativa y el tema del encuentro con los participantes.

## **❖ ÁREA DISTRIBUCIÓN**

En esta área que integra las cooperativas agroalimentarias y la cooperativa de distribución Eroski se visitan las siguientes cooperativas:

### **Miba**

Cooperativa integral cuya actividad se centra en la fabricación y comercialización de piensos para ganado porcino. Se visita la planta de producción y se analiza la organización y estructura de esta cooperativa, en la que conviven los socios de trabajo y los socios usuarios o productores.

### **Barrenetxe**

En la visita a esta cooperativa que se dedica al cultivo hortícola se dan a conocer las técnicas de cultivo empleadas.

### **Behi Alde**

Su actividad se basa en la producción de leche y carne de vacuno. En este encuentro se trata de explicar la evolución y organización de una cooperativa agropecuaria en el contexto rural vasco.

### **Erkop**

Erkop es un grupo empresarial integrado por las tres cooperativas anteriores y otras dos pertenecientes a los sectores agroalimentario y servicios. El encuentro se centra en la organización y características del grupo de distribución de MONDRAGON.

---

<sup>1</sup> Desde el año 2008 no forma parte de MONDRAGON

## **Eroski**

Cooperativa mixta de distribución alimentaria y consumo que cuenta con dos tipos de socios: trabajadores y consumidores.

Se trataron temas diversos como criterios de calidad en compras, logística, o la organización de una empresa de distribución en régimen cooperativo.

### ❖ **ÁREA CONOCIMIENTO**

En esta área se visitan la cooperativa de Enseñanza **Arizmendi**, de segundo grado, formada por cooperativas de enseñanza preuniversitaria de todos los niveles educativos, La **Escuela Politécnica Superior** de Mondragon Unibertsitatea; y **Saiolan**, centro de promoción empresarial e innovación, cuya actividad se centra principalmente en impartir formación y brindar asesoramiento a jóvenes emprendedores.

Dado el interés por el sector agropecuario, del que proceden la gran mayoría de los participantes en los intercambios, también se realizan visitas y encuentros con otras organizaciones y actividades agrarias no pertenecientes a MONDRAGON: pequeñas explotaciones agrícolas familiares, de producción agroecológica, el sindicato agrario EHNE, así como centros de formación dirigidos a la promoción del sector.

### ❖ **MCC**

Por último mencionamos la visita a las oficinas centrales de la corporación MONDRAGÓN y la recepción y encuentro con el Presidente del Consejo General que tienen un significado fundamentalmente simbólico.

En las visitas, actividades de formación y encuentros se produce una interacción social intensa y una gran variedad de inputs sobre la ECM que afectan en el plano cognitivo como en el emocional de los participantes.

## **ANEXO III**

## VALORACIÓN DE LOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE INTERCAMBIO EN EXPERIENCIAS DE DESARROLLO COMUNITARIO

---

### ❖ AÑO 2000

#### 1. VERÓNICA RÍOS

- En mi opinión sobran visitas a grandes empresas industriales y falta profundizar más en la gestión de empresas.
- Se puede tomar por eje una cooperativa, cercana a una empresa agrícola, y profundizar en un ejemplo real.

#### 2. GLORIA ARBOLEDA

- Sobre el programa:

- Casi todo está dicho.
- Pensaba que se trataba sólo de ver cooperativas. No esperaba esta variedad.
- No esperaba esta apertura y libertad para hablar de nuestra realidad. Al principio me perdía porque estamos acostumbrados a que nos acoten lo que tenemos que decir, pero luego he valorado mucho esa libertad. Pues, claro, no puedo hablar de las cooperativas de Colombia si no hablo del conflicto colombiano.
- La atención ha sido fabulosa, hasta abrumadora. Nunca me había sentido tan atendida.

- Reflexiones sobre la realidad vista y lo aprendido:

- Veo que es fundamental la educación. No lo había visto así hasta ahora. Es un cambio de perspectiva.
- Al principio, en las charlas sobre la Experiencia de Mondragón, éramos más escépticos, nos parecía que era mucho de palabra, pero luego vimos que existían realidades, que había debates como la discusión que vimos en Fagor.
- Estas empresas están implantadas en el mundo capitalista y hay debates internos.
- Por un lado está el mundo pobre, que mantiene valores solidarios internamente y por otra parte está el mundo rico individualista, que pierde los valores a la vez que va creciendo.

- Vemos que no se ha perdido el espíritu de solidaridad. Y si se ha perdido, la gente lo está queriendo recuperar. Hay gente con corazón reivindicativa. He encontrado gente que siente problemas sociales y de identidad y eso es por algo.

### **3. EDITH CERVANTES**

- Reflexiones sobre la realidad conocida:
  - Se trata de cómo mejorar el nivel de vida de la población mediante principios cooperativos.
  - Es un esfuerzo que se da en muy pocas partes, casi único. Superar las limitantes de la sociedad capitalista es un esfuerzo muy importante.
  - Impresiona el esfuerzo en la educación en valores a nivel básico. Pero ¿por qué no se traslada eso a la formación profesional y universitaria?
  - La cuestión de la agricultura aquí se ve necesitada. Como desarrollar una agricultura propia de productos sanos y como impulsar el arraigo de la gente hacia la tierra.
  - Siento que hay masa crítica suficiente para dar alternativas.
  - Una de las características de aquí es que la gente no se queda con los brazos cruzados.
- El programa:
  - Este programa es un exponente de ello.
  - El programa es un producto no sólo de una institución (MUNDUKIDE) sino producto del esfuerzo de muchos sectores (alumnos, casas de cultura, grupos de mujeres, otros grupos...).
  - Considero que es un primer ensayo.
  - Es posible ir profundizando en las relaciones y crear mecanismos para el futuro. Es así como se hace la cooperación. Que se quiere, que se tiene, que se da, que se pide.

### **4. MERIT EVANGELISTA**

- La idea muy global que traía era como fortalecer nuestras cooperativas.
- Hemos conocido una realidad industrial, muy diferente. Pero ha sido muy interesante veré como se ha trabajado aquí con valores cooperativos. La parte interesante es que algunos de los valores que tenemos allí se han realizado en la experiencia cooperativa de aquí.
- Reflexiones sobre la realidad y la aportación del programa:
  - Hay un peligro en las realidades productivas: sin querer te desvías hacia la parte económica, olvidando otras dimensiones políticas, culturales, solidarias. El peligro está en que

cada vez que se desarrolla mas la parte económica e industrial se retrocede en los valores humanos y solidarios.

- Lo bueno ha sido que el Programa no sólo nos ha mostrado la parte económica, sino que hemos visto otras muchas cosas. Eso ha sido inesperado pero muy positivo.
- Es verdad que si no tienes la parte económica, todo lo demás no se sostiene. Pero no se puede quedar sólo en esa parte. Allí, en nuestra organización, no queremos trabajar con gente que sólo le interese la parte económica.
- Aquí se me ha abierto el panorama. Hemos accedido a alumnos, mujeres, amas de casa... y en mis charlas (aunque al principio pensaba que sólo tenía que hablar de la cooperativa, la parte económica) he podido enfocar otras dimensiones.
- Valoro mucho la posibilidad que hemos tenido de estar con realidades diferentes, de conocer también la parte educativa, cultural, política, social... Ha sido muy interesante ver que los problemas políticos, las luchas por la identidad, las reivindicaciones... no sólo son de los pueblos pobres e indígenas. Mucha gente no entendería la lucha de aquí, se preguntarían ¿si tenéis resuelto el problema económico, por qué lucháis? Ahora sé que no es así.

## **5. EUGENIA CACERES**

- La impresión de la realidad vasca y cooperativa
  - Nos damos cuenta de que funciona, de que es posible funcionar y desarrollarse de manera asociativa y cooperativa.
  - Ahora sabemos que se puede y según las capacidades de nuestros países no copiaremos pero tendremos referencias.
  - Como sugerencia, deberían también ser solidarios con los campesinos de aquí, no abandonar ese campo.
  - Me impresionó Almen, el planteamiento en la formación de personas integrales. Pero luego eso choca con el planteamiento universitario.
  - Me pregunto si se está haciendo el esfuerzo de cuidar el medio ambiente.
- Sobre el programa:
  - Agradecimientos a MUNDUKIDE por el trabajo que está haciendo. Es importante ampliar el principio de solidaridad hacia los países pobres.
  - Relación positiva con las organizaciones.
  - Ha habido un marco de relación con la gente.

- El programa ha permitido también conocernos entre nosotros (sur-sur), gente que tenemos problemáticas parecidas. Habría que desarrollar esto más.
- La gente de las charlas eran trabajadores y estudiantes, de ellos podríamos saber más pero, no eran charlas de intercambio. Las preguntas iban en una dirección.
- Lo que faltó fue la relación previa con MUNDUKIDE, para saber qué es lo podíamos aportar, preparar material etc.
- Valoración buena de relaciones humanas, trato, acompañamiento, logística.
- Ritmo de trabajo fuerte. Falta un poco de tiempo personal. Al principio me parecía que podía ser más comprimido, y que sobraba tiempo, pero luego sobre la marcha vimos que todo tomaba forma.

## **6. PABLO VELASQUEZ**

- Sobre la realidad vasca:
  - Vemos que en el País Vasco se tiene una vida cómoda y de alto nivel material.
  - Se habla mucho de educación.
  - Vemos como aspecto valioso la lucha por la identidad.
  - Es importantísimo que parte de la población haya conseguido el desarrollo por medios cooperativos.
  - Participación de la mujer.
  - Vinculación con el tercer mundo.
- Sobre la experiencia cooperativa:
  - Nosotros no tenemos recursos para sistematizar nuestra experiencia y mostrarla, pero ustedes sí.
  - Lo que podemos llevar desde estas cooperativas industriales:
    - Llevo una idea sobre los sistemas de integración de las cooperativas: industrias, bancos, educación...
    - El rigor empresarial. Puntualidad, practicidad...
    - La organización democrática de las empresas cooperativas, aunque es todavía muy superficial, y hay que mejorar y afinar.
    - La importancia de dedicar recursos a la educación y a la formación profesional.
    - Importancia de dedicar también recursos a apoyar aspectos y trabajos sociales.
  - Muchos de estos elementos nos ayudan mucho.

- Sugerencias
  - Afinar en la democracia empresarial
  - Apoyar más a la agricultura vasca por parte de las cooperativas, MU, Saiolan...
- Sobre el programa:
  - Ha sido interesante. Muchos elementos que se han visto son importantes para que conozcamos.
  - Sería interesante tener más relación con los trabajadores de las cooperativas.
  - Agradecimiento a los organizadores.

## **7. FRANCISCO MONTOYA**

- Muy positivo. Ha sido una experiencia con resultados, resultados positivos.
- La Experiencia de Mondragón es muy interesante. Sobre todo me interesa el ámbito organizativo, aunque nosotros estemos lejos de lo industrial.
- Lo que me llevo: El espíritu asociativo y organizativo tanto en las cooperativas como en la vida social. Y que el éxito económico no se quiera desligar del desarrollo de la persona, de los valores.
- Ha habido un esfuerzo interesante por parte de MUNDUKIDE y del Programa para conocer nuestras realidades.
- No debemos parar aquí la relación. Hay que establecer otras vías de comunicación.
- Les agradezco la oportunidad. Me va a servir de mucho en mi trabajo.
- Tuve la sensación de que se podría hacer el menos tiempo.

## **8. DAVID SALAZAR**

- Reflexiones:
  - Tengo la misma impresión positiva que otros compañeros, pero no quiero repetir lo dicho por otros.
  - Reflexiones desde el punto de vista indígena: Aquí la gente se organiza sobre todo como empresas. Allí el movimiento indígena se ha organizado políticamente, en la lucha por la identidad y los derechos. Ahora queremos lograr también nuestro propio desarrollo económico, nos gustaría organizarnos en cooperativas para el desarrollo de las comunidades. Nuestro reto es ser autosostenibles, sin tener que esperar de nadie, no se puede desarrollar pidiendo continuamente.



- Sugerencias sobre el programa:

- Sería bueno tener información previa sobre los demás participantes y posibilidad de preparar material para las charlas. Las charlas han sido muy improvisadas.
- Se convenio entre los participantes hacer intercambio de experiencias entre nosotros, pero no se ha cumplido bien, porque algunos no le han dado importancia.

- Hacia el futuro:

- Que este mes no sea en balde, que se le de seguimiento.
- Vamos a necesitar apoyo técnico y también económico, para poner en marcha nuestro desarrollo autosostenible.
- Nos gustaría mantener la relación con ustedes, informarnos mutuamente desde ahora en adelante.
- ¿Podría hacerse un seguimiento de los participantes, para ver que se ha desarrollado de lo aquí recibido?
- Para mí es un reto ir a mi comunidad e impulsar algo con lo que he aprendido.

❖ **AÑO 2001**

**10. JAIME SHIGUANGO**

- El primer día encontramos gente nueva y gente que venía de diferentes países con diferentes culturas, y nosotros nos encontrábamos algo asustados, pero enseguida, la relación fue mutua entre nosotros, e intercambiamos las experiencias.
- Hemos tenido, bastante amistades y más la relación con las autoridades de aquí y los estudiantes o sea los organizadores que empezaron a demostrar la unidad y a medida que íbamos en las visitas y en las conversaciones, aprendimos a ser un grupo unido y gracias a la suerte diríamos de nosotros que hemos venido acá y a conocer.
- El intercambio de nosotros ha sido muy importante porque hemos conocido algunas cosas que en nuestros países se pueden desarrollar, y es desarrollable, digamos.
- El esfuerzo de nosotros para poder realizar cualquier actividad, una empresa, o algún trabajo que emprenda a ganar recursos económicos está sólo en nosotros.

- Estoy muy satisfecho y yo pienso que debo felicitar a todos, a todo el pueblo vasco, al MUNDUKIDE y a todos los estudiantes, por la forma de organización y el cariño que nos han dado.
- Mejoras:
  - Un poco en la organización del curso, me gustaría a mí personalmente en el caso del deporte. Que cada país demuestre un juego típico, para conocernos, porque cada nacionalidad indígena sabemos jugar, por ejemplo, en el Ecuador Chasquinas. Intercambiar entre deportes sería más para que otros que vengan y que enseñen no.
  - El horario, ha sido un poco apretado,. A veces que había interés no podíamos preguntar más, pero esto va ir mejorando.
  - Creo que con el tiempo vamos a superar mejor. Por mi no tengo ninguna cosa en contra, más bien debo mucho al pueblo vasco. Hasta aquí.

#### **11. SEBASTIÁN TALLACAGUA**

- Nuestras expectativas personalmente han sido bastante, suficientemente satisfechos, tal vez, mucho más.
- No esperaba todo esto. Yo había participado en algunos cursos, seminarios y encuentros, ahí se acababa, simples discursos teóricos.
- La diferencia es que por primera vez he podido palpar, ver con mis propios ojos, como funciona, como se crean las empresas cooperativas, y como pueden competir y con ciertas ventajas inclusive, a otros modelos de desarrollo empresarial capitalista. Pues no podía haber creído.
- Hemos tenido las puertas abiertas para cualquier empresa, conversar con toda la gente que está trabajando, y creo que depende ya de cada uno de nosotros, como podíamos aprovechar.
- Hemos aprovechado las empresas de nuestro alcance como cooperativas agrícolas, agropecuarias, de queso, elaboración de queso, las hortalizas, de la papa, pero no obstante, también he podido aprovechar bastante de las empresas como Irizar, no voy a hacer una empresa constructora de ensamblaje de autos, sino, la parte gerencial que yo había leído bastante, pero que no había visto. Creo que esas gerencias, esos modelos creo que han podido sacar y creo que esos valen la pena.

- Mejoras:

- Podíamos haber aprovechado el final de cada jornada, para habernos reunido, para poder discutir, comentar haber cuales han sido nuestras impresiones o para poder dedicar o de repente al final de la semana podíamos haber discutido y hacer la evaluación. Sugiero eso, porque si dejamos para el último día no nos acordamos y andamos, donde era esto, qué era esto,... Lastimosamente no estamos acostumbrados, entonces también eso hace que nos demos alguna oportunidad para poder intercambiar.
- Me hubiese gustado profundizar algunos temas, algunas cuestiones, hemos estado conversando sobre todo con el Humberto bastante, algunas cosas y me han ayudado bastante.
- Estoy llevando realmente una rica experiencia y estoy realmente muy agradecido, y quisiera que continúe y la Fundación MUNDUKIDE, LANKI, podemos tener más experiencia, que no se termine, porque estamos a medias todavía, no hemos terminado nada, estamos empezando, y podemos tener más relaciones, intensificar las relaciones, los contactos, y así podemos lograr algo, por lo menos, alguna cosa concluida, alguna etapa. Y eso serian digamos mis palabras.

## **12. MARTHA VELASCO**

- Agradecerles especialmente a MUNDUKIDE y LANKI que organizaron todo este intercambio de experiencias.
- Para mí es un muy bueno. Es la primera vez que estoy viviendo esto y no tengo palabras para decirlo, no sé con qué término.
- Me dieron la oportunidad de compartir con personas que lucharon y que vivieron esta lucha del cooperativismo.
- Hicieron el cooperativismo no teóricamente, sino lo hicieron más con la práctica. Es muy diferente estar con Einstein, el leer sus textos, a ser empleado de Einstein, pero esta vez, nos dieron a nosotros la oportunidad. Estudiantes como Amaia y Urko deben aprovechar estas personas que aún todavía están de pie, que se aprovechen.
- El cooperativismo que ellos tiene lo llevan porque ellos lo han conseguido, en beneficio de todo este País Vasco y de la humanidad en general.
- Al conversar con las personas que hicieron el cooperativismo siento y me dan fuerzas de que sí se puede hacer mucho por nuestras comunidades que están allí en Bolivia.
- Y crearlos, y sacarlos de eso, y apoyarlos no será económicamente. Pero sí idealmente orientándolos, luchando con ellos se puede seguir adelante.

- Estoy muy agradecida, y gracias por esta gran oportunidad. Que me dieron para vivir esta realidad que tiene ustedes.

### **13. GUILLERMO OLIVARES**

- Respecto a la experiencia, a mí me parece de hecho nos permite abrir un horizonte más grande. Porque las empresas asociativas en Venezuela, tiene un gran déficit como proyecto empresarial.
- Si no lo hubiera visto, no lo podría comparar, en el aspecto de la organización de la empresa.
- El nivel gerencial, como gerenciar una empresa, eso la empresa asociativa nunca ha tomado en cuenta.
- Sus organizaciones, creo que si lo permite, pero, no actúan con eso criterio empresarial, con eso que tiene que ver como empresa ya establecido.
- El ver que no se contradice, una cosa con la que tiene que ver la organizaciones es si en la cooperativa, pienso que es un aporte bien importante.
- Allí hay una parte social que tiene que ver con la cooperativa, pero que uno de los déficit fundamentales nuestro había sido que no se veían como empresas productivas y al verlo aquí, al ver que sí, que se requiere un tipo de estructura, gerencial que permita apuntalar hacia objetivos de mayor fortaleza, o sea como empresa autogestionaria. para mí eso es muy importante, ver las distintas maneras de cómo se organizan esos procesos de desarrollo. También es bien importante.
- En general siento que tanto a nivel humano, como a nivel del mismo proceso acá fue bien enriquecedor para mí.
- Mejoras:
  - Respecto a los talleres siento que se debería así como profundizar un poco con respecto a lo que tiene que ver en técnica de construcción de ese proceso empresarial, porque quedo como una especie de ciertas lagunas.
  - Viendo las cosas se iban despejando, pero en lo general me parece que para mí en lo personal fue muy importante, no.

#### 14. JOSÉ SAÚL RECINOS

- En primer lugar agradecer y felicitar a MUNDUKIDE por la oportunidad que nos ha dado, creo que además de conocer el País Vasco ha permitido, conocer otras culturas, otros procesos organizativos, y laborales están dando en América Latina.
- Quisiera resaltar algunos aspectos que para mi han sido mucha relevancia.
- 1. Primero resaltar y reconocer mucho lo que es la lucha por la defensa de la propiedad del País Vasco. Para mí es una peculiaridad que yo diría que no existe en el mundo. Muchos países que aún estamos en vías de desarrollo no defendemos lo nuestro, como se defiende acá. Los valores que en el País Vasco se mantienen, tanto en cultura, niveles educativos, para mí son modelos.
- 2. También quisiera resaltar mucho la familiaridad con la que nos han recibido. En nuestros países se cree que el dinero cambia hasta la cultura y cambia la escala de vida. Para mí en el País vasco sucede todo lo contrario. Una población económicamente desarrollada, una civilización muy avanzada y tienen aspectos tan positivos, creo en todo nuestros países podríamos quizás aplicarlos. En nuestros países sucede muchas veces, que el que va cambiando de clase social económicamente se va olvidando del sector marginal. Quizá creo que estos son valores, que deberíamos retomarlos.
- 3. Por último, la lucha por el desarrollo empresarial. Creo que pocos países han tomado este modelo, muchos han tomado su vía única y han querido salir por sí solos. Para mí aquí esto es un esfuerzo tan combinado, que creo que es ese merito de felicitarlo, por el esquema organizativo que hay, la lucha por ese desarrollo económico y social que se tiene.
- Si los emprendedores hubieran intentado ser millonarios y lo hubieran logrado.
- Creo que algo que ha pasado aquí es que toda la sociedad a logrado un nivel de vida estable. Yo no he visto palpar millonarios, pero tampoco hay pobres.
- Mientras entre nuestros países hay algunos millonarios de argollas doradas pero también existe gente que no tiene ni para la sal. No sé, creo que esos aspectos hay que retomarlos mucho.
- Por último, invitar a todas las instancias que han ayudado y han hecho posible este encuentro, a convivir nuestras realidades, ya que creo todos los países que aquí nos encontramos representados, estaríamos interesadísimos en continuar esa experiencia, esa relación tanto con MUNDUKIDE, como puede ser con MCC, Caja Laboral, LANKI, y toda la facultad, no?

- Creo que eso es un valor que se debería aprovechar, en mi país los niveles educativos tampoco son de la magnitud que aquí existen. Cualquier recurso que a nuestros lugares llegue sería de gran importancia y podríamos explotarlo.
- Ojalá que esto sirva para poder seguirnos comunicando y poder quizás solicitar parte de metodología de cómo aquí que ha implementado. Gracias.

## **15. HUMBERTO CIENFUENTES**

- Primero agradecer esta experiencia, pero también poder aterrizar con todo lo que vimos. Ahorita como que lo tengo muy alborotado. Pero ha sido una experiencia donde fundamentalmente tal vez veo unos tres retos un poco lo que decía Marcelino, ¿no?
  - El reto de construir algo, pero también construir colectivamente, ¿no?
  - El reto de la intercooperación.
  - El reto de coordinar o integrar los movimientos sociales con el aspecto económico.
- Eso nos va a permitir en algún momento ser fuertes ante todo sistema económico que no respete la dignidad humana. Llámese capitalismo o como sea. A lo mejor luego cambia de nombre pero todo aquello que atente con la dignidad humana, sin duda alguna, siempre va a ser un factor que no va a estar presente en las mayorías, sino en la gente pobre, ¿no? A nivel mundial, no solo en Guatemala.
- Otro de los aspectos que muy elementales que he visto y que también quizás es uno de los retos más complicados para Guatemala, es la educación.
- Yo admiro como desde acá se ha gestado a la par de todo el movimiento cooperativo, también un movimiento fuerte en educación. Que también ha podido fortalecer todo este movimiento cooperativo pero también ha ido un poco más allá, y es que ha trabajado muy fuerte la identidad.
- La identidad tiene un gran valor para hacer un trabajo en equipo como decía Marcelino.
- Si no nos sentimos todos con las mismas oportunidades, no nos sentimos también todos identificados hacia ese horizonte que queremos llegar, difícilmente podremos construir algo, empezando desde ahí.
- Y quizás ese como decía es el reto más fuerte que yo veo que tenemos que construir en Guatemala donde las diferencias todavía son muy marcadas. Inclusive, en los mismos procesos de educación.

- Para mí este ha sido una experiencia bellísima que me plantea una serie de retos y desafíos, tanto individual como con mi misma gente, ¿no?
- Soy una persona que también me ha costado mucho poder llegar, poder acceder a la educación y por eso también comprendo mucha gente que también necesita nuestro apoyo.
- Pero quizás lo más importante también sea socializarla, no quedarme con esa experiencia, y sin duda eso va a ser un trabajo que yo tendría que hacer inmediatamente, para tratar también de inyectar ese espíritu que ustedes nos inyectaron en este mes, también a otros compañeros.
- Y que ellos sean también los que juntos podamos construir algo diferente y que también juntos podamos ver más claro el horizonte al cual queremos llegar.
- Para mí insisto, ha sido una experiencia muy bellísima, ha sido una experiencia donde he podido ver cuáles han sido las dificultades que ustedes han tenido que enfrentar, pero como también en medio de esas crisis política, económica, o de otros factores, pudieron también sobreponer a la individualidad.
- Eso para mí tiene un gran valor, porque vieron como se podía construir algo, partiendo por supuesto de las cosas individuales, pero con un interés colectivo, y eso tuvo mucho peso.
- Considero que también los factores políticos fueron, coincidieron con el protagonismo también, en este caso de Don José María, ¿no?
- Pero también puedo decir que Guatemala o Americana Latina, somos un país solidario, el problema es que a veces no podemos canalizar esa solidaridad en función de todo el grupo, o como una solidaridad colectiva, sino más bien somos más expresivos, cuando en algún momento nos toca vivir algo muy fuerte, por ejemplo la experiencia de El Salvador.
- Ahí inmediatamente nos pudimos dar cuenta como se mueve la solidaridad, pero lamentablemente sólo cuando nos ocurre eso, pero las otras cosas que también nos tienen como vedados de muchas situaciones que no nos permiten desarrollarnos también, ahí no tenemos esa visión de solidaridad como ustedes la trabajaron al principio.
- Ese quizás sea otro de los retos para mí, que tenga que enfrentar y tenga que transmitir ese espíritu solidario que ustedes nos enseñaron y no solo nos enseñaron, sino que también pudimos vivirla, en todo momento, en todas las cooperativas, en las asociaciones, vimos esa expresión solidaria, pero también en función de un objetivo común, y es precisamente el desarrollo de la persona.
- Yo eso puedo decir de esta experiencia y también les admiro mucho a ustedes dos por el trabajo que hacen, a veces también se sacrifica mucho a la familia, para hacer un trabajo y en beneficio de otras familias, y que a veces no es cosa fácil, donde uno se tiene que enfrentar con

su esposa, con sus hijos, porque vienen sus hijos y le reclaman que no están con uno y que luego habla de los derechos de los niños, y la esposa también, que hablan de igualdad y que luego uno no le da tiempo, es decir una serie de factores, no.

- Pero yo creo que en la medida que se va construyendo este esfuerzo será comprendido. A veces es necesario hacer, para luego alcanzar algo.
- Y eso es lo que admiro de ustedes dos, igual de los otros, de Iñaki, de las otras personas que están en MUNDUKIDE, y toda la gente con quien pudimos compartir.
- Para mí eso tiene un valor muy importante para mi vida, y sobre todo para el trabajo que hago.

## **16. GASPAS QUINO GUARCAS**

- Agradecer en primer lugar a todo el personal que nos ha recibido aquí en este País Vasco.
- Nos han atendido lo mejor que nosotros vemos, pues para nosotros es una como, un momento extraño en la vida. En el país donde vengo, ya para no repetir lo que han dicho los demás compañeros, si hay una diferencia muy grande.
- Considero que no es tan fácil llegar a serlo, a conocer otras experiencias, cooperativas, si no fueran por la gran lucha que han tenido los fundadores de las cooperativas de aquí del País Vasco,
- Considero que en Guatemala en ningún momento puede llegar una asociación de cooperativas con esos ideales, de luchar a otras personas, a otras comunidades que están en una vía de desarrollo.
- Considero que no, pero aquí sí, porque hay un gran espíritu de lucha, Hay un sentimiento humano, que se piensa: “bueno yo ya tengo, pero comparto con algo que no tiene”.
- Realmente la experiencia no se compra, sino que se transmite.
- Hemos vivido o convivido este mes una experiencia bastante grande, un conocimiento bastante grande: primero en una lucha de sí mismo, uno por conocer y por el esfuerzo de lograr un desarrollo. Entonces para mí es lo que me ha llamado más la atención.
- Y la forma en la que han logrado este nivel de vida gracias a que al inicio se dio prioridad a la educación. Así hacia a los jóvenes y tanto como a las personalidades que laboran entre las cooperativas.



- Tienen un estudio así como para poder competir con las otras empresas grandes. Porque no es tan fácil competir, tiene que ser una persona muy consciente en trabajar en su propio proyecto, en su propia empresa, eso es lo que he podido ver y notar, que se han preparado las personas de sus propias empresas.
- Y están conscientes porque en los momentos que sí hay beneficios así del resultado de la empresa, bien, pero hay momentos en que no hay resultados, pero en ningún momento uno dice ahora no hay resultados pues me voy, dejo la empresa y busco trabajo por otro lado. Sino que ha habido una conciencia de estar de acuerdo cuando hay beneficio, y cuando no hay beneficio.
- Entonces esa es la ventaja que se tiene cuando personas si realmente están con un espíritu de lucha, pues a nivel de todo, tanto económica y social.

## **17. ADELINA CHOM CANIL**

- Esta experiencia ha sido de mucha importancia.
- En primer lugar felicitar a los que tuvieron esta idea de hacer este intercambio de experiencias y a los que están trabajando en todo este ámbito.
- Pensaba yo, “porque estás grandes cooperativas se interesaron en ver otras medias empresas o porque ya han tenido más experiencia y tienen más conocimiento de cómo tener más dinero”.
- Entonces dije, “bueno, a pesar de ser tan grandes pues se fijaron en nosotros y nos están brindando la mano, para que nosotros despertemos y que nos demos cuenta que tenemos mucho que hacer”.
- Esta experiencia es motivadora, porque vimos muchas cosas en un solo mes, y nos impresionaba todo.
- Regreso allá y yo no tengo técnicas de cómo empezar a trabajar.
- Tengo la idea, pero sería mejor que luego, se prepare a un grupo, ya específico, unos 4 o 5 de un lugar, para que trabajen bien. Porque la idea hay que hacerlo práctica, pero se necesita también instrucciones.
- Respecto a las visitas si hay algunas visitas, repetidas, porque era muy similar, pero cada cooperativa o cada lugar en que íbamos, era diferente, en el sentido de sus organizaciones, y nosotros al final analizábamos, y luego decíamos: “bueno esto no debe ser así”.

- Todo lo que vimos y nosotros no lo podemos hacer allá, estamos conscientes. Pero llevamos la idea. Y hacerlo de otra de otra manera sí lo podemos hacer.
- Me siento muy agradecida también con todos los organizadores porque siempre nos han dado la atención y también sobre las oportunidades de comunicarme y platicar con otras personas de la cual yo he sacado mucha experiencia y conociendo la cultura también.
- El reto que me queda es muy duro, y espero tener fuerzas para hacerlo. Gracias.

## **18. CARMEN NAVARRO**

- Quiero agradecer a todas las personas que se han encargado de darnos esta oportunidad.
- Sé que lo han venido trabajando ya hace un año, y cada vez quieren mejorar más, pero la verdad es que en general yo veo que todo lo que hacen lo hacen por estímulo a estos países que en los cuales nos encontramos que tenemos pues tanto que solucionar y que estamos buscando la manera de hacerlo.
- Al venir acá encontramos un apoyo, un estímulo a nosotros mismos para liderar todos estos proyectos que podemos desarrollar en nuestro país y con nuestra comunidad. Yo personalmente agradezco a MUNDUKIDE, a MCC y a los compañeros de la universidad.
- Yo sé que todos han trabajado muchísimo y hemos tenido el mejor momento, el mejor sentimiento.
- Sentir que tenemos, como unos padres al lado nuestro para guiarnos y decir que debemos hacer. Darnos las ideas para desarrollarlas, necesitamos un poquito más de práctica, pienso yo.
- Sería preparar otras personas que puedan ir a desarrollar muchas de las ideas que tienen acá, pues diríamos que empezando no serían todas, porque es un país muy desarrollado con mucha tecnología. Pero nosotros tenemos que empezar poco a poco y sé que de algo tenemos que empezar como lo hicieron esos grandes que empezaron.
- Me dio mucho sentimiento ahorita, porque la verdad es que pienso que hay a quien agradecerle, y lo que decía Martha referente a tener en cuenta esos valores que en determinado momento nos tienen que dejar.
- Y será agradecerles ahora y no esperar a ese momento que ya no estén. Uno tiene una costumbre muy fea, y quiero recordarla aquí para que tengamos en cuenta aquí y en todos los países que estamos acá ahorita y ojalá en todo el mundo: que uno siempre debe agradecer antes de que la persona se nos vaya. Porque no lo sabemos hacer.

- Venimos a tener en cuenta las personas cuando ya no están. Y la verdad es que llevar una flor a un cementerio ya no tienen sentido. Debía dárselos aquí, y tenemos estos seres que nos dan tanto

## **19. VALCIR OLIVEIRA**

- La experiencia:

- Experiencias muy rica, interesantísima en todos los aspectos
- Una gran satisfacción y una oportunidad grande para nuestro movimiento
- Debemos profundizar a repetir e intentar absorber más las experiencias vividas aquí.
- Hay varios aspectos que fueron interesantes, que merece destacar:
  - Las relaciones humanas que hemos vivido. Porque las personas son cosas vivas y humanas, y esa relación social enriquece y trae mayores conocimientos, tantas culturas, en todos los hábitos y comportamientos.
  - Desde el punto de vista empresarial, hay muchos factores importantes: La manera de que están organizadas los procesos productivos, tanto la organización de los equipamientos, de las instalaciones, la organización de trabajo, la visión del conjunto empresarial, proyectando a las empresas y haciendo un fortalecimiento entre ellas para crear nuevos puestos de trabajo.
  - Y otra cosa interesante fue, esa relación próxima de estudio y trabajo, de la formación, del interés en el estado de toda la comunidad de desenvolver ese aspecto. El saber aquí está muy descentralizado, todas las personas tiene acceso y eso está relacionado con las empresas. Con las personas se preparan y se capacitan y tienen una cierta colocación en el trabajo.

- Mejoras:

- Algunos materiales podrían ser enviados anteriormente a los participantes, para saber y venir con una noción más clara de esta realidad que hemos visto. O la gente tras ver algunos materiales y videos de nuestras organizaciones, algunas cosas típicas de nuestras realidades, para conocer y aprovechar este intercambio para tener un conocimiento mayor.
- Algunas visitas son muy similares, hay que priorizar ciertas visitas, de tres similares vamos a una o dos, y de ahí sacaríamos más tiempo para profundizar algunos temas específicos.

- Podría ser una empresa, entonces vamos fijar un día o más, si fuera preciso dos, para entender la lógica de la organización del trabajo. Como que se calcula la media productividad de trabajo, como se hace un proyecto de empresa, serían estudios de casos más profundos.
- Algunas visitas no son necesarias como lo de las patatas, algunas cosas podía ser menos y ese tiempo dejar para aquel de las conservas u otras visitas. Aprovechar el tiempo para profundizar en otras cosas.
- Así medio rápido esas son mis impresiones.

## **20. MARCELINO SOARES**

- Yo pienso que este periodo de intercambio de experiencias, solo fue posible por un motivo: que en nuestros países existen organizaciones de diverso carácter: popular, de campesinos..., y porque aquí en el País Vasco existe una experiencia que surgió que fue construida en un momento histórico que cuando las personas después de un periodo represivo, donde la dictadura procuraba un desarrollo y que era desfavoreciendo a la sociedad.
- Ese intercambio acontece porque existen movimientos en nuestros países, organizaciones que si luchan por las condiciones sociales, de supervivencia, de empleo, de vida dignas de las personas y que aquí existió una experiencia que debe el suceso que tiene, que debe a su capacidad que tiene de crecer y ser una referencia de la cooperativa en el mundo.
- Muchos de nosotros somos campesinos, no tenemos la oportunidad de estudiar como muchos compañeros de nosotros lo hacen, no podemos. Yo vine para acá como campesino brasileño de un movimiento y de una cooperativa.
- Aquí me sentí como un campesino, dentro de esta experiencia. Y aquí
- Procuré entender de la mejor manera posible, lo que pasa, de cómo se construye, como se construyó y cuáles son los pasos que se dan y como se piensa y como se proyecta adelante.
- Creo que a partir de esto nosotros, yo particularmente, tengo varias lecciones y de ellas depende de nuestra capacidad de procurar en nuestras organizaciones, implementar algo que pueda buscar signos de desarrollo de nuestras cooperativas, de nuestros movimientos.
- Y una de las lecciones es la educación, es un punto fuerte en el desarrollo de cualquier proceso económico.
- Si nosotros no tenemos personas que puedan estudiar, personas que puedan ser educadas a partir de nuestra realidad, a partir del contexto que nosotros vivimos, y a partir de

las necesidades que nosotros tenemos, difícilmente nosotros seremos cooperativas fuertes, movimientos fuertes.

- Esto es un desafío fuerte. Nosotros tenemos realidades, nosotros tenemos que partir de nuestras realidades para que nosotros podamos construir ese tipo de cosas.
- Y junto a esa cuestión de la formación técnica, mantener de acuerdo con las necesidades de nuestras empresas de nuestras cooperativas.
- Y otra cosa que aparece como un punto fuerte importante es que si nosotros queremos desenvolver cooperativas, empresas económicas, precisamos buscar en nuestras organizaciones las personas más cualificadas para todo este proceso.
- Porque esas empresas tiene que servir económicamente como un soporte de la lucha política de nuestros países, tienen que ser administrados por los mayores cuadros de nuestros movimientos u de nuestras empresas.
- Otra lección importante que ahora nosotros tenemos, es que nos debemos agrupar para ser fuertes y para poder sobrevivir en el mercado que nosotros tenemos.
- Nosotros tenemos un mercado que es competitivo, tiene que ser eficiente.
- Al agruparse nosotros tenemos que ser eficientes, tenemos que producir con calidad y ese agruparse se tiene que caracteriza por nosotros esta desarrollando diversas actividades que posan haciendo relacionadas de una cooperativa.
- Nosotros tenemos que tener iniciativa, no podemos muchas veces apegarnos solo a los aspectos políticos y económicos que acontecen. Y construir criticando.
- Tenemos que tener la capacidad de tener iniciativa y arriesgar, arriesgar para crecer.
- Y para concluir me gustaría decir que porque aquí han tenido esa experiencia, y nuestros países tienen otras experiencias. Agradecer a MUNDUKIDE, instituto LANKI que de cierta forma consiguió situar el contexto histórico de las cooperativas que existió a lo largo de la historia aquí en el País Vasco y en España.
- Un momento que se construyeron esas cooperativas y los que tiene un rico son las universidades que fue la casa que nos acogió.
- Y ese grupo que nosotros conseguimos vivir durante más que un mes y formamos una familia, y de que eso nos enriquece ese momento, esa experiencia. Porque eso demuestra que somos capaces de vivir en grupo y de construir en nuestros países grupos que puedan desarrollar y elevar la calidad de vida de nuestros pueblos.
- Las personas que aquí colaboraron los jóvenes que tienen sensibilidad humana y muchos jóvenes de la universidad quisieron demostrarnos.

## ❖ AÑO 2002

### 21. GLADYS MONTENEGRO

Lo primero que criticaría es que no tuvimos la oportunidad de hablar con los socios trabajadores de las empresas cooperativas donde participan porque era el dirigente el que estaba a la cabeza, nos pintaba un panorama espectacular pero ahí abajo no hemos podido ver la realidad.

También quería decir que los primeros días que estuvimos acá yo me sentí como un ratón de laboratorio. Creo que sería conveniente que se nos presente qué es MUNDUKIDE los primeros días, para saber bien dónde estábamos, de qué se trataba realmente esto, porque leímos la información que nos enviaron antes de venir, pero hasta que no estás aquí no captas bien lo que es esto.

Yo me sentía como un bicho raro, entraba en la sala donde estaban los alumnos y todos nos miraban, todo el mundo callado, y yo me sentí mal.

También veo la necesidad de que eduquen más los valores cooperativos en las escuelas, universidades... ya que esto daría continuidad a toda esta experiencia, a lo que es ahora el fenómeno cooperativo de Mondragón.

Lo que sí agradezco es que haya sido una iniciativa de las cooperativas de Mondragón el revertir esta situación de cooperativa de "yo te ayudo porque eres pobre". Se ha buscado realmente un intercambio, yo lo veo como una revolución pacífica y es la única manera para cambiar la situación. Pero creo que se necesita que se nos escuche más a nosotros, dentro de nuestra voluntad nuestras capacidades. Creo que podríamos haber aportado mucho más durante nuestra estancia.

A veces se nos asignaba una charla y no estaba la profesora, parecía que íbamos para llenar la hora, además no sabíamos de qué íbamos a hablar. Yo no quiero que el gasto que se haga en mí y en los compañeros sea una pérdida de tiempo, yo quiero aportar, tengo mucho que aportar, demasiada experiencia de trabajo con personas de base, con personas que son como cada uno de nosotros.

Lo que llevo de acá es la capacidad de gerenciamiento, de gestión y organización que tienen aquí. Yo, lo primero que voy a poner en marcha es eso. Me propongo a mí misma un reto de llevar y aplicar. Y además, me siento respaldada porque a lo mejor anteriormente no podía

hacer esto porque me sentía sola, pero veo que esto no acaba en estos 30 días; queda otra gente que me va a estar aconsejando y esto es una gran cosa para mí.

Partiendo un poco de lo que vimos en IRIZAR, yo tenía siempre en las reuniones que asistíamos una visión crítica, de no tragarme todo como lo pintaban. A veces nos presentaban como si nos quisieran vender el producto a nosotros. En IRIZAR nos enseñaron todo lo que brillaba, un panorama excepcional que realmente si todos pudiéramos trabajar así, todo sería maravilloso, pero... no lo es.

Todos nosotros trabajamos con personas y creo que podemos mejorar. Había unas ideas que daban fuerza y que podrían ser útiles, como por ejemplo la rotación del trabajo: que cada uno vaya aprendiendo diferentes cosas, que no solamente se aboque a hacer unas tareas específicas y quedarse ahí. Por esto digo, que en IRIZAR me interesaba hablar con los trabajadores, a ver si realmente todo lo que nos explicaron es así.

Otra cosa que me interesaba era conocer más el principio, las ideas de fuerza de los principios de Arizmendiarieta, los colaboradores cercanos que él tenía, cuáles eran las ideas que impulsaba a hacer...

Yo siempre dije que la capacidad de gestión, la capacidad de gerenciamiento que tienen las personas acá, eso yo lo copio. Pero me gustaría que me apoyen de aquí para ponerlo en práctica en la organización.

Una cosa era lo que nos presentaban los administradores de la empresa y otra cosa la que nos pintaban los del consejo social. Pero no tuvimos muchas ocasiones para hablar con los trabajadores.

## **22. CARLOS OCHOA**

Aquí he visto cómo hacer riqueza, cómo distribuir esa riqueza, cómo hacer que esa riqueza mejore el nivel de la población, esa forma cómo se fue consolidando, todo esto es el mensaje que he recibido.

El intercambio con alumnos ha sido extraordinario, poder enseñarles nuestra situación, la atención que han tenido con nosotros... En cuanto a la formación, me ha parecido muy buena, partiendo de los inicios del modelo cooperativo.

Una pequeña crítica que se puede hacer es que en algunos temas nos faltaba información de apoyo.

Ver, vivenciar para correlacionar con lo que se nos dice. Yo tuve la oportunidad de hablar con trabajadores de Fagor, hice varias preguntas en los consejos sociales sobre los posibles conflictos existentes entre los trabajadores y el sistema.

Lo importante de todo esto es el tener la posibilidad de seguir manteniendo el contacto tanto con MUNDUKIDE como con otras organizaciones.

### **23. JUAN MORA**

He cumplido las expectativas con las que venía a este encuentro. He encontrado grandes diferencias de vivencias que hay en este pueblo comparando con el pueblo desde el que venimos. Todo esto contrasta mucho con nuestras realidades.

Dificultad al principio: de pronto acá no nos acaban de entender bien, como aquí se vivió una experiencia con funciones muy diferentes, creen que las cosas son fáciles de hacer allá.

A veces se dice acá que nosotros somos pobres, que pedimos plata. Lo que yo quiero que entendáis es que allí realmente hay muchas dificultades y que hay limitaciones grandes. Por ejemplo, en nuestra comunidad hay mucha dificultad en la educación. El aspecto político también es una fuerza de presión dura para el desarrollo comunitario. La pobreza y el individualismo que se vive en la zona, se puede decir que por la misma cultura están acostumbrados a vivir esa situación. Entonces, dices, pero bueno la gente dice que el objetivo de venir es pedir plata. Pero en realidad, yo voy con cosas diferentes, y mis soportes son sobre otro punto de vista.

Una cuestión negativa es que nuestros proyectos son más bien agrícolas y pecuarios y aquí nos han enseñado mucho la parte industrial, de empresas grandes. Creo que hay que profundizar más en nuestros proyectos.

A nivel personal quiero decir que las charlas con alumnos, uno puede sentir cohibido, porque uno no sabe bien de lo que va a hablar... y entonces uno está preocupado por la charla.

A mí me ha aportado mucho esta cultura de acá del País Vasco, el convencimiento personal sobre todo. Tener en cuenta que sí hay posibilidad de cooperativismo, de formar una forma de



vida y una manera de mejorar el nivel de vida de la gente. Entonces, de pronto una parte que puede apuntar es por mi vivencia personal y luego con algunos elementos que llevo, tratar de que eso se haga realidad.

#### **24. MANUEL OWONO**

Todo es bastante impresionante para mí. Nunca he encontrado este tipo de organización cooperativa, sobre todo con una base cultural tan sólida. No encuentro nada que criticar, quiero ser sincero.

Y no sé si en el fondo esto fue enviado por Dios, debo admirar la idea que creó y a los que han continuado con su idea, porque encontrar en el mundo occidental un sistema casi socializado (como esta cooperativa), tener medios económicos e invertirlo en lo social, gente que manejan esos medios, viven modestamente, pero en las oficinas esta como los señores que estaban en las torres que cayeron en Nueva York. Es una honestidad increíble encontrar gente así dentro del mundo occidental.

En cuanto a las cooperativas me ha impresionado mucho el área de enseñanza, aunque no es mi rama. Lo que más me interesa es el sector agropecuario y me hubiera gustado profundizar más en él.

A mí, aunque digan que no hay que alargar mucho, necesitaría mucho más tiempo, analizar profundamente antes de hacer un análisis crítico. Pues, alabar es imprescindible, porque lo que se ha hecho es muchísimo, como he dicho antes.

En lo que yo he visto, en las diferentes cooperativas que hemos visitado, yo he cogido idea de todos, para mí ha sido como una sopa de letras, he ido cogiendo una a una cosas de cada una para adaptarlo a la realidad de allí. Pero en todo esto yace una cosa en el fondo: creo que valorar la cultura propia ha sido muy importante para que las cooperativas vayan para adelante.

#### **25. JUSTINO GARCIA**

Daros las gracias a todos. Me voy con una impresión muy grande sobre lo que es toda esta gran experiencia que han podido desarrollar. Me voy con muchas ganas de hacer una reflexión personal sobre mi quehacer en mi trabajo.

Una propuesta: creo que ha sido un intercambio bidireccional: por una parte la experiencia cooperativa de Mondragón y por otra las experiencias del sur y no tanto cambio multidireccional.

Creo que es importante un intercambio entre nosotros, ya que compartimos realidades bastante parecidas y pienso que nos podría ayudar mucho. Yo pensaba en un principio que tendríamos tiempo para hacer esto pero la dinámica de trabajo no nos ha dejado tiempo, o estábamos muy cansados.

Yo me llevo muchas cosas. Que se puedan aplicar es otra cuestión diferente. En este sentido, me gustaría ser modesto, porque son cosas pequeñas las que podemos ir realizando. Algo de lo que pude darme cuenta al estar aquí, es que sí hay una gran capacidad de gestión. Hay toda una superestructura económica que ha sido una serie desarrollada, pero me pude dar cuenta de que detrás de todo esto, en el fondo hay una serie de cuestiones que son fundamentales, y que son los que lograron llevar a lo que es hoy. Me refiero a una serie de valores, que un grupo de seres humanos comunes y corrientes lograron poner en alto y se dejaron arrastrar por ellos para generar un proceso de transformación.

Yo, en lo particular, quisiera trabajar para construir un método que nos permita desarrollar, una serie de valores que nos permitan iniciar el proceso de cambio.

## **26. ANGELINA COTA**

La visión de la empresa, social, pero con miras a integrarse en un mercado competitivo, o sea también las competencias, además de ser solidarios, ser conscientes de la ecología... pero además esa visión empresarial. Que no está peleada con la idea social.

Lo que me llamó la atención también fue (creo que nosotros vamos en esa línea, aunque en otra escala) la formación de las personas para hacer posible una empresa y dentro de la formación el poder ubicar quienes podrían ser los líderes, motivadores de cualquier experiencia o cualquier empresa.

## **27. ANGELES LOPEZ**

Yo no voy a profundizar en todo lo positivo, porque haciendo un balance es mucho más lo que nos llevamos.

Me parece que el programa ha tratado de alcanzar diversas áreas, la universidad, la experiencia cooperativa, parte de la formación (entender el pensamiento de Arizmendi-arrieta), la parte personal y la parte cultural, por lo menos, así lo he visto yo. Y me parece que no en todas las áreas de ha empleado el tiempo suficiente. Partiendo de que hay un gran esfuerzo tanto por el País Vasco como por los receptores y también por nuestra parte, con ese espíritu quisiera hacer unas observaciones:

- Me parece que fue pobre el intercambio con los profesores; ha sido mayor con los alumnos y aunque hayamos estado con algunos profesores ha sido de manera personal, no estaba incorporado en el programa. También percibo que el nivel de involucramiento de los organizadores está a distintos niveles, y que ponen mucho más énfasis en la parte operativa. Pero creo que habría que hacer un esfuerzo (por ejemplo, entender frente a todo este discurso de la calidad, productiva, la competitividad... cuales son las estrategias que están utilizando. De entender o incorporar la parte de la dimensión humana, de una educación distinta...) me parece que sería muy rico.
- Luego, la otra parte, a nivel de intercambio de experiencias, me parece que sí. Que hemos recibido y entendemos el proceso de gestación de MCC y de la experiencia cooperativa, pero mi sensación es que por vuestra parte solo ha habido una información, que ahí se ha quedado, sobre todo en los primeros días, y creo que ha sido insuficiente el tiempo para poder hablar de que realmente ha habido un intercambio de experiencias. Por mi parte, entiendo que coger confianza y poder decir “yo no estoy de acuerdo con esto” no es fácil.
- A mí me hace falta toda dimensión social de la formación de sujetos críticos. Se ha hablado mucho del mercado, de la producción... y lo valoro, pero me ha hecho falta otra parte, la parte social y también he echado en falta el intercambio con otros movimientos sociales. Creo que se debería dejar también dentro del programa un tiempo para esto. Aunque también me ha parecido que ha habido flexibilidad en el equipo cuando hemos dicho “me gustaría hacer esto, lo otro...”, es decir, hemos tenido respuesta para buscarlo, aunque haya sido de manera personal.

La flexibilidad de horarios. Hemos ido “todos juntos aquí, todos juntos allá” y entonces habido quien se ha sentido mal, y es que a veces son necesarios silencios y como es tanta la información que recibimos estos días, necesitamos tiempo para digerirlo. Pienso que habría que pensar en algunos momentos de sosiego para poder procesar toda la información. Encuentro también que hay gran esfuerzo y que se trata de sacar el mayor provecho a la estancia, y que es con ese ánimo.

Por último, creo que nosotros y nosotras también tenemos que “saber hacer”. Y ese “saber hacer” me parece que no ha quedado suficientemente visibilizado. Quizá, el poder anticipadamente conocer cómo trabajan la parte del liderazgo en Chile, implementar un taller entre nosotros mismos, eso podría ser rico. Otro ejemplo: como se incorpora la dimensión de género... Creo que tendría que haber un tiempo para compartir entre nosotros el saber hacer. Creo que podría enriquecer mucho el intercambio y además socializar nuestras habilidades.

Para mí ha sido clave la transparencia, la claridad y la honestidad para decir: “sí, hay muchos temas, la cultura, la pobreza, los derechos humanos... pero a la hora de hacer empresa, hay que hacer empresa”. Distinguir los momentos y decir si ahora vamos a hacer empresa hay que hacerlo con calidad. Aunque me cause resistencia, ha sido un aprendizaje porque nosotros revolvemos todo y en un momento queremos dar formación, conciencia, empresa... para mí esto ha sido realmente un aprendizaje.

Otro punto es la participación. Para mí el entender que la participación se da en la capital, en la gestión y en la distribución y verlo concretizado en cada una de las cooperativas, o sea el esfuerzo que tiene que hacer el socio/a trabajador/a, que le descuentan de su salario o que tiene que pagar a Lagun Aro. Allá, para nosotros los socios en las cooperativas son los ahorradores, pero aquí no, y se me hace difícil entender eso.

También ha sido importante entender la lógica inversa con la que trabajamos allí. Es decir, primero producir y luego a ver quién le vendemos. Aquí la lógica es a ver si hay alguien a quien venderle y que quiere, y después producir. Esto ha sido un cambio de esquema absoluto.

Creo que habría que profundizar muchísimo y dedicarle mucho tiempo a los mecanismos de real vinculación porque tenemos montones de pequeños esfuerzos pero absolutamente desarticulados unos con otros. Y este mecanismo que ha logrado la supervivencia también de MCC, que compromete patrimonialmente, y esto de la reconversión de los resultados, yo creo

que es algo que sí tenemos que aprender mucho y además ya en caliente dar los primeros pasos porque es una manera de ir creando fuerzas, no? Eso para mí ha sido clave.

## **28. IRIS CUEVAS**

Tengo que estar agradecida por este mes formándonos como personas. Ha sido una experiencia enriquecedora tanto en lo personal para mí, como lo que voy a poder aportar en mi organización. Llevo nuevas ideas, nuevas formas de reestructurar nuestra organización y apostar ideas nuevas a los socios, poner las cosas en práctica. Estoy segura que nuestra organización con empuje y liderazgo podrá salir adelante y esta ha sido una experiencia de las más grandes con la que pude haber soñado alguna vez. Agradezco a todos y a cada uno de vosotros, LANKI, alumnos de la universidad, y a todas las personas que han estado cerca de nosotros.

Lo que yo voy a poner en práctica en mi cooperativa va a ser volver a reestructurar todo lo que es el sistema organizativo. Saber las responsabilidades que tienen cada uno dentro del consejo, lo que es verdaderamente una asamblea, lo que es verdaderamente participar en forma colectiva y a nivel empresarial que es lo que queremos ser en el futuro. Esa es mi idea y esas son las ganas con las que voy a llegar a actuar acá.

## **29. SANDRA CARRASCO**

Para mí ha sido muy importante esta experiencia de 30 días, poder conocer la experiencia cooperativa de Mondragón y no sólo de las cooperativas sino también de la experiencia de los compañeros. Crep que son cosas muy importantes. También quería agradecer a Iñaki (MUNDUKIDE) que se dio cuenta del problema que tenemos en la organización y que no dio una ayuda realmente buena.

Me ha parecido muy importante conocer la experiencia de lo que ahora es MCC, o sea domo desde una situación donde no había recursos suficientes, no había gente bien preparada... ha llegado a ser lo que es ahora. Conocer como la iniciativa de una persona pudo contagiar a los demás y han llegado donde ha llegado. Es decir, desde una empresita que crearon han llegado hasta todo lo que significa a nivel mundial la experiencia cooperativa de Mondragón.

Otra parte que me pareció interesante en el intercambio es no sólo la parte financiera y económica de las empresas o de las cooperativas, me parece también importante que pudimos darnos cuenta de lo que es el País Vasco, de cómo es la gente. Ya que estuvimos en contacto, a parte de los muchachos, con alguna gente que nos explicó algunas cosas de la cultura que no conocíamos y que aunque no conozcamos de todo bien, nos aclaran muchas dudas.

Otra cosa que me parece importante es el que hayamos llegado acá. La experiencia con ustedes me parece a mí, no más importante, pero si en cierta medida más profunda, el poder conocer las experiencias de los compañeros.

La propuesta que yo tengo es bastante simple: en relación con las charlas con los muchachos en la universidad, sí me gustaría para los próximos compañeros que vengan, que haya, en la medida de lo posible u guión de lo que pudiera interesarles a los muchachos. Es decir, cuando se sabe quién va a ir a la charla, pues decirnos más o menos los temas generales, por lo menos para que busquemos alguna información, preparar más los temas.

No me queda más que agradecerles. Ha sido una experiencia muy enriquecedora, sobre todo a nivel personal.

A mí me llamó la atención cuando visitamos IRIZAR, como trabajan las personas. Yo creo que trabajar con las personas es una cosa muy importante.

Otra cosa que quisiera destacar es que si logramos hacer andar a nuestra empresa en buenas condiciones necesitaremos ayuda externa de MUNDUKIDE en muchas cosas, especialmente las relacionadas con el asesoramiento.

### **30. PEDRO GOMES**

La riqueza y el conocimiento que he adquirido aquí quiero llevarlo para aquellos que allí lo necesitan. MUNDUKIDE no sólo nos han transmitido el conocimiento de las cooperativas, ha hecho mucho más, porque yo hace muchos años que no tenía contacto con esa gente latinoamericana.

De todos los países que he visitado hasta hoy, sólo hay dos países en los que he encontrado relaciones tan humanas, tan fuertes como el País Vasco y Brasil. Este programa de intercambio ha permitido llamar la atención de todos los aquí presentes.

Yo tomaba mucho el pelo con que los vascos comen mucho, y no es broma, porque eso quiere decir que por lo menos consiguieron superar los problemas de alimentación, educación y salud. Cualquier país que tiene esos parámetros resueltos podrá decir que está bien. Yo digo que mi país no es del Tercer Mundo sino del Cuarto Mundo.

Por eso creo que la solidaridad que han demostrado tanto MUNDUKIDE como las personas que nos han arropado durante todo el mes ha sido verdadera y creo y quiero llevarme esto a mí país. Muchas gracias a MUNDUKIDE y a todos.

### **31. RICHARD MANHYIA**

Las experiencias no son para copiar sino para aprender, reinterpretar y adaptar en nuevos contextos. La experiencia de Mondragón es una experiencia ejemplar que vale la pena aprender de ella. El programa de intercambio de experiencias de MUNDUKIDE es un regalo de inspiración a todos los paises en vía de desarrollo.

Nosotros hemos vivido toda nuestra vida buscando soluciones adecuadas al problema de la pobreza y el desempleo. Hoy después de un mes de estancia en el País Vasco, hemos vivido una cultura nueva, hemos visto una forma de organización diferente, y hemos aprendido una nueva solución, el cooperativismo.

La experiencia de Mondragón ha demostrado que el cooperativismo es una de las soluciones más adecuadas a los problemas de los países pobres. El cooperativismo es una solución pasiva, segura y efectiva si se organiza y se aplica correctamente. Si una cosa hemos aprendido en el País Vasco, en las cooperativas de Mondragón y en MUNDUKIDE, y que nunca debemos de olvidar, es que: el éxito de una cooperativa radica en la aptitud de las personas.

Una cooperativa, tan poderosa que sea, tantos profesionales que tenga, tan organizado que sea, estará destinado al fracaso si no existe la participación de los trabajadores en las tomas de decisiones, si el trabajador no se siente dueño o socio de su cooperativa y si al final no existe una distribución estratégica, justa y satisfactoria de las riquezas. Con estas ideas se crea una nueva cultura de trabajo que sirve de base al desarrollo de cooperativas en cualquier contexto.

Nosotros hemos sido afortunados en tener la oportunidad de ser participantes del programa de intercambio de experiencias. Esta experiencia entonces representa un estímulo, un apoyo y una guía a nuestro desarrollo.

Confiamos en que seremos capaces de reinterpretar y adaptar las experiencias adquiridas a nuestras realidades. Tenemos la esperanza porque tenemos motivación, personas dispuestas, el espíritu y sobre todo un asesoramiento integral de MUNDUKIDE.

Educaremos a nuestra gente, les transmitiremos las experiencias, empezaremos pequeños y seguro que desarrollaremos.

Gracias al País Vasco, gracias a las cooperativas de Mondragón y gracias a MUNDUKIDE. Hasta la victoria siempre.

A mí me ha gustado la parte de la participación en las decisiones, la parte de ser socio de una empresa. Eso, realmente da un valor al trabajador de que sienta que es parte de la empresa. Por lo tanto trabajan con todo su corazón.

### **32. PEDRO VATHIER**

El principio cooperativista de la intercooperación es el más importante. Si nosotros no trabajamos de manera cooperante, es decir, independiente de las situaciones de cualquier país, no podríamos llegar a hacer grandes cosas. Y creo que esto también hemos aprendido aquí.

También hemos visto las dificultades que tienen, las que tiene el coordinar los trabajos en equipo. Estos 30 días nos hemos preguntado, molestado... y creo que hay que elogiar a todo el equipo que ha organizado este intercambio, porque no es fácil coordinar un trabajo de este tipo.

Por otra parte, creo que ha faltado más tiempo para profundizar nuestras experiencias, es decir, entre las personas que hemos venido desde Latinoamérica y África, creo que habría que potenciar este aspecto bastante más.

Otra cosa que he percibido aquí es que los estudiantes de aquí han asumido una carga grande de responsabilidad. Esto es importante porque no percibe que los estudiantes jóvenes de aquí tienen voluntad para luchar.

Lo más importante que ha quedado latente es que todos debemos tomar la conciencia de la cooperación.

### **33. VALMIR STRONZAKE**



En estos 30 días de intercambio que hemos tenido aquí en el País Vasco a través de MUNDUKIDE, para mí se han cumplido los objetivos que tenía en mente, cuando vinimos para acá fueron alcanzados. Relacionado con la cuestión administrativa de las cooperativas, la participación social, los trabajadores están en la producción y su relación con los directivos y como participan en el planteamiento estratégico. Eso fue posible percibir y estudiar.

Pasar 30 días conociendo lo práctico, las actividades, las realidades del día a día, las preocupaciones de las personas, las dificultades iniciales, de crecimiento y de desarrollo. También hemos conocido el proceso de desarrollo del pensamiento de las personas.

Esta estancia contribuye mucho, porque todo esto no puede aprenderse ni en las escuelas ni en las facultades. La mejor forma de aprender es conviviendo con las personas. El conocer la realidad del País Vasco es algo que pocas personas del mundo tienen, ya que en los medios de comunicación se manipula y camufla la realidad de aquí. Conocer las personas del País Vasco supone también tener una relación con un pueblo reprimido pero en lucha. Entonces, hay diferencias entre el País Vasco y los países latinoamericanos, pero también hay muchos parecidos.

Hay una cosa que yo pienso que podría mejorar para los siguientes intercambios: las personas que vienen de los países del Sur que participan en las experiencias cooperativas, comunitarias... de desarrollo, son todas personas que nacieron y crecieron junto a movimientos sociales, por eso, deberíamos haber tenido más contacto con las organizaciones sociales, civiles... con movimientos parecidos a los que nosotros trabajamos en nuestros países. Ya que fue de ahí de donde nosotros surgimos y fuimos montando nuestras experiencias entorno a las cooperativas. A mi parecer sería muy interesante trabajar en este ámbito y no tanto estar en las cooperativas, empresas económicas...

Esta solidaridad que existe desde aquí, desde MUNDUKIDE, claro que tiene interés de conocer otras experiencias, pero para nosotros esto es solidaridad. Porque la solidaridad o se agradece, se transmite a los demás. Entonces, también quiero decir que MST tiene las puertas abiertas para personas y organizaciones de este país, para que conozcan nuestra experiencia.

## ❖ AÑO 2003

### **34. ALICIA MARIA MARTINS**

Yo no voy a hablar mucho, ya tuve la oportunidad ayer de hacer un pequeño resumen en nombre de mis compañeros sobre la impresión del intercambio. Las opiniones respecto a la organización, la programación y la logística ya fueron abordadas por mis compañeras y no voy a repetir lo mismo. Suscribo lo que han dicho la mayoría de ellos. Sobre todo los aspectos tratados por Emilio, Federico, Moises y Giselda. Quería nada más sugerir un cambio de fecha para la realización del intercambio, para mí, para nosotros que venimos del Trópico, es un poco complicado, porque como ya nos había avisado Andoni de que iba a hacer mucho frío, mucha lluvia, mucho frío y que había que venir bien preparado, pero he pasado frío. Yo quería sugerir el mes de abril, ya que creo que es más caliente. Nos dijeron que tuvimos suerte con el tiempo, que normalmente no es así. La relación entre los participantes, los estudiantes, los profesores, las cooperativas ha sido muy buena y cordial. Para mí fue un gran honor estar aquí, con la admiración y la gratitud de conocer la gran experiencia de las Cooperativas de Mondragón y su desarrollo espectacular. Y quizás una vez más agradecer a todos, en especial a MUNDUKIDE, a LANKI y a los que estuvieron muy cerca de nosotros, los profesores, los estudiantes.

### **35. MOISES PORTILLO**

Resaltar algunas cosas, en general me parece una experiencia muy positiva. Creo que es muy rico en eso, ayudará mucho a nuestro proceso. Ahí sí me siento que va a ser más aprovechado para mí situación, el conocer experiencias, nosotros hemos aprendido en el camino algo así. Nos ayuda a tener un nuevo concepto del cooperativismo, eso de alguna manera u otra tenemos que ir tratando de ir induciendo en nuestra cooperativa. No que vamos a tomar una medida y hagámoslo así, si no que estudiar porque los patrones culturales son diferentes, aunque hay algunos aspectos que sí podemos aplicar en nuestro negocio.

La solidaridad es algo que importante, digamos fundamental en este campo, y aquí digamos es bastante fuerte eso, hay que ver como nosotros lo tenemos que impulsar. La educación y este espíritu digamos de mostrar experiencias sin ninguna reserva, creo que

eso es bien fundamental, a uno le llena, a uno que viene de otros lugares, a uno le llena de satisfacción que gente muy preparada académicamente y que está al frente de empresas, puedan dedicar su tiempo para explicar. Porque venimos de un sistema que para llegar a una persona que está en esos niveles, uno tiene que pedir audiencia de 15 días, e igual si no le parece le da 5 minutos y ya lo deja a uno allí sentado, y le manda al asesor o a la secretaria. Y aquí digamos esa es la habilidad de todas las personas que hacen un liderazgo en la empresa que hemos estado y abiertos a cualquier pregunta. Y eso digamos a no le hace sentirse, le motiva le autoestima. Y creo que eso si se debe de mantener porque ayuda mucho a que uno pueda entrar en ambiente. Quizá la organización es otro elemento fundamental que hemos visto, tanto a nivel del programa como a nivel de empresa como ha estado, y es que sí siento de que han adecuado este modelo cooperativo en base de las condiciones que aquí están, y eso me imagino que habrá partido de un estudio para poderlo hacer. A veces, yo tenía la idea que el cooperativismo tenía un solo matiz, pero es aplicable de diferentes formas en cualquier lugar. Me parece muy excelente porque está la organización adecuada a las condiciones que tienen las personas aquí, y eso digamos que habrá que ir revisándolo en nuestros lugares. De qué manera también si nosotros estamos siguiendo un cooperativismo que no es adecuado, quizás por eso hay un retardo en el avance hacia el desarrollo de la empresa, hay que ver que es, ese punto de vista me parece clave, un elemento muy clave, que hemos visto aquí para poder desarrollarnos mejor. Digamos, la visión emprendedora que han tenido las personas que iniciaron este proceso, a uno le motiva porque de cierta forma, uno estamos trabajando en nuestras organizaciones y a veces iniciando procesos que iniciaron estas personas hace 50 años. Entonces, porque no hay que llegar con la de que nosotros quizás vamos a llegar a ver el proceso. Yo por lo menos he estado trabajando, ya llevaos unos 14 años en la organización, 7 años más metido en esto y todavía me había planificado estar unos 5 años más, digamos para poder ver el desarrollo. Pero hay que trabajar más, no voy a ver quizás yo los frutos, por eso es importante verlo, aquí hemos visto algunos fundadores y ya digamos tenido el privilegio de ver esto.

Pero digamos, hay que transmitirlo a las personas y eso me parece muy clave porque los que hemos venido debemos llevar eso. De que estos procesos necesitan de tiempo,

necesitan de sacrificio, necesitan de empeño, de apropiación, cosa que han hecho digamos los fundadores y la gente que se ha ido. Digamos que sí considero que este esfuerzo que MUNDUKIDE hace va a tener gran impacto en el desarrollo de las economías populares de los países que vienen a compartirlo. O sea, no es digamos un gesto, sino que es como una forma diferente de ayudar, no sólo con dinero uno puede apoyar a estos países, sino que ideas, y con, digamos muchas de las cosas que aquí hemos aprendido en este mes. Y si llegamos y las aplicamos de una buena manera de acuerdo a nuestras condiciones, es mejor a que nos den 10000 dólares. Yo creo que esto es importante, no solo con dinero se puede ayudar, creo que como decía Federico esta es una gran experiencia y que nos sirve de mucho. Yo no lo imaginaba, había leído documentos sobre la Corporación de Mondragón, incluso había estado hablando en el grupo mientras que estábamos en la discusión saqué un documento de Internet y lo leímos. Esta experiencia es bastante exitosa para mí desde lo que hemos conocido me parece bien. Si quizás en esto, es importante para enriquecer más y poder digamos, no por el concepto de que uno quiera llevarlo allá, porque todo cree que es éxito. Me parece que para unas próximas habría que platicar o tener charlas con gente fuera del entorno, para saber cómo de buenas son las cooperativas. Quizá habría que hacer un esfuerzo para poder conversar con la gente que viene, con gente particular, para que ellos den su particular punto de vista y uno pueda decir un poco, porque andamos viendo empresas exitosas; es bueno conocer las críticas de la misma gente.

Y de alguna otra manera, de la cooperación que hay desde MUNDUKIDE hacia estos países digamos en vías de desarrollo, también es importante que se conozcan lugares pobres si es que los hay. Yo es que me voy con la duda, dicen que hay un cuarto mundo aquí, quiero decir, que están peores que nosotros, que nos llaman el tercer mundo. No hemos conocido y eso ayudaría mucho si es que lo hay, ayudaría mucho a valorar muchos más a uno el empeño que hacen estas organizaciones como MUNDUKIDE con la cooperación, y un poco dejar de de lado gente que está al lado en su país, de apoyarle, porque entonces uno valoraría más este esfuerzo y aprovecharíamos de una manera mejor, digamos esta estancia aquí, sabiendo que se le dan privilegios a uno, que bien se le podrían dar a gente local, me parece que habría que ver eso.

### **36. PEDRO RODRIGUEZ**

Esto yo creo que no se expresa, la impresión que me llevo al entrar al País Vasco con la educación de la población es increíble. Yo no creía que era así. Entonces, cuando entre vi otra cosa diferente. Yo creo, que sí que ha sido valioso para mí, y creo que me alcanzó muchas sorpresas.

La primera cuestión es la de las empresas. Yo creo que la visita a las empresas, para mí, ha sido muy agradable. Sean industriales o agrícolas. Lo que yo no he agarrado es la visión del desarrollo de la empresa. Es decir, se puede trabajar en cooperativa y sí es posible, eso es lo que más me ha sorprendido y creo que me sirve de mucho. Es muy industrial, pero tiene un origen, tiene un principio y eso es lo fundamental. Cómo surgió, eso es lo que permite adquirir una idea. Cómo, yo también puedo trabajar en función de ser agrícola o industrial, pero todo tiene su principio. Luego hablar de cómo las universidades también se ponen en función del desarrollo empresarial, y creo que sí es valioso y hay una relación coordinada, en el que el alumno tiene una visión empresarial. Esa es una parte que a mí me causó bastante interés, y creo que así no tendríamos mucho que decir en eso, y no se da ninguna importancia a eso de donde yo vengo.

Otro factor es la experiencia como fundador de personas que contribuyen al proceso. Nosotros decimos la primera piedra, a fundar la primera cooperativa. Y creemos que eso también se puede implementar, y ya lo estamos haciendo y creemos que sí se puede. Esa es la ventaja, que nos van a demostrar que no es una idea maravillosa, sino que son recursos, es una visión de trabajo, son ideas. Creo que eso me va a servir. Y eso es lo importante. Por otro lado, creo que la dinámica de los estudiantes, de relacionarse con nosotros ha sido muy agradable y creo que eso es fundamental; que una persona joven comience a relacionarse con gente que es de otro mundo, otras personas, gente que viene de otros lugares, de diferentes ideas, pensamientos. Los estudiantes se van ubicando de cómo debe ser el proceso, de cómo viven en un mundo diferente, y eso les permite crear una idea acerca del desarrollo social y económico. Por eso, creo que los estudiantes se han portado muy bien, por mi parte excelente.

La otra parte, la que se refiere al transporte, ha estado bien. Ha sido lo que Andoni nos explicó por correo, que dispondríamos de carros para movilizarnos, y así fue. El albergue es agradable y a mí me ha servido para hacer ejercicio: 73 gradas para trepar. Esta ha sido una buena alternativa para no aumentar el peso. He dormido a gusto, no he sentido frío, ningún problema. La alimentación, comimos demasiado. Y creemos que fue una comida abundante y de calidad.

Puede ser que el grupo que venga se forme, puede ser dos o una comisión de ordenamiento, que apoye la parte logística, y que pueda llevar a una comisión de disciplina, de ordenamiento. Y que sería válido para que haya una mejor comunicación e el proceso.

Y en la parte del intercambio entre nosotros, creo que fue agradable, nos llevamos una experiencia de diferentes países, y creo que nos va a servir de mucho. Como es la relación de trabajo de cada uno. Entonces, creo que sí fue agradable compartir entre todos, pasar cada uno a expresar su idea, y creo que eso sirve de pauta de cómo estamos, nos permite conocernos, en que puestos estamos, que necesitamos, entonces nos dan la idea. Este, que nos permite conocernos más a fondo, no sólo la realidad nuestra, o la que venimos, sino que da mucho más. Y creo que, entre también las partes de relación, ambas ya, han platicado mucho, se han creído, entonces ha sido agradable.

En la cuestión de la charlas, yo creo que sí ha servido. Eso sirve porque nos da, hay cosas que se han metido y creo que nos sirvió de sorpresa, provisionalmente hacer las cosas, y comenzar a amarse las ideas, participar en las charlas, lo mismo en las entrevistas. Yo creo que sí ha servido para que cada uno empiece a participar en diferentes cosas. Cuando uno tenga charla, se le avisa 15 días antes, lo lleva todo preparado, aquí hay cosas que uno se las agarra rápido y comienza a armarlas, de lo que uno vive, de nuestra realidad. Esto me hace recordar a todo el proceso de la realidad, para poderla compartir. Eso nos permite conocer cada esquina de nuestro país, como piensa.

Agradecer a MUNDUKIDE y LANKI por habernos elegido para poder venir acá, para nosotros va a ser de mucho agrado, y mucho servicio para el grupo. Y creemos que sí nos va a servir. Que este trabajo nosotros llevamos nos va a ser de utilidad, ya tenemos

un inicio, este es un principio que nos va a servir para ver y afrontar el futuro con más ganas, más claridad y con más solidez de lo que queremos. Y creemos que así, sí es valioso. Entonces no me queda más que agradecer, a los estudiantes, a todos...

### **37. EMILIO PEÑATE**

Nos comunicaron que eran todavía tiempos difíciles, que iba a hacer mucho frío, que llovía; nosotros sin embargo pensamos que ha hecho un buen tiempo. Nos parece que para los próximos encuentros se puede mantener la misma fecha, a nosotros nos ha parecido bien, a mí personalmente.

El programa de las visitas, como programa de las visitas a las cooperativas y a las diferentes empresas y entidades que visitamos también nos ha parecido bien. Sin embargo, me parece que es bueno señalar que teniendo en cuenta las características de todos los compañeros que estamos aquí, la mayoría procedemos de actividades agropecuarias, de la agricultura, la producción animal... No todos, pero en alguna manera estamos menos ligados a la causa industrial. Creo que la causa industrial sirve como principio, igual que cualquiera de la agricultura, y de lo que se trata es de coger experiencia en los conceptos generales del cooperativismo.

Me atrevería a recomendar, si el grupo que viene en las próximas ocasiones tiene las mismas características, tratar de incrementar un poquito más las visitas a los lugares que tienen que ver con el sector de donde provenimos.

El último lugar que visitamos, el de los frailes, recoge un poco todos los aspectos relacionados con la capitalización, y la formación de personas, que son los productores. Es una experiencia positiva que a nosotros nos sirvió de mucho. Y creemos que podríamos hacer eso también en nuestro país.

En cuanto a los encuentros con diferentes identidades, personas, creo que fue muy positiva la programación que se hizo: tener encuentros con las personas de más experiencia, de más edad, con los fundadores, sobre todo José María y el resto. Nos

sirvió de mucho, a mí personalmente para conocer cómo piensan, cómo surgió todo, creo que es una cosa positiva, que se debe mantener.

Me ha llamado mucho la atención el interés de los estudiantes en particular, y de grupos de población también, porque también charlamos con gente del pueblo. Y para mí es una experiencia muy diferente, me llama mucho la atención que haya tanto interés en nosotros. Yo creo que no es hipocresía, pues nos prestan atención cuando estamos conversando y tratan de captar todas las cosas. Sin embargo, me parece que hay que hacerlo un poco más organizado, porque a veces, apenas terminamos una actividad y ya tenemos dos o tres charlas. O te dicen que tienes una charla y luego no la tienes. No digo que haya estado desorganizado, sino que hay que tratar de organizar y programar un poquito más. También para lograr que se cumplan los objetivos de estas charlas con los estudiantes, y con el resto de los grupos. Igual, me pareció que en el grupo hubo compañeros sobrecargados con demasiadas charlas, sin embargo otros estuvimos más disponibles, por llamarlo de alguna manera. Y creo que eso también se tiene que tener en cuenta, me parece que el interés de charlar puede ser de cualquiera, todos creo que tienen algún mensaje positivo que llevar.

Creo que a última hora se movieron un poco los encuentros organizados, desorganizados los hacemos prácticamente todos los días. Pero los organizados, en los que participamos quienes venimos de los diferentes países, también son muy importantes; pues a veces la misma tarea diaria nos hace no pensar en muchas cosas, de nuestras costumbres, de nuestra cultura. Creo que en algún momento sería bueno programar algún encuentro más entre los participantes que venimos, porque muchas veces no conocemos las cosas de nuestro pueblo y también es importante conocerlo.

Creo que desde un principio se debe detallar más desde MUNDUKIDE, especificar más lo qué es, qué hace, cómo es su composición, su estructura... Porque lo hemos ido aprendiendo y en definitiva es quien nos invitó y es de quien debemos saber y conocer. Un poco para saber sobre que estamos pisando, ¿no? Yo en momentos he tenido dudas de que hace MUNDUKIDE, de dónde salen sus recursos... Estas cosas también se podrían ampliar más.



En cuanto a las condiciones, para mí son inmejorables. No pido más. La residencia es buena, la habitación, es una residencia, no una suite, pero se puede vivir, es cómoda. La comida para mí es muy buena, es suficiente. Se come demasiado, y hasta que se acostumbra uno... yo por ejemplo, casi no desayuno en Cuba. Lo de la transportación creo que es una buena iniciativa, esto de decirle a los compañeros que vienen que si tienen permiso de conducir que vengan y que conduzcan, creo que es una posibilidad muy buena.

Para la próxima hay que tratar de que la televisión no se rompa, y que sea más eficiente. Moisés sufrió mucho por no poder ver los partidos de fútbol y algunos como Guillermo se preocuparon por no poder ver el noticiario. Aunque al final las monjas nos facilitaron el piso de abajo para ver la televisión, pero ya había tantas cosas para hacer que casi nadie bajó. Me parece que algunas noches, para variar un poco, se podía hacer alguna actividad cultural, algún teatro o alguna actividad de danza, para que la gente tuviera la oportunidad de vivir alguna actividad de este tipo.

Creo que para facilitarle la tarea a losu, el próximo que esté al frente de esto, quizá se pudiera nombrar un responsable de todos los que vienen. No un jefe, ni nada de eso, pero una persona que convine junto con losu las cosas. A veces a él le cuesta mucho trabajo ver a cada uno de nosotros e ir diciendo las cosas a cada uno de nosotros. Sin embargo si uno de nosotros encabezara el trabajo también, sería más fácil, hablar las quejas generales solo con uno y facilitaría bastante el trabajo. Mientras que con todos es más difícil.

En general creo que fue una muy buena organización, por lo menos a mí me lo pareció. Solo los detallitos que he planteado, que no me parecen deficiencias, sino cosas que se pueden mejorar.

### **38. ANA CECILIA ALONSO**

Querría precisar solamente algunos puntos. Con respecto al inicio de la programación, el primer día se podría dar fiesta o empezar por la tarde con las visitas, para descansar.

El éxito del modelo cooperativo de Mondragón es un gran logro. Quizás no ampliar más el número de visitas a realizar, pero si dar más tiempo para que conozcamos los modelos, el tipo de gestión que están haciendo, hemos estado con la agenda muy recargada de un lado para otro. Solamente en la fase de recibir, sería conveniente recibir la información de las cooperativas a visitar en nuestros respectivos países, para así poder estar más informados y realizar más preguntas. Me uno a la sugerencia de que se cuente con algunas computadoras en el alojamiento. Creo que eso descongestionaría un poco nuestra información. Y quizás el acceso a la televisión es muy bueno estar enterados del mundo. También estoy a favor de participar en alguna actividad cultural de la zona. Recuerdo que el primer día estuvimos acá visitando el museo, fue muy interesante.

En términos de logística y organización, nada más agradecer por la oportunidad que se nos ha dado para participar en este programa, estamos con muchas ganas de hacer cosas. Creo que hemos cumplido el objetivo de conocer la experiencia, no nos queda más el compromiso que compartir con nuestros compañeros y amigos lo que hemos conocido y aprendido durante este mes y también intentar incorporar elementos de los modelos de gestión que hemos conocido. Me gustaría comunicarnos con ustedes y que la comunicación no terminara en el día de hoy.

### **39. FEDERICO TENORIO**

Bueno yo he estado tomando la palabra en varias ocasiones, así que yo no voy a repetir lo que ya se ha dicho por otros compañeros y lo mencionado también anteriormente. En líneas generales, creo que este intercambio ha sido bastante gratificante en lo personal, en lo profesional también creo que a pesar de los años de experiencia que uno puede traer hay otras experiencias que me han servido de mucho. Decía alguien en alguna charla que tuvimos en Mondragón que estas cuatro semanas seguramente constituyen una capacitación muy intensa y con mucha riqueza. Creo que nos vamos con más conocimiento que antes. Y con seguridad, creo que también dependiendo será de la experiencia de cada uno, pero en lo que a mí respecta voy con un cambio de actitud

respecto al modelo cooperativo. Nosotros, yo particularmente, había venido cargado con una experiencia diferente, una experiencia negativa de todo esto, de la gestión cooperativa; pero, después de un mes, después de ver estas cuatro semanas las experiencias muy concretas, particularmente me voy con la mirada y un enfoque diferente de la experiencia cooperativa.

En relación a la cuestión ya más específica, creo que las visitas han sido espacios de diálogo, espacios de información muy interesantes. Sin embargo, teníamos la sensación, particularmente yo tenía la sensación de que estábamos siempre corriendo todo el tiempo, entonces a lo mejor, para el futuro, comparto la reflexión de Pedro, creo que lo importante es ver diferentes modelos de gestión. Esta exposición de los amigos de Irizar, por ejemplo ha sido una brillante exposición sobre nuevos modelos de gestión. Antes de escuchar a este señor, no me podía haberme imaginado como se puede avanzar en nuevos esquemas y modelos de gestión. Entonces, creo que eso, como decía uno de los fundadores ya medio de noche, hay en una parte muy alta en que 5-6 jóvenes se dedicaban a la ganadería, a la producción de leche. Una experiencia casi artesanal, pero además con muchas ganas, con mucha información, con mucha...

Entonces, a lo mejor en el futuro podrían seleccionarse menos lugares, pero más tiempo, si se pudiera dedicar un día, a medio día en cada lugar. Y poder hacer un intercambio podría ser seguramente más provechoso, de lo que nosotros hemos podido vivir.

En segundo lugar, en relación a las presentaciones, tanto de estos personajes que estuvieron con nosotros, como de los miembros de LANKI, ha sido un momento muy interesante, ahí fue donde nos hemos informado mucho más del proceso. Sin embargo, creo que si pudiéramos haber adelantado algunos documentos al inicio del intercambio, seguramente nuestro aprovechamiento pudiera haber sido mucho mejor. Porque podría haber surgido muchas más preguntas, muchas más, un intercambio más fluido. Nos hubieran permitido dar una leída antes de venir, entonces creo que eso nuestros amigos que vendrían en el futuro podrían aprovecharlo mejor.

En relación a las charlas que participamos, destacar esta visita que hicimos a una escuela donde de repente nos pusieron en una conversación medio informal con jóvenes de bachillerato. Todo esto creo que ha sido un acercamiento muy interesante, a la vida, a la comunidad, a la gente de Euskadi. Esto sin duda, nos ha permitido percibir o ratificar digamos lo que estamos percibiendo, la calidad humana de la gente, la apertura total para escuchar, para enterarse... Y nosotros habíamos recibido algunas cartas de Andoni, preguntándonos sobre qué charlas, qué cosas quisiéramos exponer, verdad de la experiencia, de la situación. Sin embargo tengo que confesar que desde CEDEPAS, no captamos la importancia necesaria de esta intervención, de estas charlas. No lo dimos la importancia necesaria, podríamos haber preguntado mucho mejor, podríamos haber traído materiales, gráficos, porque es un poquito difícil a niños y a jóvenes de bachillerato, o a una comunidad de señoras, tratar de explicar un poco la vida, como es la situación. Si no les presentas unas cuantas imágenes... del entorno, un par de fotos ce como son los pequeños agricultores en Perú... o en la sierra peruana. Eso creo que podría tener sin duda el espacio que ha tenido, podría haber sido mucho más contundente transmitir el mensaje que hubiésemos querido transmitir. En una de las charlas que tuvimos me aventuré a hacer un mapa de América del sur, porque conversando así en los entes de la charla, no sabía ni donde estaba ubicado Perú, si estaba en el centro o estaba en Latinoamérica. Es gente que está dedicada a sus cosas y no tienen por qué saber dónde está ubicado Perú. Este lo tomo como autocrítica, pero también si los organizadores y MUNDUKIDE pueden insistir un poco más en la correspondencia previa, van a hacer charlas, a jóvenes, estudiantes comunidades, etc. Se podría enriquecer más.

Unas cinco transparencias, o un pequeño video de cinco minutos, o un power point. Podría sin duda, ayudar mucho más. Yo salí muy gratificado de estas conversaciones, un poco intentando establecer una conversación, un dialogo. Pero a veces, también salía con una sensación de frustración, de no poder transmitir con mayor eficiencia lo que podríamos llevar.

El intercambio entre los participantes creo que, allí queda la iniciativa de cada uno, cada uno ha podido establecer una comunicación más fluida, ya el momento del viaje, el de la

comida, el de la sobremesa, o antes de irse a dormir. Y lógicamente hay quien aprovecha más, el que está más interesado. Me parece un gran acierto que los participantes sean de diferentes experiencias, y de diferentes niveles educativos. Al inicio sentí como una preocupación sobre el asunto, es un grana cierto, se aprende mucho de las sencillez de las personas, a veces como dice Aron no hablan mucho, pero con dos o tres cosas que uno va contestando vas sacando elementos tan ricos, experiencias tan ricas eso son personas que vienen cargados de años de experiencia, esa vivencia que tiene esa gente, es incomparable. Entonces, yo ahí os quiero felicitar a ustedes por haber decidido hacer de este grupo un grupo mixto.

Finalmente dos cositas nada más, en relación a la residencia y a los alimentos. Ninguna queja, todo estaba muy bien. Solo creo que podría ayudar si en un futuro pudiéramos tener dos o tres servidores allá en la casa. Porque en la noche, a veces, uno pudiera aprovecharlo mejor. Ya sea preparando algún texto o metiendo en el ordenador todas las cosas que uno va llevando, cosas acumuladas en tan corto tiempo que vamos a necesitar tiempo para procesar y digerir, al igual que tener la capacidad de transmitir todo eso luego a los colegas. Entonces si a lo mejor se pudiera tener esos servidores en la casa, pues ayudaría mucho a las personas. Por lo demás agradecerles mucho a los compañeros, agradecerles mucho a ustedes que me ha permitido este intercambio.

#### **40. EUGENIO ARON CARIPÁN**

Agradecerles solamente a todos mis compañeros, a todos ustedes por haber compartido este mes. Intenso para mí, muy novedoso. Un mes que no voy a olvidar, porque he aprendido mucho. Mi realidad y mi pueblo son muy diferentes a la realidad de acá. Esto es como estar en un sueño, y eso me ha ayudado a poder ver mi realidad y mi pueblo, hay muchas cosas para hacer y de repente uno tiene la iniciativa, tienen el entusiasmo de hacer una nueva actividad, pero piensa que no va a poder. Pero cuando uno tiene la posibilidad de salir fuera de su barrio y lo mira lejos, ve la realidad. Eso me ha ayudado a pensar mucho, y a darme más fuerza como joven, para poder seguir trabajando con mi comunidad, con mi corporación, en la cual trabajo. Y todo lo que oí para mí ha sido muy

bueno. Yo me invito, me pregunto un poco adelante, es decir, observo mucho y hay voy rescatando lo que hemos visto. Que más decirles, agradecerlos a todos y a todas, y por darme esta oportunidad para venir acá y estar compartiendo esta experiencia, la cual empezó a organizarse hace 3 años, y año a año ha ido encontrando más compañeros nuestros, ya sean de otros países. La seguridad de que vamos a aprovechar esta oportunidad para llevarlo a realizar a nuestro campo, a nuestro territorio, que somos diversos países.

#### **41. SILDA PAOLA VARGAS**

Yo también estoy de acuerdo con la mayoría de las cosas que se han dicho, pero me gustaría puntualizar unas cosas.

Primero, yo creo que sí estaba la información de las empresas, se entregó al principio y para mi gusto era la suficiente. MUNDUKIDE también tenía bastante información y tal vez nos entregaron antes de empezar el programa, no estoy muy de acuerdo, porque no lo leeríamos. Yo al ir a las empresas salí satisfecho, en algunas no porque se notaba que faltaba tiempo, especialmente cuando se reunían todo el Consejo Social, pero en general bien. Me gusto ver las distintas perspectivas de las distintas empresas que sean del mismo tema, pero eso te aseguraba que en realidad esa idea sí era una idea que pensaban todos, por decirlo así. Y que en realidad no quitarían ninguna de las que hemos visitado. También sería importante agregar algo sobre el área agrícola, y quizá la alternativa sería como algo cómo la visita a Navarra, que estuvo bastante bien. Aprovechamos la visita para ver la empresa, y la verdad fue bastante tranquila, podías conversar como veían la experiencia de Mondragón, nos siendo de la cooperativa. Y a mí me parece que esta es una buena alternativa, hacer como con doble propósito el fin de semana.

Además también me parecieron buenos los espacios de NICP, buenos los seminarios, lo único que quizás es muy pesado es tener tres charlas, porque quizás sería mejor no concentrarlas en una semana, sino quizás que sean las dos últimas semanas o algo así. Y que no estuvieran tan concentradas facilitaría también que hubiera más intercambio

entre nosotros. También quizá existiría más tiempo para que la gente quiera presentar algún proyecto, y que no se haga a última hora, todos más apurados, más nerviosos y más cansados. Y eso, en general yo creo que las personas somos iguales, independientemente de nuestra cultura, siempre hay matices que las hacen distintos. Y la verdad, es que yo me voy bastante contento porque de alguna manera mi visión del mundo europeo, fuera de Latinoamérica, era súper distinta a la visión que me llevo ahora y me da alegría. En parte decir, también tienen problemas, también tienen dificultades. Y también existe la solidaridad y el trabajo comunitario que quizás es una de las apuestas que uno hace en su zona. Pero también siempre tiene esa pequeña duda, esa pequeña duda de “resultará o no”, porque al fin y al cabo estas en un remado contra corriente. De la experiencia de Mondragón, intercambiar y relacionarte con la gente de aquí, yo sé que al final a pesar de que tengamos distintas culturas, distintos niveles de estudios, somos iguales y sí se puede, y el trabajo comunitario y cooperativo es posible y puede traer beneficio, ahora bien como lo hagamos queda dentro de la comunidad, adecuarlo. Pero yo creo que sí es posible.

#### **42. JOSE FERNANDO CONEJO**

Reiterar el agradecimiento a MUNDUKIDE, LANKI y los estudiantes de la facultad, a los cooperativistas que han hecho el aporte para que hayamos podido venir a conocer y a compartir un poco las experiencias que se tienen desde diferentes mundos. Quiero resaltar la manera que MUNDUKIDE y LANKI le han dado importancia a esa diversidad de valores que hay en el tercer mundo, que las hay en América latina y que las hay en África. Yo creo que es muy gratificante, además de conocer todo el mundo cooperativo de Mondragón, conocer a personas que trabajan con diferentes movimientos sociales, con indígenas, que trabajan con algunas ONG que han estado en proceso de guerra, que trabajan en la educación. Eso es un valor bien importante, porque nos va a permitir a nosotros acentuar algunas cosas e ir en algunos aspectos a la realidad, y valorar de pronto lo que se tiene en cada una de las comunidades. Yo creo que los compañeros que me han antecedido y han participado en este encuentro tienen mucha valentía y bastante recorrido en el ámbito comunitario. Y aprendes de ellos, de conocer, de

escucharlos, y creo que pronto lo poquito que yo sé, pues lo he podido manifestar, la diversidad. Decía yo que había que seguir tejiendo, había que seguir tejiendo esas redes, esto debe ser una red que nos permite recibir y a la vez enviar información, porque las situaciones que viven las diferentes comunidades en algo también pueden aportar al mundo cooperativo, a la parte social. Y hay que tejer en la formación, hay que tejer en el intercambio de los conocimientos, de que vayan, de que vengamos. Yo creo que ese es un aspecto bien importante que se debe de tener en cuenta. La organización del evento para mí se ha fundamentado, en que las personas, en que tres de las personas que han formado parte de esa experiencia cooperativa, han estado con nosotros compartiendo las experiencias. Uno les presta gran atención cuando a las personas que han puesto la primera piedra están entre nosotros. Porque nos dicen las dificultades, las alegrías y las tristezas que han vivido en carne propia. Creo que para las próximas ediciones que se realice el encuentro, hay que valorar y hay que dar más importancia a las personas que han hecho parte de fundar las cooperativas.

En los temas que hemos recibido y las visitas, yo creo que han estado bien. Un poco pesado el trabajo. De todas formas esto no es de todos los días. Hay que hacer un esfuerzo, y si estamos aquí es porque tenemos un compromiso de hacerlo, de trabajar, de aportar y si nos toca trasnochar, si nos toca pronto mojarnos, hay que estar en todas, y no hay que quejarnos del trabajo.

Si valorar aspectos como lo cultural, yo aunque provengo de una comunidad indígena donde nos estamos perdiendo la lengua, estamos perdiendo nuestra cultura y esa visión de pueblo, ahora sí estamos sintiendo que es perder las cosas positivas que se tienen en la comunidad. Espero que los jóvenes sigan impulsando su cultura, que en las ikastolas sigan adelante. Deben de ir de la mano la formación social y el aspecto cultural. Una buena protección para la lengua y seguir aprovechando esos espacios. Personalmente tengo una gran responsabilidad, mas como pueblo indígena cuando nosotros no hemos tenido la primera oportunidad de poder salir, o un líder que pueda salir del país y conocer otras experiencias o establecer algunos contactos. Por lo tanto, personalmente tengo un reto difícil, tengo que multiplicar estas experiencias y empezar a unir y motivar a la gente para que empiece a organizarse en torno a las cooperativas. Y fortalecer las



microempresas que tienen en la comunidad. Entonces, tengo una responsabilidad grande.

Nos dieron buena atención, la comida no nos ha faltado, el transporte muy bien. De pronto, la recomendación que haría, tiene que ver con la coordinación de los temas de las charlas. Creo que Ana tenía una charla de la que no tenía conocimiento sobre el tema. Entonces mirando el enfoque de cada persona, o de donde viene, ordenar las charlas. Reiterar el agradecimiento y ya está, hasta la próxima oportunidad, que sea lo que Dios quiera.

#### **43. JOSE RICARDO DA SILVA**

Tenemos que ir a Brasil ya que algunas actividades de la organización nos llaman. De corazón, para mí, para MST ha sido un honor poder participar en este programa de intercambio. Es una satisfacción que nosotros llevemos a Brasil una experiencia cooperativa con la cultura, con la vida, con la educación. Gracias de todo corazón a Mondragón, a MUNDUKIDE, a LANKI a todos los compañeros y todas las compañeras que están aquí. Nosotros estamos muy agradecidos con todos. Muito Obrigado.

#### **44. GISELDA COELHO**

Me hubiera gustado que se hubieran organizado más visitas al sector agropecuario, ya que es el área donde trabaja MST. Por otra parte sería bueno para las siguientes ediciones, que mandéis información a los países de donde provienen los becados sobre Mondragón, sobre las cooperativas que van a visitar, sobre MUNDUKIDE... ya que así podrían venir más preparados.

Pienso que el intercambio ha sido enriquecedor y que cumple un papel muy importante en esa coyuntura política y económica que hay en el mundo. El intercambio entre los becados ha sido importante para conocer realidades concretas (locales) de gente proveniente de África y Asia, y para saber cómo vive el pueblo vasco. Hemos visto que en Mondragón se mantienen los valores iniciales del cooperativismo a pesar de su gran desarrollo. Es un modelo de gestión válido, pero hay que adoptarla a nuestras

realidades locales. Las visitas han estado bien, se deberían organizar menos pero con más tiempo y más calma para verlas, oírlas, una programación más flexible. La relación con los estudiantes de la universidad ha sido muy buena. Sobre las charlas, decir que sé que es muy difícil coordinar las charlas; pero ha habido bastante descoordinación, pero ha estado bien la relación con la gente del pueblo. Las primeras dos semanas la comunicación con los otros becados ha sido un poco difícil, ya que José Ricardo y yo hablábamos brasileño y ellos español. Pero gracias a todos por darnos esta oportunidad.

#### **45. ROBERTO MALDONADO**

Agradezco bastante a MUNDUKIDE, porque salió con el objetivo, y ya estamos por finalizar, celebrar ya el último día. La programación que se hizo para mí fue bastante buena y salió con el objetivo y estamos bastante bien, sin ningún accidente. Vivimos en otros lugares, pues siempre nos cuesta estar en otro sitio que no conocemos, creo que ya las actividades de donde hemos participado, no pudimos llevar todas, pues captar las ideas, pero sí creo que en la práctica nosotros podemos, lo que podemos y también lo que nos va a servir en nuestras comunidades, sí creo que en la práctica lo vamos a utilizar, los medios, como la organización, los principios y los esfuerzos que hay que hacer para levantar un trabajo comunitario. Lo más importante es la organización, la comunicación y ya para así fortalecer un trabajo comunitario y por eso para mí es bastante, lo que yo he aprendido de este momento. Hemos estado con varios compañeros de distintos países, pues también es una visión que nos está abriendo más, porque si no salimos y no participamos, estamos sin conocer lo que pasa en otros lugares, aunque no todo, pero si algo hay que aprender en una actividad. Y para mí es bastante bueno y agradezco bastante a todos y a todas, principalmente a los compañeros que nos dieron.

#### **46. GASPAR RAYMUNDO COBO**

No voy a repetirlo que ya dijeron mis compañeros. Solo quería agradecer a MUNDUKIDE y a otros órganos que contiene la organización de MUNDUKIDE, y logístico. Agradecer por todas las experiencias, las visitas, que llevamos con nosotros, ha sido muy

importante para nosotros, quizás nosotros no tenemos mucha capacidad. Hemos vivido bien, esperamos que el próximo año venga algún otro compañero de la organización. Agradecer a todos, ya no puedo repetir más lo que los compañeros dijeron, porque eso es lo que yo siento. Todo lo que hemos aprendido aquí lo tenemos que compartir con los compañeros de las organizaciones a las que pertenecemos, y esperamos un buen viaje para todos, un saludo para todos los hermanos, a MUNDUKIDE, al País Vasco. Muchas gracias.

#### **47. GULLERMO OBAMA NZÉ CHAMA**

En primer lugar quiero agradecer a los organizadores de este intercambio por haber seleccionado mi país. Según el tiempo para mí era demasiado pesado, salgo de 35Cº para venir a 10 o 15Cº. Era difícil, podría sugerir como ya lo hizo mi compañera, cambiar de fecha de realización del intercambio.

Las visitas en empresas de MCC y en el resto de las empresas son una experiencia muy interesante para nosotros, sobre todo en esta confrontación cultural de globalizaciones de política. A mí, me ha gustado mucho porque al menos pone al hombre como núcleo de atención para un desarrollo sostenible y para el futuro. Lejos, como en la situación actual, la gente que es rica será más rica, y los pobres más pobres. Vemos que la participación en las cooperativas de Mondragón, su modelo económico. Yo creo, que para nosotros, los países del Sur, es muy importante esta experiencia. Yo concretamente salgo de aquí con una calidad de promotor de cooperativa más amplia, creo haber asimilado mucho y espero que yo tenga capacidad, eficiencia y competencia para ser capaz de transmitir todo lo que he recibido aquí.

Respecto a estudiantes de la universidad, no hay palabra para agradecer toda la atención que nos han brindado a lo largo de 30 días que hemos pasado con ellos. Lo que quiero subrayar aquí que toda la empresa que se construya en su día, yo creo que estarán allí con la capacidad de conservar esto en un tiempo infinito. A la población vasca, los vascos, más o menos, yo cuando vivía en Europa a veces venía y pasaba, esta vez los primeros días parecía que no estaban abiertos, pero últimamente yo los he

encontrado gentes, pero valientes, comunicantes y les diría que muchas gracias por la atención que hemos visto.

Las charlas de intercambios, yo creo que no se pone demasiado interés en ellas. Fueron numerosas, y a las que yo asistí vi la intención de que solo quería captarse en nosotros, y nunca pudimos recabar mucha información, concretamente ya no con los profesionales, si no con el mundo joven y el resto de los poblados que visitamos. En ese aspecto, nuestro interés es un intercambio y cuando se denomina charla, se supone que salen palabras esporádicas, que pueden servir de lección para unos y para otros. Precisamente, yo quería que el sentido completamente de las charlas tenga su contenido en el futuro para los que nos precedan.

También quería subrayar, por otra parte aquí nosotros venimos siguiendo unas instrucciones de hacer una convivencia conjunta, cuando nosotros marchamos del país, tampoco nos permiten transmitir claramente el contenido de las enseñanzas que hemos recibido. Quiero reiterar que sería mejor que el momento en que la gente viene, los temas que se van a impartir a lo largo del curso, que encontramos en soporte informático más o menos adecuada a las posibilidades de MUNDUKIDE. También quería remarcar que anoche vivimos un ambiente intercultural muy bueno, y eso hacer que los lazos de culturas tengan un cimiento varado para el futuro. Sugiero que en las próximas sesiones que se hagan, al menos que pongan un poco de énfasis en teatro, músicos, visitas de museos... Que no sea justamente como ayer pudimos bailar y la gente sabe que yo no bailo casi nunca. Pero fue para nosotros una gran fiesta, no en el aspecto de hacer un pozo como se hizo ayer, pero una casa modesta aunque en nuestra residencia todos nos reunimos allí, hacer intercambios, bailar, incluso conversaciones. Esto dignifica y da más sal a cimientos culturales. Yo creo que con todo lo que yo he dicho, puedo resumirme aquí y para subrayar y retirar muchas gracias a MUNDUKIDE, que significa amigo del mundo ¿no? Alguien dijo eso, y yo quiero que sea eficaz. Y perdura, que continúe porque es un elemento para poder hacer los intercambios, tanto dignificar nuestra cultura, tanto para nosotros los del Sur y para los del Norte. Gracias.

**48. JOSE NERY LOPEZ**

“Para Honduras este intercambio de experiencias con Latinoamericanos y cooperativas de Mondragón ha sido muy bueno. Y en primer lugar, en un principio al empezar con los compañeros de Latinoamérica pudimos descubrir que la situación nuestra es la misma. Yo creo que más que nunca hay que estar de la mano y hoy, entrada a profundizar con los compañeros de cooperativas Mondragón pudimos descubrir que ha habido muchos cambios. Y la realidad es que las cooperativas de Mondragón pensaron en el futuro y de repente nosotros los Latinoamericanos pensamos las cosas muy rápido y de repente se nos trajo muchos fracasos.

Y por otra parte, en este encuentro traté de aprender muchas cosas. Bueno, ya empezando a visitar las cooperativas creo que en un principio empezamos a observar cambios que difícilmente creíamos que podíamos hacerlo. Pero a medida que hemos ido encontrándonos con otras cooperativas, hemos ido mirando algunos cambios diferentes, hemos ido mirando las iniciativas de los fundadores de cooperativas que sus inicios habían perdido. Después de que los compañeros mostraran lo que realmente ha crecido económicamente también la expresión de solidaridad. Para mí ha sido un poco difícil y complicado analizar la industria pero cuando ya empecé a mirar las otras cooperativas agropecuarias que más he convivido, creo ver el alcance tecnológico que es el escenario de las cooperativas ganaderas que es parte de mi formación. Y cuando visitamos las cooperativas de invernaderos me llevo una iniciativa que no sólo los cultivos que tengo adaptado a mi zona, pero como ése ha sido mi campo son las que transformaron las ideas. A medida que hemos ido avanzando, por último, analizamos algunos compañeros algunas críticas pero a medida fuimos viendo, pude ver que fueron apareciendo compañeros jóvenes de aquí de las cooperativas. Después ya de estudiar MUNDUKIDE porqué había nacido, admirar las necesidades... En caso de LANKI que ya últimamente hemos estado analizando que está preocupado por ver de qué manera se hacen las transformaciones y yo creo que ese ha sido algunas de las bases fundamentales que las cooperativas están mirando al futuro. Y yo siempre dije en las participaciones que hice dentro del diálogo que seguíamos en las visitas que desde el momento que se ha organizado MUNDUKIDE ya hay muchas reuniones con todos los representantes de las cooperativas para apoyar este programa. Es parte de que no han olvidado cuál es el principio del cooperativismo. Siempre están pensando en la solidaridad y yo he considerado casualmente anoche platicaba con un compañero y le decía que a medida que va avanzando el tiempo cada año de encuentro van recogiendo más datos y al final ellos van a

enterarse que Latinoamérica y otros países estamos en la misma situación. Porque de repente no ha habido orientaciones de cómo crecer económicamente. Se ha hablado de una liberación pero sin antes pensar que a nuestro lado también están nuestras familias. En Honduras muchos dirigentes se entregaron a una entrega total de las luchas por ir pensando que la familia estaba en casa y que les necesitaba. Entonces, creo que la idea nos han dado los compañeros del compartimiento ha sido muy bueno.

Para mí el recibimiento, donde hemos estado, la alimentación, dormir... Todo ha sido muy bueno, hemos sido muy recibidos y yo creo que va a ser algo inolvidable para muchos que de repente que de repente no soñamos tener un encuentro de un lado del mar a otro. Porque la verdad es que a 10 años que han pasado del olvido no pueden decir que sí, porque de algunos años de los 80 mucha comunicación tuvieron 10 años después de las negociaciones de los 90 al 2000 que parecía que todo se había quedado dormido. Parecía que ya todo se había terminado. Yo en particular, últimamente cuando empecé a platicar ya con compañeros tomamos ya sus principios jóvenes que están pensando en su futuro.

Yo mismo me voy con ese encanto a Honduras, donde les transmitiré a mis compañeros que luchamos durante muchos años, que los principios que compartimos no están muertos, que están vivos. Siempre estamos con ese espíritu de lucha pero en un principio para mí pensaba que ya habían muerto, que ya no había nada. Pero sé que todavía hay compañeros cooperativistas que están pensando en Latinoamérica y que de alguna u otra forma, vamos a estar siempre de la mano. Yo creo que hoy más que nunca vamos a estar unidos. Gracias.”

#### **49. WILLIAM RAMIREZ**

“Mi nombre es William, vengo de Ecuador. Les cuento las experiencias que hemos pasado acá. Es muy interesante sabemos que los pueblo de dónde venimos hay valores muy interesantes, ese valor humano, ese valor que tenemos para superar. La diferencia en lo que la organizaciones pienso que no ha habido mucha. Nosotros tenemos nuestro sistema de organización, tenemos nuestro sistema cooperativo donde estamos marchando. En lo que sí que estamos atrasados es en la tecnología. Pero lo importante de esto es que hemos aprendido a vivir, a compartir y a saber que en nuestro pueblo que nuestras comunidades no es difícil hacer lo que se ha hecho. Pienso que todos han empezado por donde estamos empezando nosotros. Y eso es bueno, es una experiencia que ustedes tienen en 30 años. Algunos tenemos 30 años, otros tenemos 20 años, 10 años, 3 años... pero el camino es el mismo que hay que seguir. Siempre pensando en la

organización, si pensamos individualmente pienso que no se puede seguir. Otra cosa muy importante de realzar a MUNDUKIDE por este esfuerzo y sacrificio que hace por las personas que han estado en constante preocupación con nosotros. También hay que mencionar que las visitas, las charlas para muchos no nos han sido... No nos llamaban mucha la atención por el Sistema que tenemos diferente, a otros nos interesaba más otras cosas. Yo pienso que poner a ver qué es lo que te gusta más, que es lo que te interesa más. Yo pienso que sería un poco difícil, no sé cómo se podría organizar.

Es una charla, es algo que me interesaría desde que el inicio se ve toda la información de cómo es el País Vasco. Porque es una historia muy interesante y estudiar el final como que no lo conocemos bien. La idea mía sería de que se informe de lo que es el País Vasco al inicio al igual de la organización MUNDUKIDE: cómo se hizo, como sigue funcionando. Para nosotros al final tener una idea de cómo, a que nos pertenecemos, porque estamos aquí, conocer todo esto desde el inicio.

También es importante mencionar que los cursos o las charlas que hemos tenido han sido muy repetitivos en algunos casos. El sistema del cooperativismo, vas a una cooperativa casi funciona lo mismo que la otra. Y esto se podría unificar o hacer una o dos visitas o charlas sobre este sistema. Pienso que la mayor parte queríamos visitar más actividades productivas donde podía leer cosas hacia...Porque al final en las charlas muchos estábamos durmiendo, incluso ganamos premios por eso.

Entonces, pienso que sería otra cosa también un poco más, hacer integración dentro de los grupos. Por ejemplo, en la casa llegamos a la casa y cada uno nos vamos por un lado. Tener más actividad, organizar, no sé, encuentros dentro de la casa, compartir vivencias propias nuestras. Porque vas a casa y hay quien desaparece. Pienso que ahí también se debería de organizar un poco más. Para no estar un poco abandonados, digamos. Y otra cosa la comida para los compañeros los fines de semana, por ejemplo. Nuestros almacenes estaban vacíos; no hemos tenido siempre pan y cosas, pero algo más especial sería bueno de poner en las vitrinas para los fines de semanas, faltaba comida. Y donde Elenita, pues que se trate de dar otro lugar donde se pueda comer porque realmente últimamente no ha sido muy buena la comida. Hemos tenido problemas con eso. La comida no ha sido muy buena. ¿Qué más os puedo decir? Bueno creo que habrá más intervenciones donde podremos decir algo más. Gracias.”

## 50. LUIS GONZALEZ OÑA

“Primero, creo que es bueno rescatar toda la logística que ha habido. Porque manejar un grupo de trece personas cada uno con diferentes experiencias, diferentes formas de vivir, adaptarse un poco a sus necesidades yo lo veo importante. Lo veo bien organizado, sí habría que compartir que si la organización es una cosa la experiencia que nos queda por compartir que si la organización es una cosa, la experiencia que nos queda por vivir se puede complementar mejor. Yo comparto con Gilberto. Hemos recorrido muchas cooperativas y considero que hay que seguir haciendo pero me parece que en la parte final toca retenernos en algunas cooperativas y reflexionar mejor. Me parece que es muy importante, yo veo que LANKI y toda esta formación que se nos quería dar, como que se nos puso complementario. Pero al final de la semana como que tocaría como un reflexión de todo lo que se va viviendo para no acumular al final o nos olvidarnos, o las impresiones suelen ser equívocas. Entonces, pienso que sería, que se le dé mayor importancia a esto. Nuestros temas tengan la valía más necesaria para los que participamos.

A mí me parece otra cosa en el sentido logística tiene que ser que los que venimos a este encuentro se nos avise que vamos a tener una convivencia con más personas, que o sea, no sólo a nivel de los que venimos a este intercambio que somos trece o catorce sino que vamos a compartir con otras personas de la universidad profesores, con alumnos para venir preparados: algunos traigan música, otros preparados canciones. O sea venir como predispuestos. Para mí fue una sorpresa; yo pensé que venía, recibía una clase, visitaba una cooperativa y se terminaba la experiencia. Pero como que se nos tenía que explicar mejor, para venir con este entusiasmo o venir a saber que vamos a enfrentar esta fase social o compenentramos con la gente, para poderla conocer. Yo creo que se debería de profundizar en este tema.

A mí personalmente lo que más me ha gustado es eso de la corporación Mondragón. Salinas tiene un movimiento cooperativo organizado hace 34 años. Hemos dado algunos pasos. El primer paso la cooperativa global. el segundo paso que es una cooperativa de segundo grado. Pero estamos soñando ya cuatro años en tener ya este grupo Salinas. Que la corporación Mondragón empezó como grupo, entonces a mí me parece como que aquí hemos encontrado que sí se justifica el dar este paso. Ahí hay mucha posición de los directivos, no creen en esto. Pero nos damos cuenta de las ventajas que han tenido. ¿No es cierto? Yo creo que se le puede dar. Yo voy muy motivado con esto, seguro que soy de los que va a continuar por esta línea.

Me parece que es importante ver el aspecto de la comida ya que se permiten decir que es su... yo creo que es un sentimiento común. Somos agradecidos de la alimentación. Todos los días el



esfuerzo que se ha hecho pero a mí me parece que se puede hacer algún cambio. Creo que la comparten todos. La atención está bien. A mí me parece que la comida la primera semana iba muy bien y en las tres últimas la rematamos mal. Hay que sufrir un poco también, algunos más que otros.

La adaptación entre esta Corporación Mondragón y la adaptación que el cooperativismo ha tenido a los nuevos tiempos me parece que es interesante. Para algunos de los compañeros el cooperativismo tal vez sea inicial para nosotros es un poco adaptarnos, es lo que se está promoviendo mucho en nuestro proyecto pero que está poca aceptación de la gente. Ver aquí un poco el camino que han hecho un poco los problemas que han tenido, un poco las dudas que tienen, me parece que tiene que ser motivador sobre todo para William y para mí. Porque estamos inmersos en un proyecto de muchos años y tiene su validez. Creo que necesita adaptarse como aquí lo han hecho en momentos de crisis o sea encontrar soluciones a todo crecimiento. Yo creo que son enseñanzas importantes para nosotros.

Para los compañeros de vivencias que disculpen tantas bromas siempre ha sido bromas, pero ya nos vamos. Esto creo que es de mi parte.”

#### **51. EVELYN BALDOSA SARCO**

“Yo soy Evelyn, vengo de Filipinas, de la fundación Josefa Segovia. Para mí en una palabra esta experiencia de intercambio es muy enriquecedora. He visto cómo son las cooperativas aquí: grandes, pequeñas, industrias, artesanal. Especialmente a los que pertenecen con Mondragón Corporación Cooperativa. He descubierto los valores que han impulsado las cooperativas. Me gusta mucho la transparencia desde las personas de las distintas cooperativas que hemos encontrado especialmente sobre sus debilidades. En el intercambio también entre nosotros, ha dado otro sabor.

Me quedo mucho la transparencia de las personas que nos acompañó de MUNDUKIDE, de LANKI, los estudiantes. Para acoger, escuchar y tal vez aprender también desde nuestras experiencias. Son pedazos de semillas que regaré en mi tierra para sembrar. Abono, para enriquecer los cultivos que estamos trabajando. Como recuerdo, tengo aquí algo desde mi favorito, coco. Desde Filipinas a MUNDUKIDE, LANKI, por esta experiencia que me ha dado. Gracias.”

## **52. ROXANA VILUÑIR AGUAYO**

“Soy Roxana, yo vengo de Chile y pertenezco a una nueva cooperativa. Soy Mapuche y vengo de una comunidad indígena. Soy presidenta de un grupo juvenil, integrado en la universidad y además también trabajo con mi comunidad indígena local. El conocer esta realidad cooperativa para mí ha sido un enfoque demasiado grande del que podré integrar todo lo que aquí vinimos a vender para mi comunidad. Allá se desconoce trabajar en cooperativas pero sí se trabaja en asociaciones. Realmente vengo agradecida de que si vine acá a aprender, de trabajar en cooperativa y que hay que trabajar en un grupo muy grande y poder llegar donde vosotros también estáis.

Quiero agradecer a la fundación MUNDUKIDE porque gracias a ellos logré aprender cómo se trabaja en el ámbito cooperativo. Bien les deseo que yo me llevaré todo lo que vine a aprender acá, en cooperativas. En gran medida, esto para mí, en otro lugar quizás no se mostraría vuestra situación, el impulso que tuvieron, el trabajar en cooperativas.

Las críticas ya están dichas y no querría fundamentar más. Pero quizás existe una que para mí también sería de gran aprecio conocer más la parte agrícola. Quizás hay personas que también trabajan y quizás sortearon todas las cooperativas que trabajaban la parte agrícola. Eso quizás para el próximo encuentro. No cuestiono más porque hay muchas personas que se dedican al trabajo agrícola y sería enriquecedor que se aprendiera a trabajar toda esa parte.”

## **53. OSCAR SERRANO ESPADA**

“Mi nombre es Oscar Serrano, de Argentina. Varias cosas que quería decir ya las han dicho, vamos a ver qué puedo aportar de más. Con respecto al intercambio creo que ha sido un intercambio muy amplio, valoro eso. Forma una fotografía bastante clara de todo lo que es la cultura, cómo llevaron adelante la experiencia cooperativa, cómo vive actualmente la sociedad, cómo se relaciona, los protagonistas del movimiento cooperativo... Me ha quedado muy claro y creo que a todos, las cosas que se pueden lograr trabajando de forma cooperativo. Que eso nos rescate como algo importante. Luego, la seriedad aunque ha sido un intercambio bastante informal en el sentido de cómo son las charlas. Pero con la seriedad con la que se trata el intercambio y la sinceridad que hemos podido ver en lo positivo y en lo negativo de la experiencia. Los problemas que tienen actualmente y cómo lo están resolviendo, es muy importante. Luego, alguna crítica constructiva que se pueda mejorar para otros años dos cosas.

Sacar como decía William algunas charlas repetitivas. Experiencias o cooperativas que trabajan de la misma manera. Nos hemos dado cuenta que hacíamos las mismas preguntas y eran las mismas respuestas. Por ejemplo en Fagor que trabajan de la misma manera, quizás que nació después de que existiera otra... Eso quizá servía pero este tipo, en Fagor hemos hecho prácticamente las mismas preguntas y fueron las mismas respuestas. Quizás se pueden juntar dos cooperativas en una misma charla y profundizar en otra charla con otra cooperativa. Pero bueno, es una crítica pero hay que estar también en la organización no sé si se puede acceder a otra cooperativa.

Luego, el intercambio justamente entre nosotros. Este es una autocrítica de poco interés de conocer los otros programas que tiene cada país. Como decía William también la falta de ponernos a charlar entre nosotros pero como un interés que realmente se note ¿no?

Luego agradecer a todos. Agradece desde directivos de la fundación, LANKI, la universidad, a las chicas que nos estuvieron acompañando, a los chicos también. Y nada más.”

#### **54. ISRAEL AGUILAR PEREZ**

“Bueno, para Cuba este mes que hemos recibido, nos han invitado a este país. Os prometo que nuestro pueblo ha transmitido la experiencia y la realidad que ha logrado. Pienso que el programa, además de cumplir su rol con una capacitación integral a nuestro pueblo, ha servido como aglutinadora a distintos países que hemos podido reunir en este programa .Y aquí se ha podido ver cómo con ellos podemos ir pensando cómo salir del subdesarrollo que nos imponen a nuestro pueblo los estados más poderosos. Y en nuestras conversaciones con vosotros pudimos ver que nuestro mundo hemos estado huyendo de la realidad de nuestros lugares, en la media, cambia algún sentido.

Me maravilla mucho cómo han podido organizar esto. A cada uno de nosotros nos ha interesado una parte más que otra, todo nos interesa todo estuvo organizado para que cada uno tuviera lo que cada uno tenemos en nuestro pueblo. Y además me maravilla también mucho la forma de cómo la persona se ha asomado con nosotros. Y mucho más la fundación que la admiramos y hoy la admiramos mucho más. Porque sabemos que están teniendo por la forma en el que están ayudando a los más pobres, por la forma de transmitir su cultura y su desarrollo. Y a la vez, que ha sido solidario con un grupo de países que están olvidados para los otros pueblos y sin embargo, esta fundación nos ha acogido en su seno y quería transmitir lo que realmente han hecho, que es muy poderoso.

Aquí hay una cota de sacrificio de la persona que es enorme, son muy modestos en decirlo pero la hemos visto; es una cota de sacrificio enorme. Interesa ver ese sacrificio, lo que han hecho. Lo que quiero agradecer eternamente es la considerada bondad y nosotros haremos todo lo posible en transmitirle a nuestro pueblo y a todos los que inspeccionen el gran desarrollo y la gran admiración que tengo por ustedes. Muchas gracias.”

#### **55. NÁYADE PANEZ COLILLAN**

“Bueno estamos evaluando. Mi nombre es Náyade, vengo de Chile y quiero...Quiero dar mi punto de vista sobre este intercambio que hemos tenido durante el mes de Marzo junto a algunos compañeros Latinoamericanos que ha sido una experiencia inolvidable en nuestras vidas. Hemos venido a aprender temas, cooperativismo. Hemos tenido la oportunidad de ver el comienzo del cooperativismo acá en el País Vasco. La esencia de una lengua que tienen una historia muy especial. Y hemos aprendido todos con compañeros y estoy muy contenta de haber compartido con ellos. Aparte de que entre nosotros también hemos tenido un intercambio y es bueno que la experiencia de ellos se repita en los diferentes países que estamos acá presentes. Mi evaluación creo que es positiva porque llevo una gran tarea a mi cooperativa y a la vez una tarea personal con el entorno en el cual yo me muevo, ya sea en el entorno social, ya sea como vecina, como participante de un colegio, como indígena de mi comunidad (pertenesco a una comunidad mapuche a la vez). También considero que es una gran tarea de la gente de acá.

Yo he querido aclarar una cosa porque yo tenía algunos conocimientos sobre el cooperativismo en Mondragón y he aclarado bastantes cosas, me quedaron las ideas más claras. Pienso que esta experiencia para cualquier persona que haya pasado durante estos cinco años que han venido diferentes hermanos Latinoamericanos, creo que cada uno tiene que pasar aquí su significado. Es muy importante en nuestra vida, tener una mejor visión sobre la forma de trabajo en conjunto y que junto a otras personas uno puede lograr hacer muchas cosas, que individualmente. Hemos aprendido a solidarizar qué es el trabajo en equipo, que es muy importante. Me di cuenta que dos pueden haber mucho más que uno. Es una gran tarea ofrecer con toda la atención. Todo muy bien planificado y algo que no se pudo hacer en el momento siempre había alguien que cubría esa parte. Pese a todo, nos sentimos acogidos, atendidos y “chulín”, después de llegar a esta experiencia inolvidable.”

#### **56. SELMA DOS SANTOS**

“Comparto con todos mis compañeros las críticas y agradecimientos que han realizado.

Desde mi punto de vista faltó una **integración** más real entre las culturas, pero a pesar de ello si considero que fue un **intercambio** de experiencias. No integración pero si intercambio.

Para el próximo año, aconseja que haya más seminarios de información. Para ellos (los del MST) no quedo muy claro cuál es la estrategia de MCC; Como se hace, se realiza la formación cooperativista en MCC, como organizan la técnica productiva, la comercialización, la gestión financiera.

Como esta multi-enfocado la institución organizacional (como por ejemplo, el organigrama y su funcionamiento, o el consejo social) En fin, como se discute la estrategia a seguir.

Como se elabora la estrategia, como se define la comercialización, como se presentan los estudios de mercado y como se elaboran. Cuáles son, si las hay, los reglamentos que se tienen para ello?

Saber / conocer todas estas cuestiones sería muy útil para nosotros ya que estas cuestiones se acercan más a nuestras experiencias en nuestros países, y los podríamos aplicar / utilizar en nuestra organización. Nada más, y muy agradecida por todo.

## **57. GILBERTO DOS SANTOS**

“Yo soy Gilberto de Brasil. Vengo del movimiento de trabajadores /trabajadoras sin tierra y creo que este intercambio nos ha abierto mucho a saber cómo, qué es posible hacer para la cooperación: el tamaño de las estructuras, el tamaño de la delegación, dónde/qué se puede alcanzar con la cooperación. Otra cosa que nos ayudó mucho fue estudiar las diversas formas de la cooperación en otros países, en el País Vasco... Hasta nos clarearon un poco la forma de organización nuestra, también utilizaré de las otras experiencias también, es cierto. Si, porque pienso que nos hicieron reflexionar sobre nuestra forma de organización cooperativa. También para organizar las personas que a pesar de estar distantes, tenemos que ver mucho los unos con los otros en las dificultades en nuestros procesos históricos de construcción de nuestros países, de nuestros pueblos. Yo creo que las dificultades son las mismas muchas veces. Las causas son las mismas y la mayoría somos de una cierta fuerza para continuar a luchar, pues, a buscar necesidades ya a implantar nuestras dificultades.

Sugiero unos cambios principalmente en las visitas. Que nuestras visitas fueron muchas, pienso que también podíamos tener menos visitas. En estas visitas la preocupación fue muchas veces con el proceso productivo, con la producción, con cuanto se gana, con cuanto se pierde, cuanto se vende, cuanto no se vende. En vez de preocuparse de la organización ¿Cómo se organiza esta

experiencia cooperativa? Pienso que es importante comprender la estructura, el proceso productivo para que podamos tener una idea de porqué, adonde se llega con eso. Pero para mí es más importante comprender el proceso organizativo de la cooperativa. Entonces, con eso tenemos más tiempo para estudiar, para debatir con LANKI, con MUNDUKIDE, con otras personas... Las preguntas, las reflexiones que surgían durante las visitas en las clases fueron pocas. También que las charlas tenían que ser... unas charlas más cultas, más “descontraídas”, más... sobre temas paralelos a cooperativas; como el papel de la mujer en las cooperativas, la mujer, el papel de la cultura, de la educación. Son temas que no son de cooperativas en sí, pero que son temas que ayudan a la concienciación cooperativa. Y que fuese de una forma más “descontraída”, más como una conversa, que como una charla más culta. También quizás había momentos de tener de intercambio cultural entre los países, en los momentos fijos donde se avisaba cuando se piensa para los países para intercambiar músicas, las culturas, presentarlas durante el intercambio.

De la misma forma pienso: que tenemos un mes, a veces parece mucho parece mucho tiempo porque tenemos muchas cosas que hacer durante un mes. Muchas veces, nuestras charlas se atrasaban, se demoraban al empezar, no se nos empezaba la charla, nos íbamos a los ordenadores después. Entonces pienso que debíamos ser un poco más responsables, incluso yo he ganado un premio de impuntual. Entonces tenemos que ser más puntuales, un poquito.

Otra cosita, entonces estudiar el papel de “txikiteo” en nuestra cooperación que permite conocernos a nosotros. Eso como un chiste, que estos procesos de intercambio cultural sean más fuertes. También como un chiste, la próxima vez no olviden las neveras abiertos, los invernaderos abiertos para que el invierno no sea tan fuerte como el de este año.”

## **58. VICTORIA FAFANEL**

“Muito Obrigada. Yo soy Victoria, vengo de Mozambique. Yo voy a decir en el nombre de mi comunidad, vuelvo a decir a MUNDUKIDE, voy a agradecer a MUNDUKIDE por crear estas oportunidades de crear un hombre nuevo. No hemos formado uno nuevo, vale más. Y parece que debemos ser muy agradecidos por darnos esta oportunidad y también agradecer especial y puntualmente por aceptar nuestras preocupaciones, responder a nuestras preocupaciones particulares. Quizás sea una parte importante de este intercambio.

Y quiero decir que nosotros queremos llevar un modelo de MUNDUKIDE, mas nosotros vamos a servir de referencia, buscando en nuestras realidades. Ya aprendimos quienes somos. Y las próximas veces que MUNDUKIDE continúe así para siempre porque hizo sentir que era un crecimiento horizontal, amplio. Una vez que estábamos aquí representados muchos países del mundo...es un crecimiento horizontal. Que en MUNDUKIDE estamos los que estamos y estamos para todos. Brigada.”

#### **59. BONIFACIO WIRIDIAMO**

“La razón de este encuentro de intercambio, yo pienso, que es muy importante para nosotros en particular, para nosotros que somos de Marrupa. Importante porque, primero, han aumentado los conocimientos que teníamos del sistema cooperativo, que apenas nosotros teníamos informaciones de compañeros que salían de aquí. Creo que hemos leído también algunos documentos del programa Marrupa...

Sobre todo el sistema de aquí de Mondragón, yo pienso que el grande valor que este intercambio tiene es esa tropa de ideas que tenemos compañeros de diversos países, de diversos programas y algo en común creo que existe. Existe un sentimiento de cada programa que intenta desenvolver sus actividades y pienso que eso va a servir para muchos de nosotros.

Lo último que puedo decir puestos a hablar , porque tenemos todo escrito, todo gravado en nuestras mentes y cada uno de nosotros es responsable de transmitir esa idea en nuestro lugar de procedencia. En nuestro caso, en Marrupa, vamos a hacer sentar con todos los grupos que existen ya creados. Y otra cosa que podemos transmitir es todo ese proceso, cómo funciona y ver poco a poco qué podemos adaptar a nuestra realidad que existe en Mozambique.

Piden un análisis organizativo del propio evento. Yo pienso que todo lo que pueden hacer merece una nota positiva, porque desde que iniciamos el seminario no notamos nada de mal. Siempre estuvieron a la altura de responder nuestras preocupaciones. Es muy importante que continúe hacer como funciona, como esta vez para los que poder andar contribuyendo para el suceso de este encuentro, para mí vale. Muito Obrigada y hasta siempre. “

#### **60. MIGUEL MENDOZA CARRILLO**

“Bueno, yo soy Miguel de Guatemala y no hay manera... Es el último día que estamos haciendo, la evaluación del trabajo. Y lo que he observado de todo: el trabajo y el intercambio que ustedes

nos han brindado hasta todo el tiempo que hemos estado. Me ha gustado mucho y les admiro porque ustedes han tenido el gran desarrollo, han sabido salir de esa gran pobreza y que ahora siguen siendo más con los proyectos, el trabajo. Para mí es un gran gusto ver este intercambio porque lamentablemente en mi país, en Guatemala, es un país que vive bajo una situación de hambre y pobreza. La necesidad que vive el pueblo, lamentablemente, los que gobiernan y los que trabajan en gobernación no se preocupan por el pueblo. El gobierno y todos los que trabajan sólo se preocupan de ellos mismos, pero para el pueblo no hay nada. Agradezco al País Vasco que estemos aquí dando el intercambio de experiencias. Yo creo que la solidaridad de ustedes ha sido bastante grande, de compartir esta experiencia desde aquí el País Vasco con nosotros los de Guatemala. Y yo creo que no sólo los que estuvieron aquí en Guatemala, sino que estamos todos los países que estamos en la pobreza. Y esta idea, estas experiencias me los voy a llevar y compartir con mis compañeros que trabajan conjuntamente conmigo. Tanto como los directores, socios, y las comunidades que viven más cercanas. Porque creo que la experiencia no va a ser sólo para mi cooperativa sino que esta experiencia la hay que compartir con el pueblo de Guatemala. Porque toda Guatemala vive bajo una gran discriminación, pobreza y hambre. Entonces, por esa razón le valoré el trabajo y la dedicación que ustedes han hecho. Y así que les agradezco bastante, que no sea la primera ni la última.

Yo creo que vamos a seguir la solidaridad y el apoyo. Aunque prácticamente no tengo cómo pagarles les agradezco bastante con este gran sacrificio. También les agradezco la hospitalidad, los alimentos y con todos los gastos que ustedes al día. Cuando yo salga les apoyaré y seguirá continuando con sus proyectos. Y aquí me quedo con la grabación. Gracias.”

## ❖ AÑO 2005

### **61. ADRIANE SIQUIERA FONSECA**

Bueno, Adriane de Brasil, MST. He estado contemplando cuestiones que Carol ya colocó, la cuestión del programa de actividades, que la primera semana fue más flojo y después comenzó a saturarse. Creo que antes, antes de venirnos para acá la preparación que nosotros tuvimos a través de emails que Andoni nos mandaba, creo que para mí fue satisfactorio, no tuve grandes problemas. Y en relación a la estructura, la infraestructura, la casa, la alimentación, el transporte para nosotros...me ha impresionado. Creo que fue todo muy bien organizado, muy bien discutido antes de que estuviéramos aquí.



Sobre el intercambio mismo, cuestiones de formación, las personas que estaban envueltas en nuestras formaciones y las visitas a las cooperativas, creo que hemos tenido poco espacio para ampliar un poco más la cuestión de la formación, estudio... El trato con José María Sarasua, creo que podríamos aprovechar más el tiempo con él, porque tiene muchas ideas, es muy bueno conversar con él. También creo que deberíamos ampliar un poco el periodo de charla con él. Otra cosa que nos ha interesado mucho ha sido la cuestión de Saiolan. Acá la experiencia es muy rica y creo que podríamos discutir más tiempo también la cuestión de Saiolan. Las charlas que vamos desarrollando fuera de los horarios de formación y visitas que nosotros tenemos que hablar con sindicatos y con entidades... para mí fue excelente de tal forma que... de enriquecimiento propio, porque tenemos que presentar y presentar y entonces llega un determinado momento que tú vas más natural y no queda mal. Es muy bueno, esos momentos sirven para relajarte, conversar sobre la convivencia entre el grupo de Truke y las otras personas que estaban envueltas, los colegios, los estudiantes... en fin. Fue excelente y ahora le comentaba a Ariane, fueron treinta días muy intensos, de una intensidad muy grande de correlación. Parece que nos conocemos de hace muchos años. Entonces fue un tema del que quería hablar, y también quería dar una idea de la que hablamos yo y Chiquinho con Jon sobre una evaluación, de no sé si de todos, más yo y Chiquinho pedimos inclusive para hacer una evaluación para mandar al movimiento, para Brasil. No sé si es un, si sería viable, si todos quieren una evaluación, de cómo fue nuestra participación. Si nosotros participamos de la forma que quien organiza Truke estaba esperando. Una evaluación de quien organizó sobre nosotros individualmente. Bueno, si cumplió lo esperado, si podría haber contribuido más en algunas charlas...

## **62. LAUDIR NOVELLO BOIANI**

Muy bien. Mis compañeros fueron felices en lo que hicieron. Creo que hicieron cosas que de ipso fue con todos nosotros. Y el primer gran resultado de ese intercambio acreditó que fue crear un familia que creamos durante estos treinta días porque personas que nunca imaginábamos, nunca pasó por mi cabeza y acredito que nunca menos por la cabeza de los demás compañeros, que hoy día estaríamos aquí en el País Vasco, en Bergara, en Mondragón, reunidos durante el periodo de frío, un frío histórico, un periodo que nosotros comenzamos a entrar en la primavera, la mudanza. Creo que esa es una demostración muy fuerte de que cuando nosotros construir algo diferente, queremos construir algo diferente, queremos construir la verdadera solidaridad, la posibilidad existe, ella es fuerte, depende de cada ser

humano, depende de cada persona construir y dedicarla a construir una familia, construir una unidad, construir una grande solidaridad que esperamos construir en nuestros países, en nuestras comunidades, en nuestro mundo. Esta experiencia que estamos viviendo aquí, es una experiencia que superó todas mis expectativas, porque en ningún momento la grandeza que vivimos aquí, que conocimos aquí y que nos despertaron aquí en todos los aspectos. Porque por más que se tenga una situación que se debe evaluar para no tener consecuencias, tal vez que no son ideales pero que cualquier vasco, o cualquier persona brasileña, les tenemos que reconocer una cosa muy fuerte, que me llama mucha atención y que nuestros brasileños del MST soñamos el día a día y de vivir una experiencia en la calzada pidiendo una más nueva. El campesino sin tierra viviendo, deambulando por las grandes calles, soñando con un pedazo de tierra para producir, para matar su hambre. Y también las grandes extensiones de tierras, y te quedas imaginando que allí podría haber un lugar para plantar el fruto, plantar algo para matar su hambre. Y que nosotros vivimos el día a día, nos encontramos día a día con personas muy pobres, con muchas necesidades, y que aquí las necesidades existen mas no son las mismas que las nuestras, y que nuestras necesidades son mucho más profundas que las vuestras.

Creo que Truke permitió ver un mundo diferente, una realidad diferente, una realidad que de cualquier forma, ha sido construido por las propias manos de quien vive aquí. Y eso nos cargó de esperanza, nos cargó de energía, y que en nuestro país también podremos hacer algo. Tenemos capacidad de hacer algo para cambiar nuestra realidad. Y creo que Truke dentro de sus objetivos, eh, sería injusto decir que no atendimos a los objetivos, atendimos todos los objetivos y creo que algunas cosas de más que no estaban dentro de las expectativas. Porque en un primer momento tenía la impresión de que venía para acá a conocer empresas, de ver la gestión, su forma de organización, su economía, su proceso productivo... en fin, algo muy estricto relacionado a la cuestión. Esto es una situación que nosotros debemos conocer, porque estamos viviendo en Brasil una realidad en la que debemos superar grandes deficiencias de nuestras empresas. Tenemos muchos problemas y muchas dificultades, tenemos muchos resultados a buscar para superar nuestras deficiencias, las dificultades sociales, económicas, políticas... y creo que acá tenemos la posibilidad de, a pesar de conocer las diversas experiencias del ámbito económico-social- cultural y tuvimos la posibilidad de conocer un pueblo que también tiene una sensibilidad y de humanidad muy grande. Porque a decir que el pueblo europeo, el pueblo español, el pueblo vasco es un pueblo frío sería hacer una crítica muy fuerte. Creo que aquí no se trata de ser un pueblo frío o caliente, se trata de tener una cultura propia. No es simplemente decir que la forma de expresión, cómo se expresa, es la más correcta. Y sí creo que tienen una forma de expresión muy fuerte, tienen un estilo propio de transmitir eso.

Tal vez algunas personas del Truke, a algunos compañeros de Truke les gustaría salir de aquí con informaciones más concretas... atender sus expectativas más particulares. Y creo que en función del tiempo la programación fue bastante extensa. No se posibilitó, tal vez, profundizar cada uno en cuáles serían sus mayores necesidades, como por ejemplo Carol, que tiene una experiencia de cooperativa y podría haber conocido más profundamente cómo funciona el sistema, ver más detalladamente, contar su experiencia de cómo podría conocer otra experiencia que tenga que ver mucho con la experiencia de René, o Laudir cómo podría conocer más profundamente su realidad basado, relacionado a su realidad. Creo que eso es posible organizarlo dentro del programa, tal vez en un momento más específico, para profundizar en algunos detalles que a veces pasan desapercibidos pero que para nosotros son importantes. El nivel de la organización de las empresas acá es totalmente distinto y están totalmente distantes del que vivimos lo que para ustedes es mercado para nosotros es totalmente determinante, entonces es algo que podemos repetir para ver la posibilidad de avanzar. Yo pienso que Truke, la familia Truke, debía de haber tenido más momentos para socializarnos más informaciones, porque nosotros tenemos interés en saber sobre el socialismo de Cuba, cómo fue la lucha del pueblo nicaragüense, cómo es la lucha del pueblo de México... porque somos países considerados subdesarrollados, y la lucha de cada pueblo, es una referencia muy fuerte, que nos sirve, con certeza nos va a servir de referencia para que como nuestro Movimiento Sin Tierra pretendemos, juntar toda la tierra, juntar toda la reforma agraria, juntar toda la sociedad y también creo que deberíamos de haber solicitado más cómo organizarnos, cómo son nuestras luchas, cómo resolvemos nuestros problemas, cómo buscamos soluciones... en fin, dejarnos aconsejar.

De forma bastante resumida querría agradecer a todas las personas de aquí, las personas que vivieron todo el proceso histórico de los movimientos cooperativos de MCC, personas inteligentísimas, personas que tienen valores, personas que tienen responsabilidades, personas que tienen compromisos, personas que tienen una fuerza muy grande y muy fuerte en sentido de transmitir y sentir ese momento como compromiso, de transmitir esa experiencia de que construyeron con gran sacrificio, transmitir conocimientos e información que facilite, en nuestros países, el desenvolvimiento de organización que posibilitó avanzar en nuestras áreas. Agradecer a todas las personas que estuvieron con nosotros en las empresas, que estuvieron día a día con nosotros, que supieron entender nuestras diversidades, nuestra disciplina, nuestro comportamiento, nuestras palabras, nuestros gestos y creo que aprendimos mucho más de lo que soñamos con nuestras personas, los que vivimos el día a día: Amaia, Andoni, Jon, Leire, Eneko... agradecer a esas personas y no digo el nombre de todos porque todos son muchas

personas. Vivimos en algún momento intensamente ese Truke, lo vivimos intensamente. Y agradecer a la Universidad, agradecer a la compañera del restaurante, donde nos sirvieron muy bien cada noche y agradecer a la compañera Pepi y a su compañera que le ayuda en la atención, a Pepi que está saturada. Agradecer a los profesores, agradecer a los alumnos que se interesaron en acompañarnos día a día. Es especial agradecer a LANKI, agradecer a MUNDUKIDE, agradecer por todo el tiempo que nos proporcionaron, se esforzaron en darnos las mejores condiciones para que día a día pudiésemos pensar, trabajar... nuestro día a día, sentarnos sin preocuparnos con otras cosas que a veces nos dificulta nuestra situación. Agradecer de corazón a MST, y agradecer a MST es agradecer a los niños, agradecer a las mujeres, agradecer a los jóvenes, agradecer a los hombres que viven en nuestro movimiento, a todas las personas que viven ese movimiento. Agradecer a la coordinación del sector de promoción del movimiento. - Agradecer a los padres, al programa que están viviendo más intensamente, a los compañeros de mi provincia, que apoyaron mi venida para acá. Agradecer a mi compañera, a mi esposa, agradecer a mis dos niños, que han pasado estos treinta días..., siempre me decían que estaban bien..., porque son un gran soporte para mí, para poder continuar viviendo intensamente dentro de la organización. Ellos deben construir y espero vivir intensamente todo hasta los últimos días de mi vida. Y a la organización que le debo todas estas oportunidades de venir aquí y presentar una organización tan fuerte, tan grande como el MST que han sabido valorar la similitud de ser bueno, como algo especial intuyo, y creo que aquí tenéis muchas organizaciones y muchos movimientos y muchas personas a que saben valorar a las personas como un factor, por las razones que tuvo. Y que espero que este intercambio no sea simplemente un cambio, sino una salida y que sirva de oportunidad a cada compañero y cada compañera la construcción de cada proyecto, de cada cambio, de la construcción de una sociedad más justa, y más rica para todos. Muchas gracias a todos.

### **63. CARMEN MAGDALENA CAMPOS MUKUL**

Hola, yo soy Carmen de México y bueno, a mí me pareció... voy a dar unas observaciones respecto al programa. Creo que en el principio este, sugiero que se dé más tiempo en el caso de grupo para que hagan sus presentaciones más completas porque el espacio que se dio fue muy pequeño, y ya después era repetitivo, entonces como que era cansado ¿no? Entonces sugiero que en un principio sea mayor el tiempo para poder entender lo que hace cada uno de nosotros. También considero que Saiolan podría haber sido antes, para poder entender el proceso. ¡Ah! Y que también haya dentro de Saiolan den más espacio para que nos presenten algún proyecto ya

iniciado, un plan empresarial... para que se vea mucho más claro , que haya más tiempo en esa parte. Y también que haya un seguimiento posteriormente de los participantes, que no solamente vengamos y que quedemos aquí, no, que por lo menos se tenga claro qué está haciendo cada país, de todo lo que se aprendió, que es lo que van a poner en práctica.

Respecto a la comida y el lugar, pues la comida era demasiada para mí en particular y este... bueno la casa estaba buena, pero también sería bueno que estuviera pendiente alguien porque hubieron varios días que nos quedamos sin calefacción, y como hacía mucho frío... pues esa era mi sugerencia. Otra sugerencia es que haya medicamentos básicos por si se enferma la gente ¿no?, como pastillas, jarabes... un botiquín. Y este... bueno y lo que sí agradezco mucho los abrigos porque todo lo que trajimos no era adecuado. Respecto a las charlas con los alumnos y con otros grupos al final fue muy cargado pero bueno, este... también a mí me gustaría que en las próximas se tratara de organizar de que todos estemos ocupados en charlas porque luego algunos nos íbamos, otros se quedaban y luego como que debía ser equitativo para todos. Si todos vamos a estar en charlas, que todos se distribuyan como para que sea equitativo, que nadie sea más, nadie sea menos ¿no? También en referente a los alumnos que organicen más espacios de convivencia con ellos porque fue muy poquito. Nada más en clase, das una charla y ya. Y yo creo que ellos quieren aprender más, quieren convivir más... y creo que faltó un poquito por allá. Y que también en los medios de comunicación también sea... que todos participen, busquen una manera no sé si de programar, que no sea solamente siempre una persona quien siempre salga en la radio o en la televisión. Y en referente a lo demás pues... estuvo muy bonito lo de ayer, gracias.

#### **64. CARLOS IGNACIO CASTRO DAVILA**

Yo soy Carlos Castro de Nicaragua y la impresión que me llevo, en primer lugar, considero que la parte organizativa del programa Truke, la antesala de toda la actividad eh, fue muy organizada. Al menos de mi parte recibí toda la información antes de partir para acá. Estuve bien informado y pienso de que, que todo lo hicieron correctamente. Ya una vez que llegamos aquí, el recibimiento que nos hicieron fue muy hospitalario, nos atendieron muy bien , una atención que a veces no podemos ni explicarla con palabras ¿verdad? de maravilla. Y la parte de lo que se refiere ya al contenido de la actividad del Truke, de mi parte considero que aprendí muchísimo, eh... quizás la idea que tenía sobre los movimientos cooperativos, o las organizaciones en sistema cooperativa, eh estaba muy lejana de la que hoy en día me llevo de la realidad que se aplica aquí, en las cooperativas del movimiento Mondragón. Eh, es algo que tal vez no me

imaginaba ¿no? Como se logra combinar la exigencia del trabajo empresarial, con principios y valores humanos. Donde tienen participación activa los trabajadores y los socios que integran una cooperativa. En cuanto que si hay que mejorar algo, creo que todo lo he considerado que ha sido muy bueno. Siempre por mucho que queramos hacer las cosas perfectas siempre vamos a tener alguna deficiencia y quizá lo que decía Odalys también lo comparto. No hagamos repetitivas las exposiciones de cada uno porque siempre andamos en grupo y estamos repitiendo nuestra situación, nuestro trabajo, nuestra experiencia, nuestra biografía... eh, y esa foto que nosotros a veces ya la conocemos. Podría ser , quizás , no sé, eso se podía estudiar, la idea que tengo es que antes de visitar una cooperativa, se le haga llegar al consejo social, al consejo...a los que se van a reunir con nosotros, hacerles llegar un documento con nuestra situación, para crearles a ellos expectativas o dudas y cuando lleguemos nos tengan preguntas específicas o un tema que a ellos les interese , porque de nuestra parte eh, nos llevamos, eh, creo de que, de lo que yo esperaba recibir, he recibido mucho. Pero me gustaría saber si ustedes recibieron lo que esperaban, si las expectativas se cumplieron. Eh, bueno creo que para mí lo demás... ¡ah! Y la despedida de anoche muy buena.

#### **65. GILBERTO BLANCO GARCIA**

Soy Gilberto de Cuba. En referente al evento, puedo decir que por lo menos para mí se han cumplido las expectativas. He podido aprender en estos días un grupo de elementos que desconocía del movimiento cooperativo, que de ello podré seleccionar lo que se pueda de cara a la realidad cubana. Este encuentro me ha permitido poder haber intercambiado con diferentes culturas, mexicanos, eh... de diferentes países que hoy para mí son una gran familia junto con ustedes. Me ha maravillado mucho la forma que defienden sus raíces. Cuando visitamos, el fin de semana, que pudimos ver todos los bailes nacionales. Me impactó mucho lo, la... es decir, me sentí muy emocionado cuando esa multitud de pueblo puede coger la atención masiva muy buena. Los compañeros que me han precedido han hablado de pequeños detalles que han incidido en este curso que seguro estoy que para el próximo evento no van a estar, porque ustedes son muy emprendedores y podrán darse cuenta de ello. Y subsanar quizá en otros encuentros sean otros detalles. Eh, nos han atendido muy bien, yo me encuentro muy agradecido. Llevo mucha información que me puede servir para trabajar y que podré compartir con mis compañeros. Me preocupa algo, y es la manera que podamos, a partir de este encuentro, es decir, que esto no quede aquí, que esto sea el pie forzado para que cada uno de nosotros en nuestros lugares, nuestros países podamos incrementar las cosas positivas que

hemos visto aquí y llevarlas a la realidad. Sí, para que se pueda ver el fruto de lo que hemos hecho, de lo que hemos aprendido en este tiempo. Para que no quede, o pase después inadvertido. Muchas gracias por todo y nos veremos en Cuba.

## **66. ODALYS REY NEIRA**

Bueno, yo soy Odalys de Cuba y mi impresión sobre este programa Truke. En relación al programa de actividades considero que ha sido tenso, considero que ha sido muy profundo y nos ha permitido adentrarnos en el mundo de las cooperativas, sobre todo en el mundo de los valores y los principios. Llevamos una gran carga de conocimientos que pueden ser muy útiles ¿por qué no? Aunque tengamos situaciones diferentes por allá por el sur. Considero que ha sido muy completo, que ha tenido toda la composición de la gama de la economía, de toda una cooperativa, tanto una fábrica, ese balance ha sido bueno, solamente de ahí pienso que podríamos mejorar las intervenciones nuestras porque se convierte en algo repetitivo. O sea vas a ver a cuatro fábricas o cuatro cooperativas y tienes que decir lo mismo, lo mismo... pienso que podría estudiarse la manera de urgir un poco más ¿hacia qué? Yo creo que Andoni intentó hacer eso cuando fuimos a Fagor. O sea, un tema más específico, no todos digamos lo mismo y los consejos de dirección o las juntas administrativas vuelvan a pasar lo mismo sobre las empresas y no es, en cada empresa hacer un estudio más específico y coger ahí de acuerdo a los intereses hacia qué cosa dirigir. - ¿Pero te refieres a ellos?- De ellos y de nosotros también, ¿me entiendes? Para no hacernos, una..., ya nosotros podemos repetir perfectamente lo de cada uno y he atado cazos y pienso que eso se puede mejorar.

En cuanto a la atención, yo creo que inmejorable, excesiva. ¡Una maravilla! Nos consideramos una gran familia, yo pienso que el valor más grande que tiene la experiencia es ni siquiera lo que podamos llevarnos para hacer cosas, que es algo que no se puede dejar de tener en cuenta, pero pienso que lo que más grande que nos ha pasado, es esta globalización de la solidaridad, es ver como personas que están tan distantes en cultura y en formas de vivir y de pensar y en el sistema social, pueden comunicarse, pueden transmitirse como no solo... No sentimos de ninguna forma que ustedes solamente tuvieran cosas que mostrar. Nosotros también tuvimos la oportunidad y nos sentimos muy bien, muy atendidos y muy escuchados. Y pienso que eso es lo principal. Lo principal de este intercambio es poder comunicarnos, es poder llevarles nuestras realidades, y también las de ustedes para allá. Este problema de las charlas pienso que podría también organizarse mejor para que todos participemos y para que no... yo sé que hay muchas

organizaciones que piden con quien quieren tener la charla ¿no? Pero pienso que se podría organizarse mejor. Y sobre todo organizar mejor la participación en las charlas, porque tuvimos charlas donde la asistencia no, no... o sea, que fue escasa. Y sería muy bueno, sobre todo... los jóvenes. Los jóvenes porque son los que van a cambiar lo que queremos ¿no? el futuro. Sobre todo las charlas más dirigidas a los jóvenes. Y la otra cosa muy, muy interesante es que nos permitieron adentrarnos en ese amor que sienten ustedes hacia su cultura, hacia su... que nosotros ya, también nos llevamos eso. Que tienen un fuerte sentido del nacionalismo, de lo suyo, de su idioma, de sus bailes... y fue muy favorable para nosotros eso. Estamos impactados con..., yo me siento muy emocionada. Anoche hubo una carga grande, una carga muy grande de sensibilidad, de amor que nos estremeció a todos. Todos de una forma u otra, anoche nos estremecimos.

#### **68. RENÉ IRURZUN CORGHI**

René Irurzun, de Argentina. Yo creo que esto es medio un balance, un balance previo ¿no? que posiblemente la distancia y algunas reflexiones de esa tan necesaria, después de haber vivido momentos tan intensos, nos hagan ver un poco más en profundidad algunas cuestiones. En primer lugar, es decir ya, el programa en general, a mí excedió las expectativas que yo tenía con la venida para aquí. Eh, no puede dejar de reconocer el esfuerzo que han hecho para montar todas estas actividades... o sea en general todo estuvo muy bien.

Respecto a la cuestión previa de la venida acá, reconocimiento a Andoni por seguir con los mails insistentemente hasta engancharme en la punta del continente y tener que hacer los deberes que teníamos que hacer antes de venir acá, yo lo cargaba bastante a Andoni porque me decía que cuando llegué aquí y lo conocí, uno a través de los mails, por la escritura y demás se va haciendo la imagen de las personas y cuando se encuentra con ellas, esa maldita cosa de imaginar demasiado las cosas, este se da cuenta que... Andoni me llamó la atención porque para mí era una persona mayor, bastante formal y cascarrabias de esas que resigue sistemáticamente el cumplimiento de las cosas. Pero al llegar aquí y conocerlo me di cuenta de que era otra. Tres bienvenidas nos dio, una cuando nos bajamos del avión, la segunda dentro de la camioneta, la tercera cuando estuvimos en el lugar... este, en la residencia. Y para él todavía no estaba agotada la bienvenida, seguía, este, tratando de generar un vínculo así, de afectividad y de cosas. Muy bien por Andoni. Eh, una sola cosita de la preparación previa, respecto a la preparación previa la insistencia esa de que trajéramos videos, materiales, fotografías, y demás eso no se vio coronado en un espacio para hacerlo. Trajimos estos materiales, y nos lo llevamos en una de esas sin que los hayan podido conocer. Hubiese sido interesante porque tendrían más



idea de dónde venimos, cual es nuestra cultura, cómo es la vida en el caso mío particular en los movimientos y todas esas cosas. Bueno, no es cierto, en cuanto a la preparación previa, no hubo un espacio para estas cosas, creo que es una de esas respecto al intercambio hubiera dejado algunas cosas más.

Tengo que reconocer el sentido general de Truke, que no se trataba solamente de mostrar las experiencias cooperativas, y en este aspecto a mí me sorprendió el hecho de que podamos observar el urbanismo, el paisaje, la cultura... esto me pareció que es muy importante, porque nos da un panorama más completo de algunas cosas, nos ubica mejor en la situación que pueda ser el conocer las cooperativas, sus experiencias más particulares como el de la Universidad. Para mí esto estuvo muy bien. Una sola cuestión, me parece que no nos mostraron el lado oscuro del corazón, me parece que no nos mostraron La Margen Izquierda, me parece que lo que vimos, fue todo muy pulcro y prolijo. Y me parece que las cosas no son tan así. Eh, querer haber, como en buena sociedad capitalista, algún lugarcito para ese basurero que siempre tienen. No lo vimos, yo particularmente no lo encontré. Y creo que está, porque me han dicho los estudiantes, por lo que me comentaron... Posiblemente no acá en la zona de Mondragón donde este... las cosas están más prolizas y ordenadas, no quiere decir bien ¿eh? más prolizas y ordenadas. Eso me hubiese gustado mucho conocer. Eh, me hubiese gustado mucho, a mí particularmente, tener aunque sea muy apretado un negocio de cómo se ven ustedes, de cómo es la perspectiva que tienen de acá respecto a la situación política del mundo en el que estamos viviendo. Me hubiese gustado también tener mínimamente alguna apreciación sobre la cuestión política del país. Aunque sea muy abuelo de pájaro, para ubicarnos mejor, eso nos hubiese completado más una visión de cosas. Ver en qué cuestiones compartimos una visión sobre la globalización, reclamo bastante cruzado como que se pasan facturas entre ustedes. Este, en las reuniones veíamos que a Andoni lo apretaban y que MUNDUKIDE debía tener una visión sobre la globalización, en estas cosas hay que arriesgarse, este es muy posible de que no lleguen hoy a concordar una visión sobre la globalización, porque efectivamente hay distintas visiones. Y hay distintos posicionamientos ¿eh? Hay quienes están por encima de ellos, y hay quienes sufren bastante, entonces se la ve desde las distintas perspectivas, pero en este caso a Andoni le pillan por un lado, LANKI por el otro y el movimiento cooperativo, de quien sí recibimos una visión sobre la globalización, de quienes recibimos distintas visiones sobre la globalización. Hay quienes la miran parados desde un concepto capitalista, y desde el capital financiero y hay otros compañeros de la cooperativa que lo ven con mucha preocupación porque en alguna medida, y casi para repetir palabras textuales, ellos entienden que están metidos en una bola de nieve que está rodando, este, casi un desbarranco que los va envolviendo absolutamente a todos, y nos

queda la incertidumbre de a dónde irá a chocar esta bola, y que tipo de desastres producirá, porque en un medio quizás conciben que es para desastre. Este, estas cosas, yo creo, que casi tenía el título para ir escribiendo algún artículo: La lámpara de Arizmendiarieta, que iluminó muy fuertemente en algún momento, va a haber que alimentarlo un poco. Es muy posible que haya que echarle un poco más de combustible porque esos valores no están con tanta refulgencia como en un principio posiblemente estuviera. Y hay quienes deberían de estar encargados, tener una preocupación en este sentido. Me parece que respecto a lo que se llevaron los otros compañeros en el tema de las cooperativas.

Bueno, el intercambio así para ver cosas particulares yo creo que debemos reconocer que presupone un esfuerzo de partes ¿no? Yo creo que para los compañeros de cada una de las cooperativas también es tedioso cada vez que llegamos tener que repetir y poner los cuadros que ellos ya saben, ya conocen este, de la misma manera debería de ser un esfuerzo para nosotros presentarnos. Yo creo que tomamos el tono al final, porque ellos tienes, lo vimos y en las presentaciones se notaba. Cada cooperativa que nosotros fuimos a visitar, ellos tenían el currículum completo nuestro ¿eh? Algunos hasta se lo habían aprendido muy bien. Este, me parece que nosotros le encontramos la tónica al final. Le encontramos la tónica cómo debíamos de establecer las relaciones. Al principio fue bastante encorsetada, bastante apretada, remitida solamente este, casi a los diplomáticos diríamos del intercambio. Cuando entramos más en el caso personal de entrar hasta... este, tomamos el pelo unos a otros la cosa se relajó mucho más y tuvimos la posibilidad de aprender más las cosas desde los valores, sed del organigrama y desde lo metodológico. No le supimos poner o encontrarle la vuelta más al tono humano del intercambio que el de los principios y el de los valores que cuando los encontramos, fue realmente jugoso. Hemos observado la valentía de algunos compañeros de tener la virtud de desvestirse delante nuestro y poner la ropa sucia sobre la mesa y decirnos: miren, así estamos vestidos, esto es lo que vemos. Realmente una actitud de valientes. Y además tan valiente como positiva en cuanto a auto reconocerse a ellos mismos, de donde están pardos y qué es lo que están haciendo. Cómo siendo LANKI una organización que tiene que investigar cosas, como la que tienen en mano, ¿no nos sacaron más el jugo? Yo medio los vi como distantes. Podrían habernos estrujado una cantidad de cosas muy ricas. Me parece que al final ¿no? Me parece que los compañeros de LANKI nos podían habernos sacado más el jugo. Que podrían haber ordenado un poco más el ida y vuelta de algunas actividades que tuvimos con los alumnos.

Yo particularmente siento la sensación de que me quedo medio atragantado en esto que les voy a decir: fue muy rico, realmente muy rico el contacto con algunos, este compañeros estudiantes. Muy rico porque tuvo un nivel de afecto, de calidez hasta de intimidad en algunas cosas que me

pareció muy sincero, muy importante. Muy importante que hace el calor humano de un ramillete de jóvenes, porque la verdad, esos compañeros de Amaia son de una preciosidad de aquellas, unos jóvenes que son este, extraordinarios, muy sanos. Este, muy ricos en sus perspectivas de cómo están mirando sus vidas. Muy cuestionando lo que están estudiando. Este, yo les decía que me voy con una situación de atragantamiento porque el desenvolvimiento de las charlas, particularmente que tuvimos sobre distintos temas en distintos cursos, no tuvo devolución, no tuvo tiempo para la devolución. Algunos de ellos todavía están pensando sobre el intercambio este que tuvimos, y todavía le siguen reprocesando y ojalá lo sigan reprocesando. Pero hubiese sido más rico para el intercambio también nosotros haber tenido una apreciación de lo que hicimos y la posibilidad de otra vuelta de tuerca más, para completar un estado de reflexión que mucho nos hubiese servido a nosotros y a ellos. Yo particularmente después de eso, de esa primera vuelta de tuerca empecé a encontrar otros aspectos sociales de condicionamiento muy fuerte. A mí me hubiese gustado este... volver a topar con los estudiantes.

Por último, eh porque si no se estira demasiado reconocer fundamentalmente la apertura, la transparencia, la posibilidad que tuvimos de escarbar, analizar, escarbarnos nosotros mismos, porque siempre un intercambio es poner en tela de juicio nuestros valores, contraponer nuestras prácticas, esta la posibilidad de hacerlo fue muy rica, y hay que reconocer en este sentido la disposición que ustedes tuvieron para con nosotros. Yo les decía que estas cosas no me gusta agradecerlas porque no son por accidente, tiene que ver con las actitudes y las tareas que las personas toman y por eso hay que reconocerlas particularmente a ustedes ¿no? A los compañeros de MUNDUKIDE a los compañeros de LANKI, a los compañeros estudiantes, a los profesores de la Universidad, que hicieron ingentes esfuerzos para buscarnos y detectar cosas que ellos sentían como que las estaban necesitando en sus aulas. Y bueno, todo ese calor, toda esa afectividad y toda la amistad tan grande que hicimos este, con muchos, realmente una cosa muy preciosa. Ojalá este intercambio puedan seguir repitiéndolo porque así como es rico para nosotros, yo medio les envidio porque la capacidad que ustedes tienen para organizarlo en tantas tandas y tantas eh... tandas que pasaron por acá, este van a hacer una buena acumulación... y no de capitales ¿eh?, yo creo que va a ser una buena acumulación de sentimientos, valores y principios. Nada más.

## **69. CLAUDIA CAROLINA MARTINEZ PEÑA**

Esta es mi parte de la evaluación. El primer punto sería la parte de la preparación del material de antes de llegar aquí, al País Vasco. La primera parte es que tal vez el programa llegó un poquito tarde y ya justo antes de que nos viniéramos, algunos ni siquiera lo tenían. Tal vez hubiera estado mejor tener un poquito más de conocimiento sobre los compañeros de trabajo con los que íbamos a estar relacionados. Recibimos información de fulano es de tal, de tal institución pero no sabíamos específicamente qué tipo de organización eran o qué tenían en común unas con otras. A mi forma de ver, sería mejor comunicar eso antes. Eh... también, el programa de actividades, ya estando aquí frente al programa de actividades, pues la primera parte es que la realidad del País Vasco es un poco complicada y uno no tiene idea y entonces sería bueno que se diera dentro de los primeros días de formación, entonces explicar un poco cómo es la realidad porque si no estamos repitiendo, repitiendo y repitiendo lo mismo y de igual forma lo repite todo el mundo pero no queda del todo claro al momento. Sería diferente si lo hubieran explicado con algún apañó gráfico, ya sería más fácil de entender.

El tiempo de organización del cronograma presentí que estuvo un poco flojo en la primera semana y bien apretado en la última. Pues entonces tal vez tratar de distribuir un poquito más el tiempo. La selección de cooperativas estuvo magnífica, abarcamos todas las áreas posibles, creo que no quedó ninguna pendiente. El establecimiento, el local, la atención y alimentación, pues creo que está bien, sin ningún problema. Y sí que me gustaría que tal vez después, hubiera algún tipo de seguimiento o algo concreto. Porque sé que ustedes están trabajando con algunas instituciones pero porque ya se tiene algo concreto, pero no se sabe exactamente qué está pasando después de todos los eventos de... todos los Trukes. Porque según comentábamos, eh, dicen que hay, bueno son comentarios, se habla de que hay un seguimiento a todas las personas que han estado en el Truke. Entonces sería bueno que... y tal vez entablar unas relaciones entre todas las personas, entre todos los Trukes, aunque solo sea por la parte electrónica, está bien. Y me gusta la idea de la página web que tienen con LANKI, porque va a ser de bastante ayuda. Es básicamente eso y felicitarlos porque todo realmente estuvo muy bien organizado, nos dieron cada cosa, un seguro por si nos pasaba algo, eso me gustó.

## ❖ **AÑO 2006**

## **71. SANDRA VINASO**

La cultura vasca es de admirar en muchos aspectos sociales como su lucha por mantener su lengua, su tenacidad en el trabajo y su amabilidad, por eso pienso que se está dando un paso muy importante en la historia de esta país para lograr sus ideales; aun así también diría que como país y cultura no deben olvidar cuáles son sus principales fortalezas y hacer de ellas la mejor forma de recuperar e incentivar su sentido solidario y participativo que a través de la historia los ha caracterizado.

Nuestra experiencia comunitaria empezó por unas necesidades de satisfacción económica para posteriormente convertirse más que en eso en un proyecto de vida que 25 personas hemos decidido emprender para nuestras vidas personales, familiares y en comunidad; sin importar si somos cooperativa, asociación o simplemente un proyecto. Yo diría que nuestro objetivo principal independientemente de nuestra actividad económica es la lucha por un estilo de vida diferente al que la sociedad colombiana nos ha implantado y no sólo la colombiana, el mundo entero. La verdad son muchas cosas que nos aporta esta experiencia, pero entre las principales están:

- Una definición certera de lo que queremos
- La disciplina y tenacidad con la que la sociedad vasca trabaja y lucha por sus ideales
- Recordar quiénes somos
- La importancia de los valores
- La búsqueda de equilibrio entre los aspectos sociales y económicos
- La confianza en uno mismo
- El gusto en hacer las cosas
- La paciencia
- El horizonte que tienes cuando empiezas
- Recordar que no eres sólo tú, que somos todos (solidaridad)
- La realidad de otra cultura
- La intercooperación maravillosa que hay en la ECM
- Lo mucho que se puede hacer con tan poco
- El valor de las personas de nuestra sociedad

Serían muchas cosas pero las anteriores son las que a mí personalmente me servirán ya que transmitiré de la mejor forma posible a mi comunidad y a mi gente. Más allá de los modelos sociales, políticos o culturales considero que el mundo es sólo uno y que la vida de los seres humanos es tan importante aquí como en cualquier país, que todos tenemos el mismo valor y

más aún el mismo deber con nuestra especie y con nuestro entorno que al fin y al cabo es sólo uno.

## **72. MAURILIO CRUZ**

- Que sus integrantes son solidarios con otros pueblos
- Que son un pueblo sencillo y modesto despegado de todo rasgo de prepotencia y arrogancia.
- Fuertemente aferrado a no dejarse despojar de su identidad como pueblo y sociedad.
  
- Resulta ser un sistema altamente técnico y productivo donde se protege físicamente al hombre
- En principio se reparten con justicia las ganancias protegiendo el futuro
- Por mucho desarrollo que ha alcanzado no ha olvidado aquellas que iniciaron el proceso, los que actuaron como estrategia y ejecutores de esta gran enseñanza una vez concluida la guerra.
- Protege la entidad de la sociedad vasca
- Ha luchado porque todos los cooperativistas alcancen un nivel de vida equitativo
- Trata de transmitir su experiencia a otros pueblos.

## **73. EVELIO PRADO**

La sociedad vasca es una sociedad desarrollada en un país capitalista donde están presentes las imperfecciones y debilidades propias de este tipo de sociedad, donde el mercado y la globalización ejercen una enorme fuerza en el no desarrollo de algunos valores. Conlleva a que hay una sociedad donde no estén presentes totalmente la justicia, la solidaridad y la colaboración.

La experiencia de Mondragón deberá ser estudiada profundamente desde el punto de vista ideológico, para insertarse en mi país, teniendo en cuenta las características particulares que hoy presenta la economía cubana, donde no existe sistema cooperativo en otros sectores que no sea la agricultura y hay mucha diferencia en cuanto a su concepción de creación.

De todas formas el cooperativismo agrícola de Mondragón nos enseña lo importante que es la diversificación, el producir productos con mayor valor agregado que brindan un mayor aporte a los ingresos y el bienestar.

#### **74. APRONIANO LAREZ**

Para entender que las cooperativas son un modelo alternativo de desarrollo en un sistema de economía social.

Para descubrir que quien entre al mundo de la globalización tiene que entrar también al mundo de la competitividad y se aleja cada vez más de los valores del cooperativismo.

Para respetar más los valores de cada país y reafirmar el convencimiento de que las experiencias y modelos no se deben copiar ni imponer.

Para consolidar la esperanza de que nuestros países tienen un potencial inmenso de desarrollo y en forma cooperativa pero que depende fundamentalmente de nosotros el lograrlo o no, aunque con el apoyo de otros.

Para darme cuenta que MCC más temprano que tarde, tendrá que redefinir su objetivo porque cuando el enano crece, tienes que buscar otro, o cambiar el circo....ç

Para descubrir que la vorágine del hacer y del tener, nos puede quitar la posibilidad de ser y la capacidad de correr riesgos pero, el mayor riesgo es no poder o querer arriesgar.

#### **75. RAMIRO MARTINEZ**

MCC ha aportado a nuestra construcción, como factor principal, la puesta en marcha de una empresa visto desde el punto de vista del ordenamiento en la gestión y producción. Este punto, es mi visión subjetiva, y dada nuestra forma de construcción, no se puede evaluar si no existe el consenso dentro de nuestra organización, luego de informar sobre este truke 2006.

Mondragón también me dio a conocer modelos de organización empresariales que dada nuestra forma de construcción sociopolítica difieren radicalmente de MNER y no sería consensuado en nuestra Asamblea.

La sociedad vasca, en esta breve estadía me ha permitido ver cómo un colectivo puede defender su cultura, primero a través del lenguaje y luego con las reivindicaciones socio-culturales que han gestado en estos últimos 40 años.

Como factor negativo puedo decir que dado el sistema capitalista dominante en este mundo globalizado, esta sociedad presenta un importante deterioro de los tejidos sociales, con un marcado consumismo, individualismo, que generan resquebrajamientos importantes en el colectivo.

## **76. ADELMA MOLINARI**

Veo la sociedad vasca con identidad, con un claro objetivo de socializar su cultura y lucha por mantener su historia y autonomía. La generosidad de entregar lo que tienen sin escatimar....

Una calidad filosofía centrada en el hombre, persona, protagonista con los otros del crecimiento y evolución de la sociedad.

Herramientas significativas, que socializadas en nuestros grupos de pertenencia, basadas en los principios de solidaridad, educación y trabajo, serán sin duda potenciadoras de la gestión de nuestra organización y fortalecimiento de vínculos y alianzas de reciprocidad con los sectores sociales del entorno inmediato y mediato.

La sinceridad, la honestidad y la autocrítica. El privilegio de escuchar a los ideólogos del movimiento.

El cálido y prácticos acompañamiento de los estudiantes.

Mondragón se juega por la diversidad y la complementariedad.

Me dejan dudas el porcentaje de trabajadores eventuales, las S.A. en la internacionalización y la falta de contenidos sobre cooperativismo en las ikastolas.

Pienso que debería hacerse el replanteo para rediseñar el modelo, ya que en su aplicabilidad, veo estrategias y metodologías de riesgo de perder el espíritu por el cual fue creado.

## **77. PATRICIA MANEIRO**

Entorno muy afectivo. La sociedad en general muy consumista, la cultura de “shopping center” muy instalada, pérdida importante de valores. Víctimas del sistema.

Un importante sector muestra con vehemencia y convicción la necesidad de conservar viva la cultura y la lengua vasca. Esto me significó un fuerte impacto y admiración. Creo que este objetivo se avanzará antes de lo que suponen pues las estrategias que llevan adelante son muy inteligentes y el pueblo, tozudo, terco y perseverante (en el mejor de los sentidos). Un pueblo que quiere sostener su identidad y que trabaja denodadamente para ir caminando en este sentido.

Se nos entregó la posibilidad de conocer la experiencia cooperativa vasca, con los más y menos. Intentaremos en el movimiento conversar profundamente sobre este encuentro para resolver en forma asamblearia, cómo hacemos siempre, que más puede otorgar o aportar la fundación a



nuestros movimientos. Si bien personalmente viví este mes de intercambio, creo que esta decisión debe ser colectiva. De todas maneras recibimos un caudal de información muy importante.

#### **78. JESÚS REJAS**

Me permito decir que la experiencia de Mondragón no sólo puede aportar desde lo que hoy es sino también los procesos del cómo se desarrolló y cuáles fueron los puntos clave de su desarrollo. Es así mismo que a través de mi comunidad puedo empezar a reflejar dicho proceso de manera eficiente y fidedigna implicándose los principios fundamentales que rigieron desde un comienzo.

#### **79. GUSTAVO TITO RUIZ**

Un pueblo muy identificado con su historia, lengua y la gran preocupación de recuperar su pasado. También los veo muy unidos, con una gran confianza entre ellos. Son personas solidarias, humildes, atentas y muchas más cualidades que le hacen a un pueblo digno de imitar. Aporta bastante en todos los aspectos, resaltando en lo organizativo.

Su gran experiencia con sus grandes resultados realizados bajo contextos difíciles, son para mí un gran ejemplo de desarrollo en conjunto, pudiendo hacerlo en mi país bajo nuestro contexto y realidad.

Mondragón enciende en mí y encenderá en mi organización ese empuje y lucha de un pueblo unido que desarrolló en conjunto.

#### **80. RONALDY RODRÍGUEZ**

Con mucha admiración, por su lucha constante por mantener su identidad y la protección de su idioma nativo, así mismo con gran respeto por el desarrollo alcanzado, que es un desarrollo equilibrado y lograr que la diferenciación entre clases sociales no sea tan grande como en nuestras comunidades, pero al mismo tiempo con preocupación por el futuro, vemos que se ha vuelto en el mundo del consumismo, lo que lleva directo por el camino de la satisfacción

individual apartándose del sentir comunitario, poniendo en grave peligro la sostenibilidad del sistema cooperativo que tan buenos resultados ha tenido en esta parte del mundo.

Después de esta experiencia, me queda el convencimiento que sí es posible que el sistema cooperativo funcione en nuestra comunidad, puesta que están dadas las condiciones tanto humanas como económicas.

El inicio de una experiencia cooperativa, no debe ser necesariamente en grande, vale decir con muchos socios, sino más bien pequeño, con la cantidad de socios trabajadores que están comprometidos con los tres pilares: educación, solidaridad y trabajo.

El cooperativismo nunca debe ser impuesto desde arriba, sino que debe partir desde la base misma, del convencimiento de los socios que sí es posible lograr un desarrollo social y económico dentro del sistema cooperativo.

El cooperativismo funciona mejor en aquellas actividades donde es necesaria una mano de obra intensiva, es decir que las inversiones en tecnología no sean muy altas y por lo tanto el aporte inicial de cada socio sea accesible.

La experiencia de Mondragón demuestra que a través del sistema cooperativo se puede alcanzar un grado de desarrollo y bienestar económico con justicia social'.

## **81. KLEBER SECAIRA**

Definitivamente MCC ha aportado muchísimo ya que no podemos encontrar en otra parte, una organización con 50 años de experiencia, durante los cuales ha demostrado que sí es factible hacer frente al capitalismo con buenos resultados. Claro que cada país tiene diferentes situaciones y circunstancias a las cuales debemos adecuarnos.

Aportar e inculcar para poner en marcha proyectos cooperativos en donde primen los valores de solidaridad, educación y trabajo con la comunidad, el medio ambiente, la tierra y con la vida misma.

Es factible organizar cooperativas en todos los ámbitos: agropecuario, servicios, industria, y más aún en nuestras comunidades que de momento ya tienen un sentido de trabajar en "mingas". Sería el mejor momento para trabajar por el cooperativismo.

Me ha dejado claro que el cooperativismo sería la mejor opción para salir de la profunda crisis a la cual nos han sometido los gobiernos de nuestro país.

❖ **AÑO 2007**

## 82. LILIANA PERTUY

Lo primero que me parece bueno que ustedes desde un lugar de alguna manera bastante lejano para nosotros, inclusive hasta culturalmente, porque nosotros como países latinoamericanos colonizados por España como que tenemos un contacto más directo, o un conocimiento más sólido de lo que es el Estado español pero del País Vasco no, inclusive, lo que llega del País Vasco es lo malo, lo de ETA, los atentados...yo soy una persona formada e informada y sé que no es así pero me parece muy bueno que también este intercambio traiga gente del continente y de alguna manera gente que tiene incidencia en su comarca, en su país o en su región y mostrar que aquí hay una cultura profunda, desarrollada, gente pacífica que ha desarrollado todo un estilo que desde mi profesión se conoce, Mondragón como experiencia particular, única, como particularidad en el mundo se estudia, se conoce, pero no así quienes la hicieron, que es la gente que vive acá, que eso también tiene que ver con emprender. Por qué se dio eso aquí, quizá tiene que ver con condicionantes políticos, con situaciones económicas...pero también con una forma de ser de la gente de aquí que permitió que eso se diera. A mí eso me parece muy importante y lo digo de verdad porque inclusive hasta en la propia izquierda existe en el continente esa cosa desarrollista (ver a la ECM como desarrollista) y esto, bueno, no es así, uno suponía que no era así pero uno ve a un pueblo organizado, trabajador, pacífico, admirable, abierto a un montón de cosas. Sería lo primero que rescato y que me llevo una muy buena impresión de ustedes como pueblo, como país, como cultura. Y me parece bueno desde ese punto de vista. Las cosas nunca son unilaterales.

Lo otro, más de la Experiencia de Mondragón en concreto, a mí me pareció muy interesante entender algunas claves de por qué se da esto, de por qué tiene el desarrollo que tiene, por qué son las particularidades. Yo vivo en un país bastantes distinto a este donde bueno, no sé si se daría una experiencia así. Más allá de las particularidades, ustedes tenían una economía cerrada, autárquica, la dictadura de Franco, que impulsa a que haya movimientos de resistencia, o de preservar, pero también este movimiento significó más allá de la salida económica, de resistir y de mantener su identidad, que no me parece (una cuestión) menor. Yo vengo de un país muy distinto que en realidad tiene una cultura de movimiento sindical muy vieja, donde el movimiento sindical es fuerte, ha sido fuerte, ha tenido...de hecho las conquistas sociales que tenemos los uruguayos son producto de la lucha del movimiento sindical y bueno, quizás no se hubiera dado un movimiento así, no, por qué, porque las reivindicaciones, las mejoras económicas y todo de los trabajadores se canalizan o se canalizaban de mejor manera por esa

fórmula y a mí eso me parece bien interesante aquí en Mondragón, porque ustedes ante la ausencia de un Estado propio, a la prepotencia y al sometimiento de un Estado ajeno, como el español que quiso exterminarlos, diluirlos en la hispanidad, de alguna manera, logran a través de este movimiento cooperativo crear como una especie de Estado paralelo le llamaría yo donde ustedes se preocuparon por el bienestar de la sociedad, no solamente con la generación de empleo sino volcando eso en lo social y han construido las cosas que yo en mi país se las pido normalmente y para mí es natural que las haga el Estado: tener una educación pública, tener una asistencia sanitaria pública...eso de verdad me llamó mucho la atención y bueno, mi análisis es ese, frente a la ausencia de quien tomara...ustedes dijeron no, acá tenemos que construir y bueno, eso de alguna manera, creo que retroalimenta la experiencia de cooperativa pero también a esa identidad de ustedes, como cultura, como país, como Nación de alguna manera, ¿no?

Yo creo que...en realidad me parece que es una discusión que nos debemos los ciudadanos en general. Hoy por ejemplo yo le decía en Fagor a este que a mí me parecía muy bueno la discusión que se estaba dando ahí porque de alguna manera cuando aparece la reflexión, cuando aparecen las ideas encontradas quiere decir que este movimiento no está muerto, y que en realidad no lo que sí me parecía es que había que ir a un debate ideológico... no es ni uno ni otro, no sé cómo es. Porque yo también me estoy planteando, desde antes de venir acá y ahora más, con más fuerza, es decir, cómo las organizaciones sociales adquieren un nuevo protagonismo, un nuevo rol en este siglo XXI que además tenemos un mundo bipolar, avasallante, basado en la destrucción, en la guerra y en la pérdida de todos los valores, y en la imposición de una cultura hegemónica dominante como es la del imperialismo norteamericano. Entonces me parece que no es ese camino todos estamos con nuestras particularidades tenemos que ir como aportando a esa otra cosa que queremos hacer. Porque no es mentira que todos estamos en condiciones de peligro, más o menos desarrollados, y de verdad, yo les decía hoy a los de Fagor, el capitalismo es lo que hace: ustedes sobreviven y encuentran las formas o también aquí llega porque algunos se salvarán, los menos, los más van a quedar por el camino, entonces se trata de contraponer a eso, ¿no? Yo vengo de un movimiento sindical que no es meramente reivindicativo, nunca lo fue, es también bastante peculiar en Latinoamérica, por supuesto que tiene algunas razones, somos un país "rechiquitín"...el movimiento sindical uruguayo fue el primero en tener un programa popular antes que los partidos de izquierda por ejemplo, organizándose y en articulación con las organizaciones sociales de nuestro país, cooperativas, movimientos de mujeres, que sé yo, de todo...se elabora en conjunto el programa,

popular, democrático, antiimperialista y después recién lo toma la izquierda. El movimiento sindical uruguayo no es meramente reivindicativo. Ha sido siempre propositivo. Tanto es así que bueno, ahora, ya ves que desde A.L. los que tomamos como central de trabajadores el tema de buscar alternativas a la crisis, que los trabajadores se autogestionen, que dirijan las fábricas, que generen nuevas formas de gestión, de trabajo y de la producción, es el movimiento sindical, es la central de trabajadores. Yo sé que es una cosa rara, rara en el mundo, rara en el continente, pero bueno, para nosotros, uruguayos, no, estamos en eso, estamos buscando la forma y bueno creemos que sí. Nosotros hacemos una apuesta a la autogestión, igual creo que como nosotros tenemos un Estado, que una época fue benefactor, ahora no lo es más, hay cosas que nosotros como uruguayos tenemos ya conquistadas. No hay que destruir todo y empezar (haciendo) tabla rasa, de cero. Yo voy seguir exigiendo al Estado que brinde una educación laica y obligatoria para todos como ha sido hasta ahora y que sea mejor. Ahora, creo que el cooperativismo, los movimientos de autogestión sí tenemos que ser capaces, creo que todavía nadie lo es, porque no hemos zafado al capitalismo, de generar una alternativa. Y de que seamos los trabajadores los que de verdad gestionemos esto. No me opongo a que existan otras cosas en tránsito, pero sí como un horizonte la autogestión, la democratización del trabajo. Sabes que me pareció bien importante de esta experiencia, de experiencia de ustedes aquí en Mondragón, que ustedes han alcanzado a democratizar el trabajo como no lo hemos hecho nosotros. Y eso es muy importante. Donde de verdad existe, más allá de los problemas y de las contradicciones, creo que tienen que valorar que lograron esa cuestión de involucrar a la gente. No hay unos que ordenan y otros que hacen. Están todos implicados en el proyecto y tienen esa conciencia de que son parte de este proyecto. Y eso no es menor, no es menor porque eso es una ruptura cultural con el mundo capitalista. El problema es si somos capaces de que eso trascienda y sea mejor que el capitalismo y mostrar y demostrar que es mejor, como una alternativa mejor...porque bueno, porque es muy poderoso el capitalismo va a tratar de que ustedes retornen a la senda del capitalismo y exploten a los trabajadores y rebajen los salarios y la productividad esté en base a los costos laborales y no a otras cosas, pero bueno, pero hay herramientas. Está esa experiencia de ustedes (LANKI), está eso otro de colocar los avances al servicio de esa democratización del trabajo, me parece que por ahí está la cuestión de MUNDUKIDE y bueno, yo me llevo esas cosas, salvando las distancias, donde somos muy chicos, no tenemos los graves problemas que existen en el resto de A.L. porque incluido Brasil donde tiene un desarrollo impresionante, en (algunas) áreas más que ustedes, tiene después tiene bolsones (de pobreza)... Nosotros somos un país más homogéneo, sí tenemos pobres, y tenemos cosas que nos han pasado en los últimos años pero no son endémicas, entonces...una

de las primeras clases, no sé cuál de los fundadores decía, que hay que saber aprovechar la ventaja de ser pequeños. Yo decía, qué interesante eso, porque nosotros como país pequeño en el medio de esos dos grandes siempre tenemos como ese complejo, bueno, nosotros qué vamos a poder hacer si Brasil, si Argentina, yo ahí me cambió la cabeza y dije capaz que podemos, no a la escala de ellos pero a nuestra escala porque no tenemos los graves problemas, no tenemos millones en la pobreza...no es un país tan desigual y tenemos una educación universalizada, buena, todavía buena y ahora estamos luchando por una nueva ley de educación para que se mejore, no tenemos niveles de analfabetismo...como aprovechar (todo esto). A mí me sirvió para ver, bueno, cuáles son las ventajas como país pequeño. Nunca voy a poder inundar el mercado de productos uruguayos porque no voy a tener ni gente para producirlos, pero qué es lo bueno que tenemos, porque me parece que eso es lo que ustedes vieron al principio, ¿no?, bueno, qué tenemos, qué sabemos y cuál es el potencial. A mí esto como que...hay que revalorarse, nosotros qué tenemos de bueno, sin compararnos permanentemente...de estas cosas que tenemos cómo logramos un desarrollo democrático, más equitativo, sostenible, porque nosotros hemos tenido desarrollo, de hecho todo eso que te digo, las conquistas sociales, de que somos un país tan desigual, es desarrollo. Culturalmente somos un país culto, muy politizado...Para mí eso fue como muy impactante de esta experiencia. Porque tampoco me imaginaba que salía de un lugar tan pequeño, cuando lo estudias uno se imagina unas cosas enormes, y no....eso me impacto mucho.

A mí me parece que ustedes han hecho esa cuestión, por ejemplo, todos los trabajadores socios tienen un voto, los consejeros, y todo eso me parece como muy democrático. Después el resto es parecido. Todas las cooperativas es lo mismo, ustedes le dicen consejo Rector y nosotros no, pero es lo mismo. Pero esa forma como más horizontal me parece que a nosotros nos cuesta todavía, porque es un problema cultural también. La gente está acostumbrada a que haya unos que organicen, que dirigen...pero la democratización en la toma de decisiones, en la participación... me parece una cosa como muy cierta, que lograron o que tuvieron la paciencia. Porque la gente naturalmente es mucho más cómodo que venga alguien y le diga: Haz esto. Y a nosotros nos falta eso, ese trabajo más de [...]

Todos entienden qué se hace, por qué se hace, y por qué esto es así y no de otra manera, o se abre la posibilidad de la discusión. Eso, es de las cosas como que me ha...me impactó, que hubo mucha paciencia en cambiar eso. Y además uno lo ve incorporado en la gente. Cuando vas a las empresas, no es lo mismo ir a una fábrica en mi país. La actitud de la gente, capaz que no hablé con toda la gente, pero cuando uno entraba como muy de "igual a igual" y eso es trabajo

segmentado, de mucho tiempo. Me parece que eso es...porque lo demás, lo técnico, está ahí, más o menos, pero esa otra cuestión, más de fondo, que es lo que sostuvo a esta experiencia, lo de la participación, la democracia, involucrar a la gente desde el inicio...y bueno, también creo que hay tener un núcleo muy fuerte enamorado de la idea que aquí lo hubo. Un liderazgo de verdad, porque si no es muy difícil. Y me parece que nosotros ahí todavía no tenemos tanta gente convencida de esto. Es más fácil que un capitalista haga una empresa, es más fácil, porque yo que estoy con las empresas recuperadas es un esfuerzo impresionante, de verdad. No solamente son horas y horas de trabajo no remuneradas, preocupaciones, desgaste...entonces claro...nosotros somos un país muy cooperativo, de verdad, pero después en la cooperativa es como eso de "qué las arregle el consejo de administración", no?. Eso me pareció como importante. Plantear, pensar cómo hacer [...]

Yo creo que sí. El tema es...yo hoy le decía al jefe de producción de Fagor, el tema de las empresas recuperadas que es un fenómeno nuevo y muy del cono sur, no hay estas experiencias en otros lados, qué es importante, por algo apareció ahí, parte de una cuestión distinta. Porque una cooperativa de gente de que se junta y decide vamos a hacer esto. Esto (las empresas recuperadas) no, es una respuesta a una situación dada, al desgaste del modelo neoliberal, al robo y al saqueo de los empresarios y frente a eso la respuesta es, antes de perder el trabajo e irme a la calle ocupo e intento algo. Hay un handicap distinto, entonces ahí para nosotros el tema ese de la cooperación, la solidaridad, en este plano ellos son solidarios cuando deciden ocupar, pero en este otro plano de construir juntos una empresa ahí hay un problema, replican lo que conocen. A mí me parece que se puede intercambiar en las formas de gestión, en cómo ustedes han organizado no sólo el modelo de gestión sino de organización de la producción, sí me parece que, también para los trabajadores nuestros va a ser como (mostrarles) que se puede pero partimos de una realidad distinta. Es producto de la necesidad. Nunca en la vida se han propuesto ser dueños...e históricamente es un proceso muy corto todavía. A mí me parece que el aporte del cooperativismo de Mondragón puede estar por ahí, en formación, en esas cuestiones, cómo resolvieron esta cuestión...abrir la cabeza. El gerente de Fagor me decía, es un éxito que estén produciendo (las empresas recuperadas). Sí claro, es un éxito que están produciendo, el tema es cómo, es a qué costo humano también. Si pudiéramos mejorar la gestión, la organización de la producción, involucrar más a la gente, que sean más conscientes...en eso que Mondragón va a aportar por ahí. Y no es menor, eh?...el dinero no nos sobra, pero si el aporte está en formación, en gestión, en cómo lo hicieron, eso es...después ya veremos de dónde sacamos el dinero, pero si no se tienen esas herramientas...es más puedes

tener todos los préstamos pero no funcionará o haremos algo como una empresa, pero no una cosa distinta. A mí por eso me parece que es eso lo valioso. En mantenernos vinculados, en estos intercambios, en que vayan ustedes allá, vengan trabajadores acá, y que vean que se puede hacer...de verdad lo digo, me parece que sería muy bueno.

A mí me parece que nosotros desde nuestra mirada podemos que ustedes revaloricen lo que han hecho, porque a veces una queda con la sensación como hecho está, pero está porque hubo una generación que se rompió el alma y que no es poco lo que han hecho. Salía de las empresas con la sensación de que... (no se aprecia) bueno, como todo, no? si vos no estuvisteis en el inicio tampoco sabes cuánto costó y cuando nosotros decíamos eso que valorábamos tremendamente el esfuerzo, que no era menor, inclusive hasta me parece que tendrían que ir y ver de verdad cómo se trabaja en nuestros países y cómo hay esa enajenación del trabajo para que se valore lo que ustedes han construido. Yo esto siento, como “ya está”, “nosotros ahora tenemos”...y también me parece que podemos aportar en esa reflexión, que valoren lo que tienen y que no hay cosas ganadas para siempre, si esta generación, si ustedes no buscan cómo seguir, porque este modelo llegó hasta acá y es exitoso, bueno cómo esto sigue y es mejor todavía. También aportar desde ahí, desde ese lugar nuestro, de más sometidos...porque la gente, claro, tienen buen trabajo, estabilidad laboral, unas buenas casas, por lo menos un coche nuevo, y...pierdes la perspectiva. Nosotros como eso (recordatorio), (de que) la realidad está ahí. Miren está bueno todo lo que han logrado, no lo pierdan, no crean que esto es eterno, hay que pelearlo siempre, hay que buscar que sea mejor y bueno, el tema de los valores, no? Si no hay valores, podrás tener toda la financiación del mundo, la tecnología...

Los uruguayos en particular esa forma de ser muy directa, eso de no tener miedo al debate, las cosas hay que decirlas, porque en los jóvenes se va perdiendo todo eso, sobre todo los jóvenes (que dicen) “bueno”, “ya está”, ustedes pensaron que su generación es muy privilegiada, porque sus padres o sus abuelos hicieron el sacrificio...no lo pierdan...no perder el horizonte, cómo puede ser esto mejor para tus hijos.

El capitalismo no tiene patria...ya los obligó a salir (internacionalización) para sostener esto, yo entiendo que va a ser muy difícil que en esos lugares sean cooperativistas, pero ustedes lo que no pueden hacer, si siguen manteniendo sus principios, es lo mismo que cualquier multinacional... Mondragón sale, es una necesidad salir, pero sale como empresa cooperativa, con otros valores. Entonces no solamente voy a respetar los derechos de los trabajadores en todas sus versiones, sindicalismo, derechos laborales, las normas del país sino que voy a tener



un plan en esos países...yo no soy asistencialista porque eso de la responsabilidad social de la empresa...yo...todo es entre comillas, pero sí sabes qué me parece bueno? que el plan que tuvieran las empresas de Mondragón en los países sea de generar, de ayudar a generar un desarrollo endógeno en el país, eso importa, que no sean como las multinacionales. ¿Qué hicieron las multinacionales en A.L? no generaron un desarrollo en el entorno...yo sé que estoy pidiendo es un esfuerzo enorme, pero lo estoy planteando porque creo en los principios de ustedes, es un sacrificio, porque van a tener que pagar mejor que las multinacionales, van a tener que tener relaciones laborales buenas...que la gente diga "voy a trabajar en Fagor porque es distinta a una multinacional". Es así, eso para ustedes es difusión de la ideología, del método, pero a la vez que exista un plan de desarrollo endógeno, de desarrollo local, la empresa es el núcleo, pero que quede algo, que eso sea multiplicador, y eso va a terminar siendo ganancia para todos, ustedes van a ganar, capaz que no ganen de entrada, porque eso también lo entiendo, pero a la larga se va a ganar más, porque de verdad si quieren difundir este método va a tener consistencia...(que digan los trabajadores de estas empresas) Aquí nos pagan mejor, se respeta que nos sindicalicemos, tenemos no se qué beneficios...eso involucra a la gente, pero además, generó (desarrollo). A mí me parece que es más importante que les deis herramientas (a los trabajadores), se van aprendiendo cosas, se van generando empresas, asociaciones, otra cultura, y que la empresa sea el núcleo ahí, es más, en A.L. hay posibilidades de trabajar hoy en estos temas del desarrollo local, del desarrollo endógeno con los propios gobiernos y los municipios. Entonces, hay posibilidades de hacer esas cosas, y lo digo porque trabajo en este tema. Si ustedes enfocan por ahí les va a dar como...y también una solidaridad de otros con lo que ustedes están haciendo. Porque ese es el tema, con quién nos relacionamos donde vamos a instalarnos?, con todos probablemente pero bueno, en función de nuestros principios vamos a privilegiar estas cosas... Generar desarrollo endógeno en los lugares donde estamos, que eso marque la diferencia. Y si mañana cierra una empresa de las que tienen afuera, (que) no queda una tierra arrasada, no es igual que una multinacional, dejó cosas, dejó un conocimiento, otras empresas (empresas locales) aunque sean pequeñas...estoy tirando una idea que...pero no sé cómo lo harían!

...A mí me interesaba mucho venir acá, porque nosotros estamos trabajando en un plan de desarrollo local, endógeno y estamos viendo la posibilidad de hacer redes o consorcios de varias empresas para generar sinergias,...estaría bárbaro que tuviéramos un intercambio, de esta forma, a veces no poniendo ni plata y más donde tienen empresas. Destinar parte de... un fondo destinado a investigar con los locales qué cosas importan, qué va a significar de verdad

desarrollo. Porque también los latinoamericanos somos muy sinvergüenzas y te venden..., investigar de verdad con ellos, esto va a generar desarrollo...

### **83. LUCIANO ROSSINI**

Lo que por ahí me sorprende más es que en esta gran pregunta que se están haciendo ustedes, sobre desviaciones del espíritu original, que cuando uno tiene las clases o las charlas con la gente más “grande” (se refiere a los pioneros de la ECM) del Proyecto, las contradicciones que hay no están vestidas con otra ropa como para que uno no los vea, las plantean ellos mismos, esos “ruiditos” que uno también puede ver, se plantean, y nada, se hablan abiertamente. Yo tenía la idea de que cuando viniera acá iba a ver algo más...como que iban más a “vender el producto” y no. Por ejemplo esa tensión constante que hay entre Trabajo y Gestión (Mano de obra directa e indirecta) esa es una, pero la más grande es esa que hay entre criterios como de la eficacia máxima empresarial y la...no sé cómo decirlo...

Y está puesto en palabras, eso (es explícito). Y cuando uno plantea esa diferencia te contestan que el objetivo es crecer y bueno, en ese sentido creo que alimentó por eso, lo que más me gusta acá es que no hay un disfraz. Después bueno, uno va a MCC y ve una gran corporación, muy institucional, como se imagina (uno) que son las corporaciones convencionales pero creo que para competir en ese nivel también hace falta jugar ese juego. No es lo que más me gusta ver, creo, lo que más valoro quizá es aquel origen, esa mística, que hoy no la percibo tanto. El sujeto cooperativo, la persona que participa en la cooperativa no es el mismo sujeto que empezó con la Cooperativa (ECM), en ese contexto de hoy. Vine sabiendo esas tensiones que había (por la participación el año anterior de un compañero en el Truke), pero estando acá las veo en las personas. Creo que quizá es eso lo que más (me ha llamado la atención). Después, no sé,...

Yo creo que...no, por lo menos en las experiencias que trabajamos nosotros con la gente no, quizá en otras experiencias por ahí que han alcanzado cierto nivel productivo, puede ser, no sé. No veo en las experiencias que conozco allá este objetivo de la máxima eficacia, ser la mejor empresa en el rubro, en lo que yo conozco los socios no hablan en esos términos...

Yo creo que pueden ser complementarias...nosotros venimos de una tradición...ustedes tienen esa idea del “derrame”, que la riqueza por sí misma va a generar cierta participación de los demás en ese beneficio. Nosotros también por nuestra experiencia, como que estas teorías del

derrame no le confiamos mucho. Tenemos mala experiencia cuando nos han intentado convencer con ese discurso. Creo que allá un proyecto cooperativo, por lo menos en principio implica otras cosas que acá, creo que allá el cooperativismo o nosotros llegamos a ese punto también como una manera de asociar e las personas en un contexto, que no existe quizá otro modo, donde el Estado no llega, donde el mercado tampoco, entonces vemos como una manera de articular voluntades para buscar en un principio, eso, que la gente se junte, que una comunidad sea la...y que a partir de ahí pueda empezar a producir algo, hacer algo conjuntamente. Lo vemos también como la única opción que hay, no es que hay otras opciones, y vamos por ese camino (no es una elección). Acá creo que en principio quizá sí, la gente que no entra en una empresa puede entrar en otra o tiene otras opciones de vida. Entonces creo que lo que la gente o la persona que participa en este proceso se juega, hoy por hoy no implica tanto o no mete tanto de su vida como por ahí en otros lugares. En ese veo mucha distancia. Por eso digo que son criterios distintos, nosotros hoy por hoy estamos en la búsqueda de que una empresa subsista, que se pueda mantener en el tiempo para empezar recién ahí a llenar de contenido, y que ese espacio no sea únicamente un espacio productivo sino un espacio donde el lazo social se alimente por otros lados. En eso veo como una distancia muy grande. En cuanto a criterios.

No secundario porque creemos que si eso no hay una condición de posibilidad para que existe un espacio más allá. Creemos que lo productivo tiene que ser eje pero lo que por ahí nosotros aspiramos es a una transformación social y no únicamente a tener un buen empleo o ganar buena plata o “pasta” como dicen acá. Creemos que hacer esta propuesta de lazos más horizontales entre las personas y más allá de lo productivo, puede mantener o vivir en el tiempo más allá del éxito comercial.

Esta mañana en la charla que tuvimos con Ormaetxea él lo mencionó y a mí me sorprendió también, que nadie lo había mencionado, que fue la línea de pensamiento que nosotros tenemos, que es la cooperativa en sí como forma de producción tiene un plazo en el tiempo. Nosotros creemos que en el capitalismo todo tiende a juntarse, a concentrarse y creemos (que en ese contexto) la cooperativa tiene un tiempo histórico dado que no es para siempre. (Por eso) nosotros creemos que si nos quedamos únicamente en lo comercial o en lo productivo, una vez que ese lazo se licúa, si no se hizo un trabajo que tiene que ver con otras dimensiones de la persona, eso no se...se esfuma. El decía, que le da un plazo de 50 años más, a esta forma de...y nosotros un poco trabajamos proyectos de este tipo porque creemos que las necesidades son tantas y hay un “mientras tanto” donde se juegan muchas vidas, y por ahí organizarse de esta

manera es un modo de no vivir tan mal en los lugares donde nosotros vivimos. En ese sentido creo que fue muy rico lo de hoy. Escuchar esta exposición acá de un histórico.

Lo productivo es un eje, pero por lo menos en el contexto argentino es central recuperar la identidad de las personas. Venimos de una tradición de generaciones de gente que no tuvo un empleo, no conocieron a sus padres que tuvieran un trabajo formal, creo que la identidad de las personas en cuanto a que pueden hacer algo con sus manos, con su tiempo, constituir

Los trabajadores fue la identidad que predominó en las sociedades modernas y también en la Argentina. (por eso creemos que) esa apuesta pasa por ahí, si la gente empieza a reconocerse capaz de poder con sus acciones hacer algo, porque creemos que mucha gente ha perdido por completo la identidad, que la hizo como persona, entonces, sí, creo que en apuesta por lo productivo, como motor del resto de los espacios es una condición de posibilidad. No es lo único.

Cooperativas también. Pasa que allá hay como más el fenómeno de las empresas que han sido abandonadas, que ha hecho que el término cooperativa, su uso se ha... en términos que no tienen que ver con el concepto. Entonces muchas de las empresas estas encontraron “alegal” su modo de seguir siendo pero eran empresas en que los trabajadores siguieron con la misma dinámica “patrón”, con la misma lógica jerárquica y nunca era gente sin ninguna experiencia previa, sin ninguna formación ni teórica ni práctica cooperativa...

Nosotros personalmente sí trabajamos con proyectos que consideramos son horizontales, o sea, donde organización del trabajo tiene que ver con una horizontalidad donde todos los que son parte de ese conjunto, somos más formales, en lo que es una persona un voto y todas esas cuestiones, sí. Lo que te decía antes, por ahí, la cooperativa, no la tradicional, si no las que se han formado a partir de la crisis pero que no han sido proyectos asociativos que han devenido en cooperativas a partir de tener algún eje productivo serio por ahí también se juegan algunas cosas que por acá no. Las cooperativas tienen un frente político también. Asociarse a una cooperativa no implica únicamente ir a una fábrica por un sueldo, sino muchas veces hay que sostener esos espacios con el cuerpo... hay un frente jurídico que siempre está en pugna, hay un frente armado de cooperativas que a diferencia con la intercooperación de acá tiene que ver más con el apoyo a alguna en particular cuando el Estado quiere tomar ese predio que está, en comodato o tomado con los trabajadores, por ahí tiene otra implicancia para en este caso el socio, el tomar parte.

Nosotros los proyectos en los que trabajamos, sí son proyectos productivos, con una organización horizontal, donde no existe tanta amplitud en el abanico (salarial) como se maneja acá, las diferencias creo que son menores. No hay tanto desarrollo de estas instancias como de gestión, de planes, no hay tanto eso. A veces (esto) juega en contra (pero) no creo que tampoco sea algo determinante ser tan desarrollados en la gestión para los problemas que nosotros podamos llegar a tener allá. No me imagino en ese marco, qué lugar ocupamos en el mundo (en relación a la ECM como grupo empresarial comparativamente), cuanto producción de pan hace una cooperativa, en qué medida tiene que posicionarse en el mercado, toda esa ciencia económica no está muy desarrollada. Algunas cosas creo que valen y mucho, pero bueno la urgencia llama a que uno ponga el eje en otras cuestiones. Y por lo general sí trabajamos con proyectos que alguna experiencia en trabajo comunitario o esa gente está asociada por lo general en torno a algún fin previo, previamente. Ahora estamos intentando darle la vuelta para generar proyectos desde cero. Una de las premisas que tenemos para el trabajo es ese, empezar a hacer como incubadoras. Tenemos un proyecto por ahí dando vueltas pero...también viene de un movimiento de trabajadores desocupados que ya tienen una cierta experiencia como conjunto, como grupo... no nos mandamos hacer una experiencia llamando a 10 personas distintas y diciéndoles cómo tienen que...

Las empresas que conocemos, muchas de estas experiencias no han podido salir de esa lógica, en muchos casos por repetir esa misma lógica las empresas han vuelto a cometer los mismos errores que han llevado (llevaron) a esas empresas a la quiebra. Creo que estando en una experiencia de una empresa abandonada por sus dueños y (en las que) pasa el obrero a trabajar, a trabajar no porque el obrero siempre trabajó, a...comandar esa empresa en conjunto, (en esos casos) siempre hay que trabajar a nivel de la conciencia, creo que si algo me deja la enseñanza acá es que la formación en ese espíritu tiene que ser continua, no hay una manera de desarrollar eso, sino que tiene que ver con el desarrollo de la pedagogía o que todo tiene acorde con los tiempos que se viven, creo que por más éxito que haya en lo productivo o en lo comercial el entrenamiento en ese espíritu no hay que dejarlo de lado, se empieza desde cero, sea una experiencia donde la gente venga de otra lógica o sean procesos super-consolidados, para cualquiera de las tres hay que, es necesaria la formación.

No han tenido miedo, han sabido tomar esas responsabilidades que otros han dejado vacantes, se han animado a hacer cosas que no pensaron nunca que iban a tener que hacer. Una persona que estaba en una función super-específica, en una cadena productiva haciendo 8 horas la misma acción durante años se anime a salir a la calle a vender un producto, y se mueva y tenga

éxito en eso creo que también hay un respaldo de un conjunto, un poco el aprendizaje ese, o que las empresas esas hayan podido salir de esa quiebra y que hoy por hoy sean viables en el mediano plazo, hubo prueba y error, no es que eso fue fácil. La llave de esa asociación que hay entre las empresas que están en esa niebla legal, algo muy importante fue el apoyo de la sociedad civil. Se vivió un tiempo histórico determinado con un espíritu determinado donde la gente de a pie, algún partido político, universidades han podido de alguna manera apoyar en los momentos más terribles. Creo que ahí se jugó mucho. Las que no pudieron soportar esa etapa de quiebra y después de recesión tan fuerte, de devaluación...fueron como muchas trabas en el camino. Piensa también que no hay un apoyo sindical como existe en Uruguay o en Brasil. Si no hubiese el apoyo ese de la llamada sociedad civil no...(hubiese podido resistir). Ahora la economía crece y hay quizás más margen para asentarse y los que pasaron por ahí, por todas esas trabas, por todo eso pueden ahora...pero no han sido todas (algunas fracasaron en el intento).

Ninguna experiencia se puede calcar porque la realidad, nuestro contexto es diferente

pero algo que por lo menos me llevo yo como algo que se pueda desarrollar allá, son algunas cuestiones que tienen que ver con la, cómo le llaman acá, la intercooperación, creo que crear una estructura un poco más allá de los procesos de cada uno, creo que en momentos clave, acá (en el caso de la ECM) encontrar algún respaldo ahí, hizo que se puedan pasar (superar) momentos donde si una estaba sola caía, creo que en el nivel ese hay cosas que nosotros podemos llegar a armar algo, pero quizá lo que veo acá es que está muy acotado a un movimiento trabajo y dinero, o sea, donde el dinero falta se inyecta ahí, donde el trabajo falta o sobra se lleva allí. Me costó ver por acá la intercooperación más allá de eso, del movimiento capital – trabajo.

No sé, creo que también tienen alguna instancia de investigación... pero para nosotros creo que sería interesante buscar alguna vuelta por ahí, después de haber venido acá. Nosotros tenemos una mesa de economía solidaria pero no hay...no está institucionalizado a ese nivel, que implique un, que uno da algo, tenemos alguna articulación, proyectos que se tocan pero no... ¿no un compromiso real? Sí, no (hay) un compromiso real... En ese tipo de desarrollo comarcal, como pueblo de personas, en ese sentido para nosotros es rico, muy rico. ¿Te refieres más al desarrollo comarcal, a la intercooperación inicial, de ámbito geográfico y no tanto a la intercooperación de tipo sectorial que se da actualmente? Sí, nosotros tampoco manejamos tal número de sectores o de rubros como para dividir en función de lo que uno produce. El tipo de

proyectos que nosotros tenemos hoy por hoy..sí habría que buscar una intercooperación que tenga que ver más con un apoyo más allá del sector o la dimensión, el rubro...

[...] Para mí también subyace o hay una variable dependiente que toca todo el proceso que es la cuestión nacional. En veo en muchas cosas del proceso o me explico muchas cosas, de cómo son, por la cuestión vasca. ¿A qué te refieres exactamente? Sí, creo que el surgimiento o la alternativa que se buscó con (la ECM) en un principio fue ante no reconocer el Estado español como propio, ¿no? Toda esta búsqueda de una autonomía y de una gestión más allá del Estado, no digo contra el Estado, pero teniendo al estado ahí (distancia) creo que tiene que ver mucho. ¿Crees que el proceso se entiende en clave nacional? No sé si puedo explicar todo el proceso en esa clave, (pero) creo que hay muchas cosas que sí, que se juegan ahí, es como decir: “esto es el desarrollo nuestro”, “esto somos nosotros”, “esto lo hicimos nosotros”, “esto es nuestro”. Creo que eso también limita otras tensiones internas que en cualquier sociedad existen. Creo que la parte de gestión y la parte trabajo, no reproduzcan esta tensión que existe en cualquier sociedad, donde el “otro” no es el que está fuera, en este caso en España, sino el “otro” es el que manda y yo que no mando soy otro...creo que eso: posicionar un “otro” afuera que disminuye esa posible tensión entre en este caso, entre gestión y trabajo. ¿Crees que hoy día esto sigue siendo así? No veo la tensión trabajo-capital, lo que pasa que capital acá es otra cosa, es el trabajo humano, pero igual, creo que por ahí esa tensión que puede existir entre gestión y trabajo no existe tanto por esto, porque se considera que somos parte de un todo, “nosotros”, creo que si las cosas fuesen distintas, si hubiese un Estado vasco, yo no sé si...de cooperar tanto, o sea (como ejemplo) somos dos iguales en una empresa y vos cobras 6 veces más que yo no sé si no generaría nuevas tensiones...si no hubiese esa presencia de otro que se lleva lo nuestro...(no habría) ese nivel de... no sé cómo decirte, de armonía que uno quizá intuye acá, no?

Es muy complejo...bueno, la autogestión en sí para nosotros tiene... si se quiere como menos peso que para lo que yo veo acá. Nosotros por tradición, por formación, y por quizá por no reconocer en el Estado un “otro”, tenemos una tradición estatista muy fuerte. Hay una realidad histórica que es que en Argentina cuando algo ha avanzado, cuando se ha logrado un progreso, ha sido desde el Estado, no hay una tradición como existe acá históricamente que se remonta a muchos años, de autogestión, entonces, cuando más se ha avanzado ha sido a través (del Estado), de arriba para abajo, el Estado ha abierto en algunos momentos el acceso de la población a ciertos beneficios. También por otro lado, el Estado, aunque no quiera, e el único que tiene la posibilidad de llegar a todos lados. En ese sentido nosotros queramos o no un poco

vamos hacia el Estado. Nosotros concretamente demandamos al Estado ayudas, subsidios, y bueno también en el tema jurídico tenemos, no sé si una relación, pero sí una...uno apunta mucho (hacia el Estado)...Nosotros por ahí nos "hace un poco de ruido" ver por acá tan presente la autogestión. El otro día estábamos charlando cuando el Gobierno vasco ofrece a las ikastolas hacerse cargo, tampoco se le deja,...también vemos ahí como otra formación, como más procesos de autogestión pueden durar en el tiempo siendo lo que son. Nosotros a veces tenemos que cuando un proceso logra tener su dimensión en el Estado creemos que por ahí eso empieza a ser real, cuando pasa a formar parte del Estado tiene una proyección en el tiempo. Nosotros quizá venimos de una experiencia reciente, muy reciente de donde todo lo que fue creado por fuera del Estado fue, o con bases sociales de cooperación, fue arrasado, ¿no? Entonces, nada, tenemos otra lógica de pensamiento. Sí, otra lógica. Veo muy rico esto, ¿eh? Esto me gusta, esa conciencia del proyecto propio, ni siquiera es del Estado. Me cuesta un poco llevarlo allá pero...

Sí, si...de hecho es nuestra práctica hoy. Son proyectos autogestivos que de ninguna manera el Estado quiere tenerlos, ni nosotros se lo daríamos, creo que esos proyectos tampoco tienen el horizonte ni el objetivo de pasar al Estado y un poco sí, esa es la relación. Lo que pasa que bueno, el Estado, uno habla del Estado pero en realidad habla de los gobiernos también, que están muy supeditados a esos tiempos y esos vientos...nuestra realidad es más cambiante en ese sentido...Vos me preguntas qué me llevo para allá y creo que me voy a dar cuenta allá. Pero sí creo que ese punto es importante, esa perseverancia en la autogestión.

Creo que no es válido el conjunto de las herramientas. Si quiero llevármelas todas y usar todas creo que no voy a poder, creo que hay ciertas dinámicas que se usan acá, que sí, que transformadas a la realidad de allá, son útiles. Pero que uno tiene que venir con el ojo muy... con su proyecto siempre y buscar mirar fino y ver...si no abruma un poco esta realidad. Se ve tan grande, hablan de cifras tan grandes, de mercados globales, de tecnologías punta...son términos que uno conoce pero que no emplea. Entonces por ahí hay que ser fino en observar bien qué es lo que a uno puede servirle...

No sé hoy por hoy, no sé, cuando uno está en proyectos jóvenes, siente que tiene un nivel de conciencia que acá no se encuentra, no sé. Con estos números puestos, la historia es otra. En ese sentido creo que nosotros, lo que decía antes, creo que cargamos esta valija de la transformación social de otras cuestiones, que vemos acá acotada muy a hacer un buen pasar, en ese sentido, siento que vine un poco acá y comparo con allá y nos veo como más sanos en



ese sentido. No tan abocados a la eficiencia empresarial sino a transformar una realidad que...por ahí es terrible. A mí no me toca, yo no padezco eso, yo fui a la universidad tengo otra suerte, si se quiere, pero en ese sentido sí, son proyectos donde la gente realmente pone su vida en eso...tenemos crisis de otro tipo pero no crisis de sentido, creo que es muy rico (darse cuenta de) que si en algún momento (también aquí) existió eso tan fuerte (sentidos) y eso hizo posible el proceso hasta llegar acá, creo que para nosotros eso es muy...tiene que ser abordado siempre. Esto es muy importante, no hay éxito económico sin formación continua en ese espíritu y una práctica en ese espíritu. Y también creo que nosotros con las necesidades que también tenemos un ingenio medio logrado a fuerza de no disponer de los medios como para traer cosas hacia uno, sino todo lo que se logra tiene que ser como surgido del colectivo...no sé cómo llamarlo, creo que el ingenio de la necesidad que por ahí a veces con medios que acá se considera que ya no corren más o ya no pueden ser, útiles nosotros podemos generar algo, ni una transformación social ni una cooperativa exitosa pero con herramientas que se considera que nos son las adecuadas para entrar en el mercado, nosotros podemos hacer cosas. Eso creo que a veces veo acá como que no está valorado. Que si uno tiene un emprendimiento sustentable si o si queda fuera, pero a veces no es así. Hay emprendimientos que no necesariamente son los mejores en su rubro y sin embargo perduran, entonces, también tiene que ver con la conciencia....muchas cosas me voy a dar cuenta allá...estamos encima de la ola acá.

#### **86. LUIS JAVIER ZULUAGA**

Te cuento, antes de venir, había o hay una expectativa muy grande con respecto a precisamente todos los elementos que yo pudiera reunir para efectos de mirar qué nos puede servir para la institución que yo represento y que está apuntando a la conformación de una cooperativa de microempresarios en mi ciudad, concretamente en Medellín, y cómo poder entrar a convocar otros microempresarios o comerciantes a nivel regional. ¿Para cómo llevar a cabo este objetivo? Sí exactamente. Yo lo veo muy difícil, el proceso nuestro a nivel cultural es...hay mucho egoísmo, mucho individualismo, procurando uno estar por encima de otro, generando negocios no de gana-gana, es decir gana la persona, gana el que produce y gana el que compra, no, siempre buscando la ventaja. Generar una conciencia de solidaridad, respeto por los derechos de los demás...que fue lo que gestó el proceso aquí, dentro de la necesidad, de la catástrofe que se vivió después de la guerra civil española, yo pienso que eso nos va a costar. Nos va a costar

porque somos personas como te digo con esa característica particular del individualismo que ahora vemos que precisamente a través de este proceso de cooperativismo se pueda entrar a genera un interés colectivo. Vamos a apostar. Vamos a apostar. Todos los elementos que he reunido, van a dirigirse a eso. Todas las personas que han estado con nosotros se han abierto a que los llamemos, a que los consultemos, a nivel de lo que en asesoría nos podrían facilitar.

Para mí es fundamental la formación, la formación cooperativa. Porque la institución financieramente ha sorteado crisis, dificultades, y que ahora la tiene a flote y patrimonialmente está muy bien. Ahí lo que hay que (trabajar) muy a fondo es la parte de formación, el sentido de pertenencia, de respeto por el otro, dentro del conjunto de unidades productivas que nosotros manejamos, porque un comerciante se enfrenta a su día a día y la institución ha intentado que su respuesta no sea tan de la inmediatez y logra cierta estabilidad, que logren alcanzar un punto de equilibrio, que es cuando sus gastos sean iguales a sus ingresos, pero generar un excedente les cuesta, trabajamos mucho en eso....pero a nivel de cooperativa nosotros no, siempre hemos hecho un trabajo de acompañamiento, de asesoría, de financiación, de mostrarle a ese pequeño empresario que estamos ahí, para respaldarlo.

Es necesario porque dentro de lo que es el mercado financiero, nosotros como institución de apoyo a la microempresa vemos en la banca privada un competidor. Entrar a competir con una banca de mayor peso, nosotros lo hacemos, pero nos cuesta. La idea es, a través de la unión de los microempresarios en torno a su cooperativa, generar un recurso de financiación que entre a abaratar ese servicio con respecto a la banca privada...

Por el otro lado, patrimonialmente se robustecería más microempresarios de Antioquia y generaríamos un sentido de pertenencia, de cohesión, más con el empresario al ser él partícipe de la entidad. Igual él tiene la opción de entrar a solicitar sus servicios de financiación con cualquier otra entidad, eso no le vamos a decir que no, pero ya él va a tener un interés más particular (en la medida) en que tiene parte en esa empresa...

Dentro de lo que han sido todos los elementos, los contactos, las visitas...hoy tuvimos una conferencia especialmente importante con D. José María Ormaetxea, porque nos da una visión clara de lo que lo que él ya ve a futuro en 50 años con respecto de lo que es el proceso de Mondragón. Nosotros recién lo iniciamos, ustedes ya llevan 50 años de vida en un proceso que ya tiende a desaparecer...

Aquí se vivió o se vive la filosofía del cooperativismo, de esa necesidad que tenían por generar un empleo, un bienestar para sus familias, eso me parece muy importante. Lo que se analizaba era de que precisamente nosotros tenemos la opción, es decir, hay este modelo, así de efectivo, así de productivo, tiene unos excedentes muy importantes, tiene un grupo de personas, 80.000 que hacen parte del conglomerado, de las cuales hay un porcentaje, unos 24.000 que dice él que ya no son socios, pero que de todas maneras está, ¿cierto? Particularmente para microempresas de Antioquia dirigir la posibilidad de la constitución de la cooperativa simultaneando siempre con un proceso de formación permanente, porque eso no es nuevo, dentro de lo que es la competitividad de las empresas el factor predominante es el conocimiento, entonces dar las herramientas a nivel de formación, a nivel de capacitación a estas personas, independientemente de su cualificación...la gente tiene que estar actualizada, tiene que mirar otras cosas.

En los aspectos básicos que son la solidaridad, ¿cierto?, que hay que entenderla como desprendimiento de uno hacia alguien, sin esperar a cambio nada, en la parte a nivel de poder entrar a generar los espacios de discusión al interior de la cooperativa, porque se han tenido experiencias y conozco experiencias de cooperativas donde se monta un modelo de estatutos...(pero) internamente no hay un proceso de discusión bajo las reglas las cuales ayudan a operar. Saben que se están asociando a través de una forma de economía solidaria pero que lo importante (para ellos) es estar ahí asociados porque se van a beneficiar. Sin más. Hay que generar ese proceso de discusión interna de todo lo que sería la estructura o los lineamientos bajo los cuales se regiría la cooperativa. Yo ahí estoy en el proceso como te digo de llevar toda esta información, D. José María me regaló un libro especialísimo, y la cantidad de documentación y de memorias que llevo para efectos de entrar a discutir y a socializar con el resto del equipo de dirección de la institución y ya luego para proyectarlo al resto de empleados, nosotros somos 80 personas, y todo esto tiene que trabajarse, como se dice aquí, desde la base, de abajo para arriba porque realmente quien está directamente en contacto con nuestro cliente, con nuestro empresario, es esa persona, ese analista que tenemos en la calle, del área administrativa, del área financiera, del área de mercadeo...

Ya tenemos una experiencia previa en lo que se ha llamado encadenamientos productivos, fue una experiencia que se desarrolló en convenio con la cámara de comercio. Ahí que se hizo, se cogió a pequeños empresarios y se les asignó un padrino, un padrino era una empresa ya formalizada de modo que sirviera de tutor de ésta para su crecimiento...(intentando) mismos sectores: sector de la confección, sector de servicios, sector de comercio, entonces se cogió a

confeccionistas pequeños y se les asignó un padrino, una empresa ya mediana para que los entrara a apoyar. Esos encadenamientos productivos se sigue trabajando, y ellos ya ven que a través de la unión de los recursos que genera el uno, que genera el otro, sí hay posibilidad de crecimiento, de permanecer, por qué, porque ellos estaban perdiendo, porque había un proceso de calificación y de calidad en el producto que ellos estaban generando que era muy bueno pero no tenían capacidad de responder a la demanda porque llegaba un cliente pidiéndoles cierta cantidad que no están en capacidad de entregar, porque no les da la infraestructura o la capacidad de las instalaciones, entonces empezaron a hacer ese conjunto de encadenamientos para responder a esa demanda. Ese es un camino que se tiene abonado...además estamos varias entidades de orden privado y de orden público que apuntamos precisamente a generar un proceso de maduración de la persona, del comerciante, que es empresario...Las cámaras de comercio, las alcaldías, el SENA, que el servicio nacional de aprendizaje donde se facilita la capacitación técnica, porque nosotros no facilitamos capacitación técnica, (sino) técnica-administrativa, pero técnica como tal, manejo de máquinas, reparación...eso no. Todos sabemos quién sí, entonces, los convocamos. Tengo esos empresarios que están requiriendo acompañamiento en las dificultades que tienen, (por ejemplo) en la parte a nivel de confección, porque hay mucho microempresario en este nivel, (demandan acompañamiento para) la distribución de su planta, cómo mejorar, los procesos a nivel de calidad, la valoración a nivel minutos...toda esta parte se ha organizado a través de este concurso interinstitucional...se les abre el espacio, la opción, siempre ha sido un proceso de formación ajustado a la necesidad, no es una necesidad impuesta (a diferencia de antes) porque antes, hace 15 o 20 años se trabajaba (de esta manera):se llegaba a un municipio a un grupo y se decía “usted necesita un curso de culinaria”, quién lo está pidiendo, nadie...No (ahora) (la formación) es precisamente en base a lo que está requiriendo...(se trata) de un proceso de empatía, ellos no quieren sino que cierta persona los saque, en la institución hay clientes que les gusta tratar conmigo, por qué, porque yo les saco el tiempo, y es que a eso que nos debemos. Yo le digo a mi equipo, nosotros estamos trabajando y estamos dependiendo de ese cliente. De dónde salen los recursos para cubrir nuestras necesidades, es del interés que paga este cliente por el capital. Que a nosotros operativamente, lógicamente se nos acumulan tareas en el escritorio, sí, pero a quien me debo es a él...la razón de ser de nosotros, de cualquier ente de cualquier empresa, es la gente, independientemente de lo que tú hagas, siempre es la gente, la persona.

La parte de formación cooperativa, la parte a nivel de la estructura base que tienen tan importante dentro de los 4 pilares: la parte a nivel de formación, la parte a nivel de innovación,

la parte a nivel de financiación, que la tenemos, y la parte social, lo que se hizo a través de Lagun Aro. Precisamente esta (última) parte es fundamental, que tuvieran un respaldo en la parte asistencial, en esta parte ya es buscar a través de las empresas de protección de servicios de salud de nuestro país de nuestra ciudad cómo hacemos para que tengan más posibilidades ahí. Porque ahí se nos va mucho trabajo. El empresario nuestro siempre contrata personal a destajo, asumiendo riesgos muy altos. Esta parte es fundamental entrar a mejorar.

Entonces, has comentado, formación, asistencia sanitaria, financiación e innovación. Sí la financiación nosotros la tenemos pero es entrar a mejorar otra alternativa para abaratar el interés que se trabaja con ellos (los microempresarios) y la parte de innovación, investigación, es fundamental.

En la parte de financiación, el modelo de Caja Laboral, es un modelo cooperativo en el que los socios las empresas cooperativas y los propios trabajadores forman parte del mismo, pensáis en algo similar, de participación de los microempresarios? Correcto, exactamente. Es lo que se quiere. Se tienen dos consultores y me llevo toda la información de ustedes. Hay cantidad de información que ha quedado pendiente de entregar, espero que el viernes nos la entreguen...para que no se le vaya a perder a uno un elemento importante, porque dentro de lo que ha sido la (mi) participación tomo nota de todo, me encanta llevar el registro de todas las acciones, por día, porque en esa parte yo soy responsable ante mi entidad de un mes que he estado aquí. Ha sido un mes que ha sido muy intenso, unas jornadas a veces extenuantes pero muy importantes. Dentro de lo que ha sido la experiencia a nivel profesional y personal muy muy interesante porque yo realmente no había compartido un espacio con tantas personas de diferentes países, tanto tiempo...

A ver, dentro de lo que fue las visitas, sobre todo a nivel de industria, porque las experiencias de campo, muy interesantes, porque vimos campesinos, que aquí llaman pastores, muy parecidos a los nuestros, con esa dedicación al trabajo 100% de su tiempo, con una particularidad que es su franqueza para decir y hablar las cosas...pero lo que me llamó mucho la atención en la parte industrial fue los procesos a los que ellos llegaron para innovar, ayer estuvimos en Fagor (electrodomésticos) el manejo a nivel mecanizado de algunos de los procesos con robots, la sincronización, el estudio..., o sea, el no permitir que el más mínimo detalle, el más mínimo error se pueda pasar por minúsculo que sea, entonces, eso forma parte de un proceso de exigencia de calidad.

En Irizar me encantó la estructura a nivel de administración (gestión) de la producción, que es plana, después en las discusiones internas (de los participantes del Truke) posteriores a la visita se ha hablado sobre que en Irizar puede haber también un tipo de aprovechamiento del conocimiento de la otra persona al sugerir una idea o un cambio en algo, pero para eso está, o sea, yo asumo que para eso estoy, para eso es que yo gano un anticipo, para que yo genere ideas para que yo genere posibilidades y cosas. Me encantó.

Sí me gustó mucho, y los tiempos de respuesta. No esperar a que si se presenta este inconveniente tengo que ubicar a un supervisor, el supervisor a un jefe de departamento, y el jefe de departamento a su vez a un gerente...no, que se plantea la solución inmediata y eso es lo que se debe de hacer y lo que uno debe procurar.

Interesantísimo también el seminario de Baketik...Ha sido muy productivo.

Este mes a nivel personal y a nivel profesional he ganado cantidad de cosas muy importantes, lo agradezco infinitamente a MUNDUKIDE y a LANKI porque de verdad que ha sido fenomenal.

Se han cumplido las expectativas que tenía. Voy con muchos ánimos y ganas de compartir todos estos elementos, tomé fotografías de todo.

## **87. JAIME GUZMÁN**

Para mí, la visita acá a Euskadi ha sido de gran interés, por todas partes, por muchas cosas, primero porque tuve la oportunidad de conocer parte de Euskadi, algunos elementos, no todo porque en un mes no hay tiempo de conocer todo, pero ha sido muy significativo, desde este punto de vista me parece un gran logro poder haberlo hecho. Por el otro lado, los aportes que hace la Experiencia de Mondragón son bastante valiosas, bastante reconocidas y nos ayudan mucho a orientar lo que debemos hacer, en este caso en Colombia, lo bueno que está aquí, lo que hemos visto... yo considero que la Experiencia de Mondragón es fundamental. En la medida en que he ido conociendo la Experiencia me he dado cuenta de que el cooperativismo tiene un gran desafío en estos momentos que es mirar a ver cómo crece, a nivel de los países del mundo, que se tengan redes a nivel internacional del tal forma que se pueda generar un movimiento con menos dependencia de la propuesta dominante, como es la propuesta capitalista. En este momento siento que el cooperativismo va un poco como a la zaga de la propuesta dominante pero eso por qué, porque no es que está no sólo pero sí..., pero en la medida en que vaya

creciendo a nivel de otros países, va encontrando amigos, pares y eso va a fortalecer el movimiento. Porque la propuesta en sí es importante pero la construcción en un solo país tiene muchos riesgos,...presiones permanentes, mucho más en este momento de la globalización.

Sí, es una salida a las dificultades que se puedan presentar. Igualmente también he aprendido desde aquí que el cooperativismo es una forma de ser, es decir, uno no puede quedarse sólo en la parte económica, en la parte comercial, porque eso es caer en la trampa del capitalismo, tiene que mover al ser, al espíritu de la persona, tiene que transformarlo en todos los niveles, no solo (se trata) de generar empresas, de trabajo...sin olvidar de que somos seres humanos, que necesitamos transformarnos en todos los sentidos. El modelo dominante no nos propone una solidaridad entre nosotros, está mucho más enfrascado en la producción, en la economía...y se descuida las necesidades que tiene el ser humano como persona. Por eso hay que rescatarlo también, porque crecemos pero económicamente, espiritualmente, éticamente nos quedamos un poco como a la zaga y eso no es bueno para ninguna propuesta de modelo de nueva sociedad. (En el modelo actual) tenemos un crecimiento económico desmesurado pero el ser humano se descuida como tal, eso es fundamental de ir entendiendo y mirar cómo lo vamos construyendo (ese nuevo modelo de sociedad). Aquí, por ejemplo, las ikastolas, es una propuesta que me gustó mucho a nivel de la educación pero tiene que ir también eso, el crecimiento del ser humano, fortalecer la cultura sí pero igualmente fortalecer todo lo que somos como personas, toda la cuestión ética, espiritual, moral...

Es que la educación es fundamental en cualquier sociedad, a través de la educación se crea y se recrea la cultura, entonces, una sociedad que no ponga atención en la educación es una sociedad que va a tener muchas dificultades. Me gustan las ikastolas porque buscan un reencuentro con Euskal Herria, con esa propuesta de ser, de ser general pero también ser diferente. Somos... por aquí, pero somos nosotros, y ese somos nosotros es en todos los aspectos, en la parte espiritual, en la parte artística, toda la cuestión de la música...en toda una serie de cosas que nos identifica como tal. La identidad nos la damos nosotros. La lengua es una forma, pero también hay otros elementos que van dando identidad, porque la cultura dominante tiene todos esos elementos. Por decir algo, si no tenemos música, que contraponga a la invasión externa que entra...pero si tenemos música esa música (externa) queda muy difícil porque tenemos una barrera de identidad y sentido de pertenencia y la música (externa) puede entrar pero no hace mucha mella. Igualmente en la parte artística, lo que es la pintura, la literatura y otra serie de cosas, eso hay que fortalecerlo, para que tengamos nuestros artistas,

nuestros literatos como identidad propia y esos se construye desde la escuela...la educación en cualquier sociedad cumple una función muy importante.

De pronto me faltó conocer mucho más pero lo alcancé a conocer me gustó. Me parece que la propuesta de las ikastolas es buena...a nivel general es una propuesta que busca la identidad...

Otra gran enseñanza que llevo desde aquí es que dentro de ese proceso cooperativo estamos entre humanos y entre humanos existen conflictos y que no somos perfectos, y que no estamos acabados, significa que es una construcción permanente, y en esa construcción permanente no hay que desatender las situaciones (conflictos, dificultades) que se puedan dar. Por ejemplo si el consejo social, siente que no juega ningún papel dentro de la estructura cooperativa, de pronto no estamos (están) interesados en jugar ese papel. Pero igualmente (el consejo social) cumple una función muy importante e igualmente hay que desarrollarlo como tal. Daban a entender que la gerencia tenía mucha fuerza, que las decisiones las tomaban ellos y que había poca socialización. Hablábamos de que esos eran los riesgos cuando (la cooperativa) ha crecido mucho.

Con respecto a MCC es un organismo orientador de la política cooperativa, que ha hecho todos los esfuerzos por llevar a todo este movimiento a la cúspide y está allí. Veo que están muy interesados, a pesar de las dificultades, en buscar salidas, a todas las trabas que se puedan presentar para que podamos construir un país diferente o un mundo diferente. En Latinoamérica hablamos de que otro mundo es posible, pero ese mundo es posible si hay una red, una integración entre todos. Ya se demostró que el socialismo fracasó porque se trató de construir en un solo país...

El cooperativismo es muy difícil construirlo en un solo país porque el modelo (dominante) lo absorbe.

Nosotros tenemos muchas de las estrategias de acá, se están desarrollando allá. Obviamente, no como cooperativas sino como asociaciones porque allá hubo una experiencia negativa. La gente está como con mucha desconfianza, algunos ahorradores perdieron muchos recursos...no fue la propuesta en sí, sino que hubo mal manejo de las cosas, pero igualmente la propuesta (cooperativa es válida)...vamos a ver cómo puede generarse una integración. Lo que estamos pensando es muy parecida a lo que está acá. La única diferencia es que no está planteado como cooperativa, pero buscando la integración de la gente en una zona en la que no es posible defenderse sola y que eso pueda llegar más adelante allá (la fórmula cooperativa.)



De asociaciones, de gente, de hacer una sola, de poder organizar todo eso bien. ¿En el aspecto productivo? Sí, más que todo productivo, la parte agrícola.

Bueno, yo creo que es muy difícil en el sentido de que la gente allá todavía es muy artesanal... la cuestión de las ovejas, la ganadería toda mecanizada...entonces es bastante difícil, pero igualmente la filosofía, la integración y todos los aspectos claves, que plantean desde los pioneros hasta... eso sí, cuáles han sido las claves del desarrollo, eso sirve mucho, sobre todo la cuestión de los valores, porque si nosotros no asumimos los valores desde el principio, si no asumimos los compromisos, si no somos honestos, responsables, por mucha plata que se inyecte, eso no va a pasar de ahí. Por eso trabajar en Ser es fundamental. Porque muchas veces allá el problema que se ha dado es que hay muchos vivarachos que dilapidan, que se llevan la plata, que no ayudan a construir organización, no ayudan a nada, entonces la gente está temerosa, y prefiere trabajar sola, por esos eso de los valores es fundamental para construir país, para construir sociedad, para construir organización...

Los puntos claves de acá, son la cuestión de la honestidad y los valores, porque uno de los pioneros de acá, que creo que era enfermero....Cancelo. Sí...decía eso se puede aprender (la gestión) pero los valores, esos los llevas tú y si tú eres honesto...aprender es difícil pero si ya los llevas...

La responsabilidad, compromiso, solidaridad. Con esos tres yo movería muchas organizaciones. Esos tres son importantísimos.

Los tres están flojos, hay que entrar a fortalecer. Eso es clave. Porque por decirte algo, si la gente asume la responsabilidad, el que usted tiene que hacer las cosas sin que yo tenga que decírselo, cuando usted hace eso, y yo ya no tengo que andar como policía... y aquí eso se ha asumido mucho.

## **88. ARNALDO LIBERATO**

Soy de Brasil, Arnaldo, trabajo con una empresa recuperada, en Catende, llevo 14 años trabajando con 4.300 familias, en la perspectiva de generar trabajo y renta en la zona de Naviera, en Pernanbuco, y formo parte de la entidad nacional de ANTEAG, de empresas de autogestión y recuperadas o en inicio de construcción. Para mí fue muy importante esta experiencia porque para nosotros hablar de Mondragón, oír hablar de Mondragón es una cosa

muy distante y cuando vi algunas primeras presentaciones por ejemplo en un Congreso de Antea... (me pareció) una cosa muy grande, una cosa muy distante, muy compleja, yo pensaba que realmente era muy difícil que alguna cosa sirviera para... Mondragón tiene 50 años, es un grupo, no tenía claridad sobre cómo funcionaba, no sabía cómo funcionaba, sabíamos de Mondragón, pero no sabíamos cómo funciona. Entonces teníamos la impresión de que no podía contribuir mucho porque está tan distante, tan afrente de nuestra realidad que... por eso fue muy provechoso y muy rico poder comprender el proceso, la experiencia de las personas, la riqueza de las personas que estuvieron en el inicio, con dos de los fundadores y que hoy se comprometen junto con MUNDUKIDE y con LANKI... entonces, comprender los principios básicos, comprender realidad cultural, socio-política del País Vasco en el momento en que surgió la primera cooperativa, eso tranquiliza (¿) un poco presente (¿) desde el punto de vista de contextualizar también nuestra propia realidad. Una cosa fundamental, la cuestión allá para el trabajo para el desarrollo están ya colocadas, eso fue para mí un gran aprendizaje: primero lo que estamos haciendo, la concepción que estamos viendo aquí y lo que estamos haciendo allá tiene sentido, estamos en el inicio, en ese camino pero tiene sentido, vale la pena, vale la pena. Es eso. Otra cosa es percibir que necesariamente las cosas van a cambiar, hay un cambio constante, la sociedad y allí también, en la concepción de la cooperativa, de la cooperación y de la necesidad de los trabajadores, también eso para nosotros queda claro. Entonces, fue una experiencia muy rica y que hace posible aprovechar mucho, manteniendo claro eso de que aquí está en un nivel y nosotros estamos en otro, de caminada, pero ese trata de una caminada, un camino. Para mí eso es importante y creo que va a ayudar mucho en el trabajo. Luego continuar acreditando que vale la pena.

Por otro lado, creo que va a contribuir bastante también en cuanto a cómo eso se desarrolla, hoy puede percibirse que hay un distanciamiento no sólo histórico sino desde un punto de vista de concepción, de realidad, a medida que la empresa crece, a medida que otras personas van asumiendo, personas que no vivieron las dificultades iniciales, personas que entraron en una cooperativa para tener un trabajo pero que no estuvieron en el origen, de la creación, y también mucha gente está por una cuestión de seguridad, seguridad en el trabajo, seguridad de una renta, una estabilidad, eso es un dato... entonces, aquí se vive una realidad diferente de la que se inició, creo que comprendí que hay un intento de recuperar los principios, de rescatar, divulgar, y que LANKI y MUNDUKIDE hacen un poco eso... y por otro lado veo que hay desde mi forma de comprender en una estancia de un mes, que MCC tiene un desafío y la necesidad de ser empresa, de ser empresarial, de ser competitivo, de abrir mercado, de investigar productos... de competir con los mayores. Ese dilema que, como que hay un conflicto con los

principios, entonces, según lo que ví, de un lado, las personas que están trabajando más desde el punto de vista de los principios, de las () básicas, son personas que no están en la línea de producción, son personas que están más en la línea de pensar, de investigar, de elaborar.... las personas que están más al frente de la empresa, los que gestionan la economía están pensando más como empresarios. Es un conflicto que naturalmente surgirá y es importante hablar cómo trabajar eso, cómo prepararse para cuando eso empiece a llegar, la empresa que se desarrolló un poco más, que compite en el mercado, que tiene que abrir fronteras...todos nosotros trabajamos por la viabilidad económica, yo quiero que mi empresa crezca económicamente. Cada una de las empresas de ANTEAG quiere que su empresa crezca económicamente, porque una empresa que no sea sostenible económicamente, se puede entender (que no lo sea) por un periodo...pero no puede permanecer así, es un ideal, tiene principios pero hay necesidades, las necesidades son concretas y si no alcanza...

Al surgir esa posibilidad de crecimiento surge ese dilema...ese dilema es natural pero lleva al pensamiento empresarial...yo hice un gran aprendizaje.

Si yo creo que es posible pero imagino que no será fácil. Yo no vivo eso todavía hoy [...] es posible andar con equilibrio pero que no es fácil, porque cuando se compra, se vende, se relaciona con un mundo que tiene una concepción muy centralizadora, los grupos económicos cada vez crecen más y van eliminando los competidores y van concentrando, cuando no concentra por compra, concentra por una articulación entre los grandes...esa búsqueda de crecer es importante en cuanto estímulo pero es un peligro se pierde la noción de la contribución a lo social.

Nuestras empresas, las de ANTEAG estamos en el punto inicial estamos todavía construyendo el punto de equilibrio desde el punto de vista económico, que sea autosustentable, estamos trabajando a nivel de Brasil para que las empresa de economía solidaria, autogestionarias, que son casi todas recuperadas, sean dentro de un escenario más amplio...para nosotros es necesario que haya sustentabilidad económica, si no, no tiene sentido, no tiene cómo. Es necesario eso. No tenemos todavía un "acumulo" porque llegando a la sustentabilidad económica qué pasos daríamos, no hicimos esa discusión, ustedes la están haciendo aquí, para nosotros es importante desde el punto de vista de comenzar a trabajar la sostenibilidad económica pero estar atento al paso siguiente. Cómo ese elemento que es fundamental como la participación de los trabajadores, de ser autogestionario, la distribución...que por necesidades del mercado se van abandonando varios elementos que son fundamentales desde el punto de

vista ético. Eso se coloca como una preocupación. Necesitamos construir sostenibilidad pero...(sin perder esos elementos)

Por ejemplo, veo que la experiencia que ustedes tiene como LANKI, como MUNDUKIDE, la experiencia de algunas cooperativas que tienen un perfil un poco diferenciado, creo que algunas cooperativas garantizan todavía un espacio de discusión, de debate, de solidaridad mayor. Eso podría contribuir mucho desde el punto de vista de la formación, desde el punto de vista del intercambio, posiblemente también en algún momento y de forma temporal podría dar un soporte financiero, por ejemplo para una línea de créditos, por ejemplo MCC que tiene peso como institución, que es conocido en Brasil por las empresas que tiene en Brasil, nosotros tenemos por ejemplo disputas entre los trabajadores y los grandes empresarios en cuanto a la legislación cooperativa. En el momento en que MCC dentro de lo que pueda hacer se colocase junto al Gobierno, haciendo el seguimiento, (promoviendo) una legislación cooperativa actualizada renovada (con) unos principios básicos, que en la nuestra (legislación) no está. Eso sería muy grande. No se trata de interferir en otro país, sino trabajar junto con las empresas recuperadas, haciendo un seguimiento cerca del Gobierno, para (garantizar que se plasma) esa concepción de que una empresa cooperativa es para la sociedad, y nosotros que hacemos el seguimiento del (trabajo que está desarrollando el Parlamento en esta materia) Parlamento, somos muy contrarios porque el modelo cooperativo que prevalece es muy empresarial, que no nació (con esa vocación social), pero que aprovecha la ley del 71 para beneficio de grupos extremadamente fuertes económicamente. No hay una preocupación por la autogestión, por lo social, es cooperativa de un grupo de empresas...tenemos un desafío, y tenemos el riesgo de que se apruebe una ley que refuerce la concepción de cooperativismo tradicional, que no beneficia a los trabajadores. A nivel de peso político tenemos todavía poco peso para cambiar la legislación. Ese podría ser un gran aporte.

Un intercambio de otras personas de nuestras empresas (a Mondragón) pero también de ustedes (a Brasil), porque aquí vienen dos o tres (de Brasil) pero yendo ustedes allá puede estar con más personas, y ese contacto, ese intercambio, esa experiencia.

Otra cosa que ustedes son capaces de comprender la realidad de allá. Y es diferente. Un director de peso de una cooperativa (de MCC), que llega y dice "pueden cerrar la puerta". Sería tal vez el primer diagnóstico de un dirigente de una cooperativa de alto nivel y llega a la empresa donde trabajo y diría "no vale la pena" pero para nosotros vale. Las personas que vivieron (la etapa inicial de la ECM), que tuvieron otra experiencia o que tienen una concepción de la cooperativa

desde el punto de vista de los principios básicos pudieron comprender eso como proceso [...] Para poder contribuir con nosotros, comprender nuestra realidad de hoy, es preciso estar abierto a ver que es una realidad bien diferenciada.

Hay varias posibilidades, por ejemplo, dos o tres personas pueden ir allí a visitar algunas de las empresas y promover unos seminarios de dos o tres días para comprender la realidad y empezar a trabajar eso y a ser posible, montar un programa de intercambio para un tiempo que pueda ir madurando...creo que eso para nosotros sería importante. Un acompañamiento de medio-largo plazo, un intercambio más permanente...Y poder casar alguna experiencia de allí con otra de aquí, intercambio entre empresas afines, con actividades similares.

Creo que un gran punto de encuentro es la búsqueda de...no voy a hablar de una alternativa, pero sí la búsqueda de un trabajar en una empresa donde se pueda contribuir, participar, donde se pueda hablar, sugerir, donde se pueda criticar...ese espíritu de autogestión eso es lo que están construyendo aquí, en algunos momentos puede que tengan un poco perdido y hay algunas búsquedas, unos que buscan recuperar otros que buscan una eficiencia más empresarial...pero nosotros que buscamos eso como una alternativa de trabajo y renta, como una alternativa de un espacio donde se pueda trabajar, convivir y dialogar y este es el elemento común, de querer construir una cosa que de satisfacción, no trabajar porque es obligado trabajar, porque si no, no tengo cómo generar mi renta. El trabajo no sea una cosa obligatoria sino que forme parte de un proyecto de vida. Yo trabajo, vivo de eso, pero me siento bien haciendo eso. Me realizo porque aquí hay un proyecto...un modelo de sociedad, un modelo para personas que quieren vivir diferente, para las personas que acuerdan vivir así es posible crear un espacio así. Creo que eso es una cuestión común y en ese sentido la gente tiene como ayudarse. Nosotros podemos ayudar en la cuestión (hacer comprender) que no basta tener dinero, tener una buena renta, que hay cosas que son todavía mayores...la solidaridad interna, que ultrapasa las fronteras.

Creo que también para vosotros y Mondragón en su conjunto contribuir con todas estas cuestiones a nivel de Brasil, de mercado Sur, de África, ayudan también a que tengan mucho más presente sus orígenes, servir como auto-retrospección o autoevaluación, cómo conseguimos superarnos, estamos bien, estamos conformes y que no todo el mundo se contenta con comer y dormir en paz, tienen otras inquietudes, puede contribuir para no acomodarse, perder de vista esos elementos básicos, fundadores de una experiencia, de una realidad y de un pueblo como el vuestro.

Comprender un poco más el movimiento (la ECM). Tuvimos muchas charlas sobre los principios y las claves pero no tuvimos muchas oportunidades de hacer el punto de convergencia entre el surgimiento, los principios y las claves básicas y hoy. Y para nosotros es importante ver cómo se está haciendo hoy (hasta qué punto el espíritu inicial está hoy vigente y de qué forma). Todos dicen que se distanció (la ECM de sus orígenes), claro que se distanció. Ver cómo convive por ejemplo un grupo que tiene varias empresas, cómo se articulan entre sí, no quedó claro. Hablaron de espíritu del inicio, pero...por ejemplo Caja Laboral, para mí fue sorpresa cuando (me enteré) apenas un 3% de la financiación son para las cooperativas, hasta qué punto hay inquietud sobre estas cuestiones...Y en Eroski, en el fondo-fondo, entre Eroski y Carrefour donde está lo esencial, hoy. Claro, para quien es socio tiene un reparto y un sueldo mayor pero lo importante es solo eso, eso también lo hacen las grandes empresas capitalistas...otra cosa para nosotros es un poco preocupante es cuando una empresa abre una sede fuera, y las reglas son las reglas de mercado...esta bien porque generan empleo...(en definitiva, sobre todas estas cuestiones) nos gustaría comprender un poco más el día de hoy. Sé que es complejo para comprender pero nos dejó con curiosidad. Han pasado 50 años, el Brasil de hace 50 años también era diferente. Es un poco eso, ese recorrido y cómo se está pensando en todo esto, hay una estrategia.

En algunas cuestiones por ejemplo concerniente a (la importancia) los principios, reafirmar. Esto ha sido positivo, para reafirmar, es fundamental.

Desde el punto de vista de las estrategias de desarrollo, de los pasos a seguir, (me he dado cuenta de que) eso no tienen, aquí sí. Cómo se agruparon, como buscaron autofinanciarse. Sí, eso es importante, eso ayuda. Desde el punto de vista de eficiencia, de gestión, de autogestión con eficiencia de gestión también ayuda. Nosotros tenemos todavía una idea de que los trabajadores tienen que estar preparados para hacer de todo, tienen que hacer comercialización, eso, lo otro...Es importante priorizar, tener una experiencia en cada área, profesionalizar un poco más. Es un aporte importante.

## **89. ARILDO LOPES**

Una cosa que yo ví muy interesante es todo lo que es la parte tecnológica y de gestión en la ciudad (cooperativas industriales) y también en el campo (cooperativas agrícolas), las vacas de leche y las ovejas, está muy mecanizado, muy industrializado.

Otra experiencia interesante son los caseríos (pequeñas explotaciones agroecológicas), la identidad de las personas, la cultura del hombre del campo. Estas personas tienen la conciencia de trabajar ecológicamente y la preocupación de mantener la cultura del campo, las raíces en la tierra. Como contrapunto a esto están las cooperativas de lechugas (Barrenetxe), totalmente mecanizadas, donde había 35 cooperados (socios) y 300 personas trabajando donde la inmensa mayoría son inmigrantes...MUNDUKIDE y LANKI tienen ahí un trabajo interesante que hacer, para que se mantenga el hombre de campo, para que mantengan sus orígenes.

Una tercera experiencia que me pareció muy interesante y que conversando con una persona de un sindicato (Paul Nicholson). El estaba muy preocupado por el futuro de los caseríos, esto no ocurre en Brasil.

Hay que trabajar el cooperativismo en el campo, en las pequeñas explotaciones, con los agricultores, y el tema de los agro-tóxicos.

Aquí desde la producción de los productos hasta la entrega en el supermercado, todo es mecanizado, eso es lo que da valor al producto.

Nosotros, MST, UNISOL, CONCRAB, una cuestión fundamental que nos planteamos es cómo agregar valor a los productos...Que es lo que hay de bueno acá: la agregación de valor a los productos [...]

En la caminata, desde el año 53 hasta el 70 los cooperados trabajaron mucho para construir lo que hoy es Mondragón. Lo que hallo de bueno en ese sentido es que nosotros en Brasil estamos en esta fase, en la fase embrionaria, para hacer un paralelo con Mondragón. Todo el proceso fue pensado ya estratégicamente, nosotros no. Nosotros fuimos obligados a escoger la forma jurídica cooperativa. En el caso de Unisol y Uniforja tuvimos un apoyo fuerte del sindicato metalúrgico ligado al CUT. Porque en Brasil hay dos sindicatos, la CUT y el sindicato oficial. Las empresas recuperadas han contado con el apoyo del CUT en Brasil y ha sido fundamental. Esto qué quiere decir, Lula en el 98 viajó a Italia y en el 98 también viajó una delegación para MCC a aprender qué es una cooperativa, qué tipo de cooperativa es una cooperativa donde los propios trabajadores realizan la gestión. Nosotros no conocíamos a nadie que conociese esta situación (cooperativa gestionada por los propios trabajadores), porque existen "raras" cooperativas en Brasil, pero (son) cooperativas de agro-negocio, cooperativas de agricultura que no estaban en manos de los trabajadores, esas cooperativas son cooperativas de empresarios. Las cooperativas en manos de los trabajadores surgen a partir de la CONCRAB, son los pequeños agro-negocios.

Para nosotros todo esto es muy bueno, estos intercambios sea aquí en Mondragón, sea en Bolonia o en Cataluña fortalecen a las culturas, tanto en lo ideológico como en los pequeños proyectos, proyectos de transformación... en los que la formación técnica es mínima. Existe formación técnica pero no es completa a diferencia del proceso que aconteció aquí. Una cosa muy buena que vi aquí es, muy buena, es la mecanización, porque el espíritu, la ideología, los principios eso ya los tienen (en Brasil)...por ejemplo en el caso de los cooperativas de leche, en el Sur (de Brasil) los productores de leche son pequeños, muy pequeños, producen 20 litros de leche al día...qué tienen que hacer, trabajar con derivados, por ejemplo yo ví aquí que todo es mecanizado, se pasteuriza, se hace queso...

Y por el otro lado, desde el campo a las empresas de aquí (industriales), de todas las empresas que vi, todas ellas tienen factores positivos...Me gustó mucho Orkli, porque los socios son muy fuertes en el Consejo social y el Consejo Rector porque sin (presenciar) aquella discusión (entre miembros de ambos órganos) no habríamos tenido la oportunidad de ver qué pasa y (pensaríamos) que aquí todo es una maravilla, que todo funciona bien...

En Brasil, las cooperativas que forman parte de UNISOL no hay esa cultura de la discusión, entonces para nosotros es bastante interesante esto.

Otra cosa positiva que voy a llevar a Brasil es la planificación, para dos o tres años y negociarla entre los trabajadores.

Y las asambleas, hacer tres al año, como en Orkli y no una asamblea mensual como hacemos nosotros. Y el papel de los Consejillos [...]

Irizar es también muy interesante, no para copiar, sino para reproducir de una manera diferente, me gustó mucho el sistema, el organigrama que tienen, que es horizontal, y que las personas no necesitan de tarjeta electrónica para regular sus entradas y salidas. Eso es un avance,...no hay en Brasil. Es importante. Otra cosa que me gustó de Irizar, es que tienen una línea de producción que podría ser robotizada, hecha con robots, y no lo hicieron, no pregunté eso, pero (sé) que ellos están valorizando el puesto de trabajo, yo percibí...el contrapunto de eso es (la utilización de) mucha tecnología, que da para tener una empresa rentable. (La rentabilidad se basa en) la gestión horizontal, la valorización del y la tecnología. Y el trabajo en equipo. Son pequeños equipos de trabajo. Eso es uno de los mayores valores que yo ví y comprobé...en ningún momento dejaron de mostrar nada y eso es muy interesante. Mostraron todo, la fábrica...como en Fagor Ederlan.



Y la preocupación que hay por la cuestión de la ideología y los principios, para mí fue una grande sorpresa, pensé que no había, que nadie estaba preocupado. Un poco lo que son las concepciones...con pequeñas interrogaciones, con pequeñas variaciones hay una visión de negocio, más preocupado por el negocio que por las personas...La justificación del gerente de Fagor Electrodomésticos sobre (el tema de) la internacionalización es estar cerca del cliente, y las personas del Consejo social hicieron el contrapunto porque él (el gerente) en ningún momento habló de personas, sino de negocio, de gestión.(En cambio) Todos los pioneros, los que fomentaron esta idea, esa cultura...tiene que ser de corazón, el acto de cooperar, es una ideología, un proyecto de vida, no basta con decir "yo voy a cooperar", trabajar en una cooperativa significa que tiene un, cómo se dice, eso tiene que estar dentro de uno, y llevar (reflejarse) para su familia, su comunidad. No puede coger una persona en la calle y colocarla en la cooperativa para que coopere, no puede ser así. Entonces, me llamó la atención Ormaetxea, que es un hombre que se ha dedicado y se dedica al cooperativismo, y dice que el capitalismo está aquí, que el capitalismo no ha superado el capitalismo y que está muy cerca del capitalismo... el gerente de Fagor Electrodomésticos está contento pero las personas que mantienen los ideales de Arizmendiarieta están preocupados, pero están cerca de la jubilación, por eso el papel de MUNDUKIDE y de LANKI es fundamental [...]

[...] Generar puestos de trabajo fuera de Mondragón, fuera del País Vasco, significa precarizar el trabajo, porque están en regiones donde la mano de obra se paga muy bajo...por eso, si el ideal fue generar trabajo para la comunidad y ya se ha conseguido. Lo que se pensó, ya se ha alcanzado. Ahora, una minoría de personas, un 35% son cooperados y el resto no. Esto es muy preocupante (del número total de trabajadores de las empresas de MCC). Lo que yo vi aquí, y me puedo equivocar es que esta tendencia va a ir en aumento y se mantiene este ritmo va a crecer mucho más en el mundo y van a tener una población aquí en el País Vasco muy rica, con dos casas, dos carros...si ese es el objetivo, la línea está trazada. La justificación es procedente, si una empresa no crece ella muere...pero tiene que haber alguna regulación ética, de MCC, en los países donde están, o sea, los trabajadores tienen que tener una mayor participación, no como socio cooperado, pero al final de cada ejercicio un parte de los beneficios tiene que revertir para los trabajadores y eso no pasa en Brasil (en las empresas de MCC en Brasil). Irizar en Brasil parece que empezó, un poquito más que las otras empresas.

Es difícil hacer cooperativas en otros países porque las inversiones que salen del País Vasco para otras empresas para que sean competitiva son muy altas y (por ello) es muy difícil hacer empresas cooperativas fuera (con aportación de capital de los socios) Porque, ¿Cuánto gana un

trabajador aquí, un trabajador en China? Los trabajadores no tienen capital pero la justificación (de la internacionalización de MCC en formato no cooperativo) es peligrosa. ¿Cómo están justificando? Diciendo que hay que estar cerca del mercado es verdad, pero [...]

Lo que vi de bueno aquí, nosotros en Brasil, la gente tiene potencial para hacer estudios de mercado...cómo podría pasar tecnología (de Mondragón) a cualquier parte del mundo donde exista el cooperativismo, acompañada de principios: un hombre, un voto, preocupación por la comunidad, por el medio ambiente, que tiene alta sostenibilidad en las cuestiones para un mundo mejor...podrán pasar la tecnología, la metodología, cuales son los caminos, cómo hacer un estudio en Brasil estamos en un momento difícil que aquí ya pasó.

[...] Los profesionales y la tecnología (de las empresas de MCC) se podría pasar...sin colocar dinero, tecnologías para mejorar sería ideal para mí.

Hay dos cuestiones fundamentales: entramos a organizar una cooperativa, la representación, la organización, eso no se compra con plata, nace del esfuerzo de la lucha, no puede llegar y hacer una cooperativa (de forma inmediata) pero hay otros factores que pueden ser también determinantes: El capital. Tienes que convencer al trabajador de que en una empresa de capital él está sujeto al, él no es dueño del negocio. Él es subordinado. Esa es la discusión. Si la pregunta es cómo convencer al trabajador que lleva trabajando 15 años o 20 años en una empresa...(tiene que decirle) usted tiene la oportunidad de ser socio-trabajador pero para eso usted tiene que aportar capital y habrá retornos si la empresa camina, y usted tendrá más responsabilidades y no corre el riesgo de perder el empleo mañana si es socio-cooperado... y convenciendo personas estratégicas, personas que crean opinión, a favor, claro porque también hay personas que crean opinión pero en contra. Tiene que haber un debate, no puede ser forzado...En un país donde hay una tasa de desempleo del 14%, y en algunas ciudades del 20%, es bastante justificado y decirle a un padre de familia que no va a cambiar su "retirada" y que tiene la oportunidad de participar en el negocio, en la gestión, pero para eso tiene que colocar dinero...no de una sola vez.

Segundo factor, es más fácil organizar una cooperativa cuando la empresa está en crisis. Es psicológico. En una empresa donde no hay seguridad en el empleo, los salarios no se pagan,...Entonces hay dos factores, uno, es más fácil en empresas que están en crisis es el momento oportuno y dos hay que hacer una labor de convencimiento....la labor de formación tiene que ser continuada. Yo trabajé muchos años en un banco..., perdí el empleo,(aunque) estuve desempleado poco tiempo, después entré a trabajar en la cuestión metalúrgica y es muy triste cuando no se está contento o no tiene seguridad y no su puesto de trabajo no "es acorde"

con sus principios y cuando no tiene casa. Es muy difícil. Esos son los factores determinantes, todavía más que el dinero, (por) lo que no (se) justifica decir “en otros países no son cooperativistas” (en alusión a la justificación que dan las empresas de MCC para crear empresas de capital y no participativas fuera), porque si no cooperásemos no existirían en el mundo 6.000 millones de personas, porque el acto de cooperar es milenario, porque en el momento llegado la gente coopera.

Para ir resumiendo un poco todo lo que hemos hablado, ¿Qué pedirías a las cooperativas de Mondragón para apoyar la economía solidaria en otros países?

Errasti me hizo la misma pregunta...La palabra “pedir” es muy pesada, pero creo que tanto MCC, como UNISOL como las cooperativas que trabajan como nosotros en Brasil tiene que ser una X de ida y venida para fortalecer las personas y los pueblos del mundo entero, para que se viva, para que se trabaje, para que haya cultura y sean sujetos y tengan poder de transformar.

Lo que yo pediría o me gustaría si es posible, que pasase un poco la tecnología acumulada a través de los años que MCC tiene. Tecnología de cómo hacer. Dónde es que MCC erró y nosotros no podemos errar. Primer punto.

Segundo punto: Formación, pero separando la formación técnica porque creo que el ser humano tiene que tener una formación continua en cuanto sujeto, una formación política, cultural, de dónde venimos, quienes somos, para dónde vamos, en ese sentido. Formación del hombre completo.

Y también formación técnica. Nosotros somos muy débiles, las cooperativas, porque hay cooperativas que tienen dificultades en ese sentido. Formación de segundo nivel hay pocos trabajadores que lo tienen. Formar los trabajadores en la parte técnica, en un área específica.

En la parte de tecnología sería pasar una parte de tecnología que aquí en Europa está ultrapasada... poder mostrar el camino de cómo producir X producto, de cuáles son las tendencias del mercado

Y tercer punto, es la cuestión de la legislación. Si MCC tiene influencia en el País Vasco y en el mundo podría apoyar una ley específica para las cooperativas de trabajo.

Otra cosa que pediría para construir conjuntamente, es que UNISOL tiene un brazo financiero, pequeño... no pediríamos a MCC dinero, pero sí que fuera garante o tuviera una conversación política con el Banco Nacional de Desarrollo brasileño, que está al servicio de capital. Todo el

dinero de Brasil está aquí, en desarrollo, Nosotros tenemos una línea especial con ellos, un proyecto (posibilidad de acceso a unos fondos) pero no tenemos seguridad jurídica, no tenemos garantías reales, entonces MCC podría actuar como garante para acceder a esos fondos. Tenemos que conversar todo eso pero podría ser.

Entonces serían 4 cosas: la parte de formación en cuanto sujeto, formación técnica, la cuestión de marco jurídico, y que sea garantes...no ayuda para dar dinero (sino) para aportar tecnología, y primero conocer, creo que tienen que conocer, es necesario para una relación duradera.

La forma de articulación nuestra entre todas las cooperativas, tenemos una forma de articulación muy rápida entre las cooperativas a nivel nacional. El Foro Nacional de Economía Solidaria, donde están representados 15.000 emprendimientos...Yo soy liberado de UNISOL para trabajar aquí.

Sí, eso, cómo se podría articular aquí la economía solidaria o la autogestión.

Segundo punto que hallo importante: nosotros tenemos 40 personas dentro de UNIFORJA, no son consejeros, son líderes, que dicen por qué es importante ser cooperado, formar esos núcleos en vuestras cooperativas, (reunir un grupo de gente y reflexionar) sobre lo que piensan, para dónde hay que ir, cómo piensa su empresa de aquí a 5 años...Reflexión. No, compro una moto, voy para Cancún, no, no vale. Nosotros también tenemos que hacer mucho debate en eso.

Otra cosa es el intercambio entre trabajadores y la intercooperación entre cooperativas. Por ejemplo que trabajadores de Orkli vayan para otra cooperativa a pasar un día con sus compañeros para conocerse, hablar del día a día, eso no se hace.

## **90. PATRICIA ADRIANO**

Yo creo que hay muchas cosas para aportar allá. Desde el lado subjetivo hasta cosas concretas. Me explico, (en lo que se refiere a) cosas concretas la intercooperación entre cooperativas me parece interesante. Estaba hablando con Arnaldo y Arildo sobre qué podríamos hacer entre las dos entidades y...para mí es importante que pudiéramos hacer cosas juntos para montar esa intercooperación y yo creo que se puede desarrollar algo en ese sentido, desde la formación hasta la cuestión de financiación...ellos no tienen mucho esa cultura de cooperación porque simplemente no ven cuáles son las ventajas de eso, no les queda claro. Yo pienso que debemos crear esa posibilidad, es una cosa que yo aprendí bastante acá, la importancia de que las

cooperativas tuvieron éxito porque no se quedaron aisladas, hubo experiencias aisladas que se juntaron e hicieron una sola. Brasil es una realidad muy diferente, es un país muy distinto y pienso que nuestro objetivo es saber cómo organizar esas experiencias diferentes, esa diversidad. No debemos ser tan diversos, no sé si me entiendes, existen muchas entidades, muchas experiencias, muchas empresas y lo que yo llevo es la importancia de que podemos hacer algo, cosas más integradas para que seamos más fuertes. Bueno, esta es la parte o una de las cosas más concretas. Luego también sobre la gestión fue interesante pensar en los beneficios, cómo repartir los beneficios, y la parte más subjetiva, aprendí muchas cosas. Fueron muy ricas las clases con los fundadores de Mondragón, sus lecciones fueron muy buenas, sobre la vida y la vida empresarial: la importancia de la autoconfianza, la confianza en lo que estás haciendo, aunque no sepas por ahora muy bien lo que es, eso cosa de conocerse viene mucho del País Vasco, conocer quién eres y....ayuda a saber para dónde quieres ir. Para mí fue muy buena y sé que lo voy a llevar para mi vida también. Eso es bueno.

De las clases y de las visitas en resumen me quedo con eso sobre lo que vamos a aportar allá. Y no es poco. Es bastante. Tenemos ya muchas cosas hechas (pero) nos falta nuestras herramientas para desarrollarnos, y esas cosas de la intercooperación, de la formación y de la gestión principalmente son cosas que pueden fortalecer muchísimo. Ahora falta un poco tal vez más espacio para pensar nuestras realidades. Ya sé que no es el objetivo hacerlo ahora, que podemos hacerlo cuando volvamos pero yo pienso que algunas cosas, porque son muchas informaciones y nos hay posibilidad de asimilarlas todas, es natural que la asimilación venga después, pero podríamos hacerlo un poco ahora, después de una visita, una charla.

Sí, sí, muchos, yo veo muchos...la primera (es que) lo que mueve son dos realidades de crisis, de necesidad de generar empleo, de generar renta, eso lo veo como (lo principal) y aprovechar la fuerza de los trabajadores...y la necesidad de aprender, buscar. Lo que veo diferente es que culturalmente nos falta a nosotros un poco más de objetividad, para (decir) “tenemos que hacer y lo hacemos”. Aquí yo veo que la gente es más pragmática que nosotros. Más pragmatismo, nosotros pasamos mucho tiempo discutiendo, discutiendo. Por ejemplo por qué existe ANTEG e UNISOL. Es interesante que haya (existan los dos) porque tienen historias diferentes pero no conseguimos hasta hoy hacer muchas cosas juntos, porque discutimos mucho y hay una cosa, una pelea ahí de no sé cuantos años, y eso impide, digamos lo más importante (que es) hacer las cosas (ayudar) a las empresas. Y otra es que hacemos reuniones, planeamos un montón y no ponemos en práctica...es decir, ponemos (sólo) alguna en práctica y yo sé que aquí también eso pasa pero allá es demasiado, no respondemos, no respondemos y tenemos cuestiones muy

urgentes..y eso...los de Mondragón cuando empezaron tenían que dar respuesta urgente (y lo dieron).

Y después (otro elemento en común entre ambas experiencias es que) se crea algo, se empieza a acumular una metodología y eso pasa también con nosotros. Nosotros no vinimos así como “crudos”, ya tenemos una experiencia, una historia de 10 años, acumulo con formación, de gestión...pero nos falta más objetividad, salirnos de tanta acumulación de pensamiento e ir más para las acciones. Eso nos falta un poco.

Bueno, uno ese y (otro) parar con las peleas políticas y ver qué vamos a hacer y hacerlo. Vemos lo que tenemos que hacer pero tenemos...a veces tenemos reuniones del foro de economía solidaria y salimos con documentos, con 50 propuestas y se ponen en práctica....con el tiempo cada vez más pero cuesta mucho.

Tenemos programas de crédito muy fuerte. En Brasil decimos que tenemos el Gobierno, pero no tenemos el Gobierno. De hecho accede(n) al crédito y tienen más beneficios del Gobierno, los grandes. Los pequeños, las cooperativas todavía sufren mucho con y hay prejuicios (por parte) del mercado. Un banco como el Banco de Desarrollo Económico y Social tiene eso de las garantías y no tiene flexibilidad , dice que el capital como el capital de la cooperativa está dividido entre los socios y si se van todos no hay garantías, es un poco raro ¿no?. No me gusta decir eso de la falta de crédito (como única razón) hay también alguna razón (relacionadas con) la gestión. Algunas (empresas) están muy desarrolladas, por ejemplo la de Arildo por lo que yo conozco está muy bien en eso, pero otras, si reciben el crédito no sé si van a gestionar bien el recurso...pero igual si viene el crédito (permite el aprendizaje)...el desafío es toda la cuestión o el tema de las leyes, estamos muy preocupados, la ley de la OCB está muy lanzada...que la cooperativa sea autogestionada, autónoma esa es una cosa que aquí se tiene muy fuerte, la cuestión la autonomía y con las nuevas leyes (en Brasil) como que se va a terminar, porque se puede tener inversiones externas y (eso va a terminar) con la autonomía de las cooperativas...Las empresas recuperadas hay muchas empresas que las quieren compran

¿Y en las empresas recuperadas están en posición de resistir, hay esa conciencia? no, no existe, nosotros tenemos una que tiene muchas posibilidades de cerrar y volver a ser una empresa (capitalista). No se dan cuenta de cuan difícil es cerrar la cooperativa. Nosotros tenemos esa cosa de decirles a ellos que piensen bien....es una cooperativa que estaba muy bien como cooperativa, hacían muchas reuniones, lo que pasa es no quieren traer más socios porque

tienen miedo de compartir mucho lo que ganan, porque ganan muy bien, y ese pensamiento nos falta, mucho, el largo plazo. Pensar más a largo plazo...somos muy inmediatistas.

Ya lo dije, para mí fue personalmente una experiencia muy bonita, muy fuerte que voy a llevar para toda mi vida, fue muy intenso, conocer los lugares, las personas, la cultura muy diferente. Le comentaba a Eneritz que es un ejercicio muy bueno ponerse, estar con lo diferente y movilizarte. Te molesta al principio, te extraña pero después te hace ponerte en el lugar del otro y ver por qué hace eso, por qué hace lo otro y eso para mí fue importante. Y profesionalmente aprendí también mucho, me dio un poco de agonía no pensar un poco más en mi realidad...cuando vuelva me va a servir muchísimo todo. Fue muy provechoso todo. Estuve todo el tiempo muy atenta con todo.

En las metodologías de formación bastante. Ese es nuestro (quehacer)...podemos hacer muchas cosas juntos (LANKI-ANTEAG), investigación, intercambio, encuentros.... volviendo un poco a la pregunta de lo que podemos aportar nosotros desde allí para acá, me molesta un poco lo de los valores, que se perdió un poco, no sé si es verdad. No es así. Allá no somos más consumistas porque no tenemos dinero. No quiere decir que estemos muy desarrollados en este punto. Lo que podemos aportar es más, así, nuestro acumulo que no es poco, el hecho de estar en otra realidad, y ahí sí, que vivimos con menos y tenemos que encontrar algunas soluciones para vivir con menos, y partir de eso se puede crear algo interesante y eso nos hace ser más creativos. [...] Muchas de las prácticas de solidaridad son (surgen) porque están en dificultad. Cuando ganan dinero, cambia todo. No es una cosa que la tenemos como consistente (el tema de los valores, el compromiso), es por necesidad momentánea, (la necesidad) cambia, cambiamos también...Les falta vernos más iguales, no somos puros, pero tampoco pobrecitos que necesitan ayuda. Tenemos una realidad. Tenemos muchas cosas hechas y tenemos mucho respeto por las cosas que hicimos. Yo vine para aprender pero igual pienso que podría...no enseñé casi nada, no hubo espacio para eso. Fue un curso (más que un intercambio) y fue bueno, el intercambio viene como natural en el curso, pero no es un Truke, no tiene diseño de Truke, tiene un nombre de Truke pero un diseño de formación.

## **91. JOSE ALBARRAN**

Voy a hablar sobre lo que podría aportar la experiencia de aquí, allá. Un factor que yo he visto clave, a pesar del tiempo (pasado), es lo que yo he denominado la apertura ética a la crítica,

pienso que es un factor digamos fundamental que he podido presenciar durante toda la experiencia y que he podido ver en cada una de las visitas que hemos realizado, en las diferentes personas con las que hemos conversado, en las escenas, eventos que hemos visto, he apreciado eso, que hay una apertura ética, porque nunca vi que se perdieran los canales de comunicación, efectivamente aquellas diferencias podrían interrelacionarse y buscar un punto en común, no llegar a mayores consecuencias como pasaría por lo menos en mi país, que a veces esa falta de apertura hace que cuando se plantea alguna crítica constructiva la gente ande como a la defensiva, se siente como atacada. Entonces que se tengan los canales de comunicación y que todo termine con una disputa normal y corriente.

Otro factor importante es el nivel de compromiso, o sea, que más allá de las dificultades siempre se tuvo claro el compromiso que se tomó y lo que eso implicaba, toda la fuerza que había que pulsar para lograr los objetivos planteados, no importa lo que sucediera pero hacia el objetivo al que se quería llegar se llegó porque había un nivel de compromiso más allá de esa digamos comodidad en la cual a veces nos podemos envolver y (decir) “yo aporto en la medida en que pueda” y supuestamente en la medida en que tenga tiempo. Había un nivel de compromiso que sobrepasaba cualquier aspecto individual por el bienestar común. Este es el segundo factor que a mí me parece muy importante. Sobre todo porque a veces hablemos un grupo de personas que queremos hacer algo y muchas veces uno se atiene al otro y no se comparte de repente esa responsabilidad y a pesar de que estamos en grupo se termina dentro del mismo grupo individualizando esta responsabilidad colectiva, diciendo “no, bueno, que se encargue el otro”, y el otro se atiene al otro y el otro al otro y al final nunca se logra nada. (En la ECM) se tenía claro que era algo compartido y todos eran partícipes y responsables de alcanzar ese objetivo. Eso es algo que yo puedo apreciar y que me parece muy, muy importante. Y por supuesto que hay otros factores que yo veo pero que no son digamos, son un poco más dados al aspecto cultural. Pienso que gran parte del éxito de la ECM se debe a muchas circunstancias dadas. Pero más allá de esas circunstancias dadas creo que estos tres aspectos, no sé si se me escapará otro, son claves, para alcanzar lo que se desea dentro de una nueva...donde la cooperación sea un factor importante, donde la solidaridad, el respeto y esa comprensión de que pueda haber algo mucho más humano sea haga posible. Esos factores son tal vez los que me pueda llevar y plantear allá y llevarlo a plasmar.

Ah! y hay uno, ya me acordé, que es esa ausencia de no sé si será general pero por lo menos en lo que es la ECM, sí vi una usencia de la queja. Siempre el ser humano, por lo menos en muchas partes del mundo está condicionada como a estar quejándose constantemente de las cosas que



sucedan, por lo menos en mi país hay como una tendencia muy fuerte a eso. Y es cierto que nunca estaremos conformes con la realidad, porque de una manera o de otra en la medida que evoluciona la mente humana irá a una mejor realidad pero me refiero a esa queja a veces sin sentido que no es nada productivo, que no nos llena y que no aporta nada más que una adicción a la misma queja. Y esa ausencia me parece también otro factor importante, que no digo que no haya aquí, pero por lo menos a nivel laboral en la ECM estaba claro que iba a aportar absolutamente nada.

Es el hecho de que no nos sentimos conformes con lo que está pasando, pero quejándome sentado en un sillón sin hacer nada, no hago nada, no pasa nada. Puedo decir “esto no está bien, se puede hacer mejor” pero no hago nada y me la paso quedándome con todo el mundo.

Sí, uno el modelo de gestión, pienso que de todos los modelos de gestión, por lo menos los más destacados como el de Fagor, el de Irizar, el de Orkli, que son digamos como élites dentro de la ECM, dentro de esos modelos yo particularmente tomaría lo mejor de cada uno. Creo que los tres modelos pueden cohesionarse y armar un nuevo modelo productivo, que pueda ser real y a su vez más sustentable. porque a veces por lo menos en el modelo de Irizar veo que es un modelo exitoso, sí, por lo menos en el aspecto social, no humano, siento que es más eficaz y eficiente, pero en el aspecto humano yo no diría lo mismo porque en ese nivel de participación en el cual puedes dejarte llevar y estar participando...creo que se descuida ese otro factor que es el humano y que yo considero que es el más importante, porque esa persona dice “tengo mayor participación” pero no se está tomando en cuenta que ese nivel de participación debe ir de la mano con del humano y a veces se puede perder ese factor humano cuando esa persona considera que ese nivel de participación implica que se olvide de ese aspecto humano por alcanzar un nivel óptimo de productividad. Yo conversé con varios empleados de allí (de Irizar), por fuera, porque lógicamente dentro de la (visita) no se dio oportunidad por el factor tiempo, pero después entrevistándome con varias personas que trabajan en Irizar pude apreciar de ellos eso, que hay un factor social muy importante y determinante en el modelo de gestión, y el cual ellos apoyan pero a veces se descuida ese factor humano, por ese nivel de productividad. A veces hay que ver dentro de toda la experiencia, preguntarnos si todo lo que estamos haciendo es suficientemente necesario para nosotros vivir porque si tú de repente dices “quiero tener dos carros”, pero tú en realidad necesitas dos carros para vivir? yo creo que no y es ahí donde yo a veces siento que hay esa premisas que había inicialmente, en los primeros tiempos donde se crearon las instituciones en beneficio del ser humano hoy se ha perdido un poco. Porque (hoy) se utilizan a los seres humanos en función a la institución. Eso que te pudiera permitir separar

una cosa de la otra es tan sutil que nunca sabrás realmente dónde está. Es fácil pasarse del factor social al factor de explotación. Es mi apreciación, no sé si me explico...desde mi percepción, desde el medio cooperativo la aspiración a futuro debería ser donde las personas que participan en el medio cooperativo puedan obtener un mayor espacio de tiempo libre para poder dedicarlo a ese aspecto humano, que hace falta, porque veo que aquí ese aspecto humano está muy enriquecido en el ámbito cultural, me pareció fantástico y es algo que me llevo con mucha fuerza pero en el aspecto laboral, es muy deficiente. Entonces ese nivel de participación social también se debe buscar a nivel de participación humana, donde la gente pueda decir, “bueno, cumplo con mis objetivos, pero también tengo mayor tiempo”, en vez de trabajar las 8 horas que trabaja en una empresa, esa persona trabajara 6 horas y ganara igual como si trabaran 8 horas. Pienso que esa es una aspiración en que se debería embarcar el movimiento cooperativo porque si no, no tiene sentido. Trabajamos 8 horas igual que todo el mundo, y aparte de eso no tengo una marcación de tarjeta que me rija el horario, pero no hay peor juez que nosotros mismos, entonces peor, porque hay como ese Pepe grillo que te está diciendo “te puedes ir porque tienes que terminar esto”...esos niveles son muy sutiles y a veces para una persona que tiene ese nivel de participación se le hace muy difícil diferenciar.

[...]La pirámide de Maslow, donde se busca que el ser humano va escalando hasta lograr la autorrealización, yo siento que bueno, la ECM ha ido apuntando hacia allá, pero siento como que el último eslabón no es tan importante, desde mi visión como Proutista considero que la economía tal como la plantea Prout debe servir al ser humano como medio de liberación. Cuando nosotros tenemos garantizadas las necesidades básicas para vivir, puedes dedicar mayor tiempo libre a cosas como la cultura, el arte y la espiritualidad, porque dentro de todo ser humano hay ese sentimiento innato por alcanzar ese estadio de la bienaventuranza que no te la va a proporcionar absolutamente nada físico ni nada finito, porque es intangible, desde el punto de vista físico, lo puedes registrar, lo puedes sentir, lo puedes vivir, porque es un estado interno, entonces pienso que la economía y todo ese nivel que se ha alcanzado aquí debería servir a que toda esa masa (cooperativistas) se encamine a ciertos niveles donde están las aspiraciones más profundas del ser. Lo he palpado. Tuve la oportunidad de compartir con un grupo de Orkli donde me invitaron a participar a un grupo de terapia y veía esa necesidad, es ciertamente la hay lo que pasa es que no se habla, no se toca, son uno de los aspecto innombrables tal vez para el sistema...Ahora creo que sería un paso llevar de la mano ese nivel de innovación, de productividad conjuntamente con el factor social y humano.

Sí, la intercooperación, es un factor primordial que le ha permitido alcanzar a la ECM los niveles que hoy tiene. Habría que evaluar un poco la psicología de la cooperación y ver efectivamente si esa intercooperación y esa solidaridad entre cooperativas es algo que está debidamente integrado o ha sido adoptado como un mecanismo, como una herramienta más de esa acción productiva, del beneficio laboral. Porque a veces puede parecer como que llego, voy a laborar y meto en mi mochila la cooperación, la solidaridad, y tal mientras está en mi horario laboral. Ya después de mi horario laboral no, que cada quien se arregle como pueda, prevalece el individualismo y mientras yo esté ganando bien lo demás no importa. Pero en el mismo momento en que se ve afectado mi bolsillo, ¿dónde queda la solidaridad donde queda la cooperación, donde quedan todos esos aspectos? Entonces profundizar en ese aspecto y ver a nivel de las masas lo que es la palabra cooperación si es está integrado como una herramienta de trabajo o como un estilo de vida.

(Todo) eso en el aspecto de lo que sería de Mondragón hacia allá, ahora de lo que pudiera aportar la experiencia nuestra hay varios factores: uno es un poco esa visión, esa cosmovisión que nosotros tenemos sobre la economía sustentable, solidaria o alternativa que se busca, un poco esa visión y un poco la práctica de cómo se puede llevar a cabo, crear vínculos de participación donde nosotros podamos hacer pruebas piloto, que puedan testar o cohesionar varios aspectos de la experiencia de ustedes y de nosotros y ponerlas a prueba.

## ❖ AÑO 2008

### **92. JOSÉ LUIS CORAGGIO**

Lo importante a mi juicio, que ustedes pueden ayudar a cumplir, es trabajar con el movimiento cooperativista. Porque una de las dificultades que tenemos para poder plantear una economía social, solidaria, amplia con múltiples formas, etc, es la rigidez de las ideas de mucha gente que son viejos cooperativistas y que están en las instituciones del cooperativismo, incluso en algunos países de AL se llama economía solidaria solamente al cooperativismo, en Colombia por ejemplo la economía solidaria es solamente mutuales, asociaciones y cooperativas. Entonces, me parece que la experiencia de ustedes muestra las posibilidades, los límites, es muy rica, es muy amplia, o sea, por eso genera tanta pregunta y repregunta porque uno se entusiasma mucho, que una contribución sería ablandar a los cooperativistas profesionales del cooperativismo tradicional.

Lo que yo conozco, hay un sector que se ha ubicado en estructuras gubernamentales o paragubernamentales que representa lo que sería un movimiento cooperativista que por ejemplo no tiene esta fuerza de crear más cooperativas, más bien está administrando los fondos que aportan las cooperativas para formación, que hace lobby pero que no tiene un movimiento, no es un movimiento cultural, en el caso de Argentina en particular es así pero lo he visto también en otros países...En el caso de Argentina, y me parece que en el caso de Colombia, en el caso de México u en otros...trabajar con los cooperativistas porque usted (ECM) tiene una autoridad para poder (incidir)...porque por ejemplo vamos nosotros con la idea de la economía social, solidaria y (nos dicen) “pero ustedes son lo social”, nosotros somos la producción, hay problemas. Esa es mi impresión.

Hablar, dialogar con los códigos comunes, elementos en común como para poder discutir y ser reconocidos en ese diálogo. Nosotros lo hacemos en la medida que podemos pero hay mucha resistencia a un enfoque que no sea el tradicional.

### **93. NATALIA QUIROGA**

Yo estaba pensando en que (lo que puede aportar) es como una concepción de la economía. Para mí es algo que permite cuestionar el entendimiento de la economía tradicional, digamos porque, a pesar de que todo el tiempo las personas que componen la ECM están diciendo “nosotros tenemos rentabilidad y jugamos a las reglas del mercado para poder sostener todo lo otro”, me parece que realmente lo que aquí hay es una experiencia de un entendimiento de lo económico no se circunscribe al mercado, creo que esa es la razón del éxito de la experiencia de Mondragón, que ha logrado esa actividad económica comprender que hay una parte importante, que la da el tejido social, un tejido social que se ha construido durante 50 años con una experiencia identitaria que es anterior a eso y que ese proceso de fortalecimiento del tejido social ha dado soporte a una de lo productivo que tiene los desarrollos que tiene ahora y me parece que eso es muy valioso, muy valioso, porque en general la hegemonía del neoliberalismo da la idea de que economía es mercado, que trabajo es producir un bien concreto que se vende y todo lo demás no existe, no es economía, y aquí lo que yo veo es justo que economía es un territorio, relaciones sociales de confianza, la reciprocidad, o sea, es un entendimiento de la economía como algo muy amplio y yo creo que eso es lo principal que yo veo como riqueza aquí.

#### **94. PAUL SINGER**

Yo tengo una sugerencia más específica, estoy de acuerdo en lo que se ha dicho hasta ahora. En Brasil hay una difusión muy fuerte de la economía solidaria, sobre todo en las clases más desprivilegiadas. De momento la economía solidaria en Brasil se compone de unos pocos ricos y una gran mayoría tienen muy poco y la única manera de fortalecerlos es unirlos. Las cooperativas, las asociaciones, la gran mayoría no son cooperativas y no lo son porque es muy caro ser cooperativa en Brasil, caro y demorado (5 meses) y la gente no puede pagar para crear una cooperativa...

Estamos desde hace unos años pensando en la creación de redes y Mondragón, el complejo de Mondragón, de las cooperativas, es una enorme red o red de redes, o de cooperativas. Yo no entiendo mucho y estoy muy curioso de conocer y vine aquí en parte para intentar ver lo que es el complejo, que es diferente de una cooperativa de tercero, cuarto o quinto grado, no es eso, es más un complejo (de tipo) político y no solamente económico, y naturalmente económico y por eso tiene otras reglas, congresos... Para nosotros y para otros países probablemente también, esto es una innovación, en el campo de la economía solidaria y si quieres del cooperativismo. Esa es la contribución para nosotros. En el momento histórico en el que estamos, es extremadamente valioso, tenemos un gran número de redes de los más diferentes tipos, desde apicultores que producen miel hasta 5 o 6 grandes industrias metalúrgicas, y también, pero no tenemos un complejo que pueda unir estas redes para fortalecerlos aún más. La relación sobre todo esa. También la relación de la Caja Laboral con las cooperativas. Tenemos mucha necesidad de acceso al capital, que soñamos con tener un sistema financiero privado.

#### **94. MARIE BOUCHARD**

Lo que me fascina y me surgen preguntas (en ese sentido) es la solidaridad económica entre las empresas del modelo de Mondragón en términos financieros (solidaridad financiera), también en términos de empleos. Hay como una... macroeconómica a nivel meso y eso me parece interesante de estudiar, para entender cómo funciona y cómo se puede replicar. No conozco mucho el tipo de empleo que hay pero me parece que deberían tener diferentes niveles de profesionalización en cada una de las empresas y cada uno de los sectores, el sector financiero, el sector productivo, el sector del consumo y estudiar la crisis y cómo salió de la crisis Mondragón podría ser interesante, ver en definición (los mecanismos de intercooperación), pero

también en cifras, qué pasó, cómo (se hizo) para mantener el nivel de empleo, para mantener el nivel de ingreso, de la riqueza, eso es parte del sistema de innovación que es muy particular, porque el sistema de innovación que tiene...tiene también la Caja Laboral, su rol en términos de regulación, la solidaridad económica cómo se hace, la solidaridad entre las empresas en términos de ingreso y la solidaridad del empleo.

Ver el modo de hacer y los resultados, si funcionó bien y ver cómo se puede reproducir en otros lados, en otro tiempo, en otros ámbitos y parece ser algo que necesita dos tipos de disciplinas, por supuesto económicas pero no tanto economistas para pensar también (otras) para ver cuáles fueron los modos de decisión, cuáles fueron los modos de organización del poder para decidir, la estructura de poder, cuáles fueron las luchas sociales, porque pienso que la historia y cómo salieron de éstas, porque un complejo de este tipo siempre tiene un nodo de poder y por ejemplo con relación al cooperativismo institucionalizado se ve que ese tipo de sistema de innovación en la economía solidaria tiene que desarrollarse, fuera del sistema cooperativista en el cual hay más potencial de redistribución porque son más ricos entonces si se estudia bien (este proceso) se puede pensar cómo ajustar (trasladarlo) en otras situaciones (mirando a la economía solidaria).

#### **95. NATALIA QUIROGA**

Yo tengo otra preocupación puntual, la manera como ha llegado la complejidad de las cooperativas, a mí me interesa también cómo de una estufa muy muy básica, simple cómo se fueron desarrollando los mecanismos que permitieron crear rápidas innovaciones...me dijeron que la primera vez que se hizo un producto, hecho y diseñado en Mondragón fue en 1970, o sea, en 20 años se maduró un proceso que permitió la creación de productos propios. A mí me interesa particularmente ese proceso porque en las cooperativas, los procesos que yo conozco, en general hay una tendencia a quedarse (no innovar).

Yo creo que hay una clave muy importante aquí en Mondragón, y es el territorio, los vínculos, con una historia, con una cosa territorial muy fuerte, y en ese sentido eso es lo que hace de Mondragón una experiencia que es muy importante, pero también en AL todos sus procesos que nos han llevado a una crisis de reproducción brutal hace que esta tradición no esté, lo cual no hace que ustedes no estén, acompañando experiencias y los gobiernos locales pueden, algunos gobiernos locales podrían llegar a ser un sujeto muy importante de intercambio de experiencias porque efectivamente el territorio la reproducción se sigue dando en el ámbito de lo local. Y yo creo que tiene que volver a pensar lo territorial, que es una cosa muy importante,

es un campo de actuación muy...porque los microemprendimientos viven, luchan pero hay que pensar en un escenario medio también.

#### **96. JOSÉ LUIS CORAGGIO**

Rescatando cosas que me parece que serían muy útiles, en términos que se puedan adaptar es todos los mecanismo, toda la estructura institucional misma para resolver el problema, que no es que resuelva, pero todos los intentos que han hecho para resolver esta contradicción entre poder tecno-económico y una dirección moral de todo el proyecto, me parece que hay mucha búsqueda de mecanismos específicos y decantados y probados que yo tal cual así no los conocía, digamos, me parece que no es lo típico de que hay una asamblea de la cooperativa que se reúne y toma decisiones, o sea, esto es mucho más complejo, entre otras cosas por ser un complejo. Y hay otro tema que es más sociológico, me parece que si ustedes tienen una reflexión importante sobre eso...se podría...es el papel de liderazgo, porque a veces tenemos la idea de que es como "sucio" hablar de líderes, hay que hablar de una igualdad total, estamos todos en el piso, somos todos iguales, todos saben, todos hablan, todos somos maestros, y una cosa es el ideal de eso y la otra es los procesos reales y los liderazgos juegan un papel, ahora, se puede ser líder, como dicen los zapatistas, se puede "mandar mandando o mandar obedeciendo". Me parece que ahí hay otro tema, el papel de los liderazgos y cómo evitar que se conviertan en un poder autónomo y ustedes parece que de alguna manera han logrado, ¿no?

#### **97. KATIA FARIA DE AGUIAR**

Pensando un poco en la realidad de Brasil, creo que tres son los puntos que más me llamaron la atención: lo primero la idea del "trabajador-emprendedor" en el sentido diferenciado de emprendurismo neoliberal. Eso parece un desafío incluso en Brasil, donde hablar de emprendurismo (aprendizaje) automáticamente está hablando de empresario, y todo el mundo está en contra, y que me parece que eso está directamente implicado en la cuestión de la construcción de un capital cultural, social, que no tenemos en nuestro país. Lo que encontré aquí fue que eso desde que fuimos al museo el primer día (museo de la cultura vasca en Eskoriatza) he visto un espíritu emprendedor que es absurdamente incomparable históricamente con nuestros países...Creo que eso hay que considerarlo porque es un diferencial, en ese sentido creo que la centralidad del trabajo y la reconceptualización de todo lo

que es trabajo, la noción creativa del trabajo para el trabajador desde su lugar de inserción es fundamental.

Una segunda cuestión es el problema de la ampliación de...porque trabajando con personas muy pobres, la mayoría de las iniciativas son de personas muy pobres, que viven en las fabelas, y que son emprendedores, porque tienen sus estrategias y prácticas de sobrevivencia sino estarían todos muertos. Pero pienso que hay que colocar el acento en la articulación de estas iniciativas que son monetarias y no monetarias, aquí eso acontece de una manera y en otras partes de otra, trabajamos el tema del trueque... articulado con otras iniciativas puede parecer una cosa menor pero eso puede contribuir a un gradual acceso a la ampliación de escala de la experiencia. Ligado a eso creo que en Brasil sería muy importante ligar esas iniciativas a un entendimiento de desarrollo local porque vivimos en un país que es continental, hay regiones que son completamente distintas incluso culturalmente, con tradiciones diferentes, nordeste, norte, sudeste, sur...en fin, es una diversidad de...y eso es un desafío para las políticas públicas, que haces una política y cómo eso va a “bater” en cada región, cómo el pueblo va a elaborar cada....como eso “volta” para el poder público, es un desafío, entonces creo que en ese sentido de desarrollo local hay que considerar las diferentes regiones, considerando que tenemos algunas iniciativas, como Anteaq, con empresas recuperadas, grupos más chicos, poder tejer redes más locales, de fomentar esa articulación de capital en un territorio, y tal vez allí y no tanto tejer redes nacionales, porque hay que saltar tantos obstáculos y dificultades que te quedas cansado antes mismo de comenzar el emprendimiento.

El último elemento, no menos importante, es, yo conozco o trabajo más específicamente me parece que es el sentido de creación permanente de renovación de instituciones y organizaciones, si a cada paso de la historia, a cada momento (responder a) lo que los trabajadores necesitan, superar la idea de que una organización, aquella forma es la ideal....en ese sentido la importancia de la formación, la idea de que la economía y la política es conjunto, no puedes dissociar eso. De ahí la importancia de las herramientas adecuadas al lenguaje, a la manera que las personas tienen de buscar su lugar de inserción económica, cómo pueden ir de alguna forma capitalizando herramientas para poder ampliar su posibilidad de intervención, creo que es fundamental.

## **98. LUIS RAZETO**



Para mí la primera cosa importante de esta Experiencia es que es una experiencia de economía auténtica, solidaria. Pero es de economía. Nosotros tenemos en AL siempre la dificultad con las experiencias de economía solidaria, con las cooperativas, con las pequeñas empresas de que nos cuesta mucho que asuman que tienen que ser eficientes. Nos cuesta mucho que asuman que tienen que operar hacia el mercado, que son empresa. Se tiende a pensar que mercado, empresa y economía significan capitalismo. Por supuesto que no es así, pero es la mentalidad. Entonces lo digo por ahí por eso, que es lo que quedó acá, allá (en AL) se sabe ser solidario pero no se sabe hacer economía y entonces éste es un aspecto importante que yo creo que es algo que los latinoamericanos tenemos que aprender de las experiencias de acá, de las cooperativas de Mondragón. Creo que son experiencias genuinas de economía solidaria. Uno...yo he escuchado todo tipo de opiniones sobre Mondragón, ustedes se pueden imaginar que es tan paradigmático, ¿no es cierto?, hay gente que es muy crítica y otra que es muy, muy de alabanzas, ¿no?, y entre los dos extremos en general las opiniones son sin matices, o son muy críticos, y dicen “no, esa es una experiencia muy burocrática, capitalista y otros que destacan que es una experiencia única, de auténtico cooperativismo. Yo me voy con una opinión muy positiva, muy positiva de la experiencia de las cooperativas (de Mondragón). Creo que son, tal como he entendido que funcionan, me parece que no hay duda ninguna de que son auténtica economía cooperativa, autogestionaria, solidaria, en sus estructuras, en sus instituciones, en sus maneras de articulación entre las distintas cooperativas, en la forma en que también colaboran unas con otras frente a dificultades, en los fondos comunes de reservas que han generado, y que implican una disposición de las asambleas a aportar a estos objetivos que son más generales, no? lo cual supone, bueno, disposición a hacerlo, y por lo tanto espíritu de cooperación y solidario, entonces, yo tengo desde todo punto de vista con respecto al proceso y a lo que hacen una opinión muy favorable. Creo que en ese sentido, bueno, en AL, nosotros tenemos también muchas experiencias de economía solidaria exitosa, eh? a esta se le dice “la” exitosa, y no, hay muchas exitosas. Yo conozco experiencias muy importantes, incluso algunas bastante grandes, con varios miles de asociados, que funcionan muy bien y otras pequeñas, que también son exitosas porque el éxito no necesariamente se expresa en grandes tamaños. Por ejemplo mi pequeña cooperativa de la cual hemos hablado, que se autofinancia y que cumple sus objetivos yo la considero exitosa, muy exitosa. No obstante, es pequeña, somos catorce socios y no queremos crecer tampoco.

Yo digamos, pienso que hay una cultura aquí también de identificación con la experiencia, con el territorio, con la nacionalidad vasca, que es valioso. Tengo algunos puntos, algunos

interrogantes que me los planteo tal vez algunas carencias que pueden estar ahí, que yo observo, por ejemplo, esta cooperación y solidaridad que se expresa en las cooperativas, en las empresas y que está institucionalizada tal vez no siempre está asumida subjetivamente por todos los integrantes de la organización. Y veo yo un riesgo ahí de desafección que tal vez está, tal vez porque también ha habido cambios generacionales, no?. Me ha tocado conversar con algunas personas que me dijeron “no, una cosa es lo que se dice y otra cosa es en la realidad”, en el sentido que me hacen pensar una cierta desafección con el proceso. Y eso es un peligro porque estas experiencias se fundan en el sentido de pertenencia y hay que sentir las propias y hay que quererlas y hay que tenerles mucho cariño e identificarse con ellas para que tengan fuerza. Después, pienso que hay expresiones de solidaridad que habría que potenciar, más allá de solidaridad institucional, que se expresa en los fondos y unidades en las que las cooperativas como cooperativas contribuyen, ¿no? Yo pienso que las personas tal vez necesitarían un espacio para ser solidarios, voluntariamente, en la que existan, convocatorias, invitaciones a hacer campañas de solidaridad, a preocuparse del medio ambiente, a contribuir al desarrollo del Tercer Mundo, programas de beneficio social, o sea, de tal manera que la experiencia no sea solamente económica sino que también integre otros sentidos, otros aspectos, ¿no? porque la economía solidaria es economía pero también es cultura, es solidaridad, está viva, ¿no?, es una manera de vivir también, ¿no?. A veces uno puede que está un poco....una cosa que me contaba José Mari Sarasua y que yo considero muy importante, él me decía cómo había que lograr también porque él me decía “aquí la gente, los asociados, los trabajadores de las cooperativas, ganan bien, viven muy bien, pero no sé cuántos están dispuestos a sacrificar algo de su bienestar y de sus ingresos y de su tiempo para otras iniciativas solidarias...o sociales o culturales”. Yo creo que eso hay que mantenerlo vivo, conversábamos también con Joseba Azkarraga que digamos se necesita, o sea, hay una dimensión espiritual, una dimensión ética, una dimensión de sentido más trascendente que originalmente tenía la experiencia a partir de sus fundadores y que a lo mejor hoy se va perdiendo un poco, que se canaliza en un sentido más político, más...yo creo que eso (la dimensión ética) es importante, que el reforzamiento de la identidad de estas experiencias, de los valores, o sea, ésta es una economía ética, una economía con valores, humanistas y éticos superiores, entonces, hay que alimentarlo, esos valores hay que cuidarlos, cultivarlos, porque claro, es importante que convenga porque produce beneficios pero también porque a las personas no nos basta con ganar dinero...necesitamos que las cosas tengan un sentido, también un sentido trascendente, valorar por ejemplo esta experiencia por su aporte a la economía solidaria en el mundo, como uno de los ejemplos, que sea verdaderamente ejemplo en todos los sentidos, es importante. Yo encuentro que es muy

auténtica economía solidaria, que hay auténtica cooperación, no sé, desconozco cuánto se logra realmente la participación de los asociados, de los trabajadores en los procesos de gestión, eso no lo sé. Me imagino que eso, las estructuras para participar están, pero si hay deficiencias no es por problemas estructurales sino porque justamente falta la motivación de los propios asociados para incorporar y dedicarle tiempo y trabajo y conocimiento. Entonces mostraría no un problema estructural, de estructuras, sino un problema de sentido, ¿no? Y habría que ver cómo fortalecer.

Nosotros tenemos mucho de eso en América Latina, lo que nos falta es, nosotros sabemos ser solidarios pero no sabemos hacer economía, en América Latina. Y esto tenemos que aprenderlo y es lo primero que creo deberíamos aprender de ustedes acá, hacer economía [...]

Me gustó mucho la conversación con José Mari Sarasua, él tiene una visión muy completa, muy integral, con la historia, yo le decía que debieran hacer un video con él, porque después les va a faltar eso (su testimonio). Las personas nos vamos poniendo viejos e inevitablemente después cuesta más recuperar digamos, y se lamenta no haberlo hecho. Y él tiene mucho que enseñar, que contar, mucho que decir, les decía también que deberían hacer un museo de Mondragón, de las experiencias, porque eso ayuda a tener identidad. Mantener ahí (en el museo) las actas de las primeras reuniones, los símbolos, las firmas de los primeros fundadores, las máquinas que se compraron al comienzo...porque la identidad es cultural y es histórica. O sea, tú no puedes tener identidad si no pones, si no descubres las raíces, y para conectarse con las raíces de este movimiento hay que tener memoria de eso que pueda estar viva y hay que pensar iniciativas como ésa. Me parece que es importante. La dimensión espiritual yo creo que es importante. Ojalá se pueda recuperar más, porque Arizmendiarieta y los fundadores tenían muy viva (la dimensión espiritual), yo creo que una dimensión necesaria de la economía solidaria. Yo creo que es...bueno, puede haber economía solidaria sin espiritualidad pero no sin humanismo muy profundo y yo creo que la espiritualidad en un sentido amplio, no confesional, sino en un sentido digamos de saber que los seres humanos somos, tenemos que trascender, somos trascendentes, porque no nos agotamos en comer y en las cosas materiales, si fuera sólo eso, el capitalismo con una buena dosis de consumismo nos satisface (satisfaría) bastante bien, no a todos pero...si no hay espíritu tampoco importa que algunos no nos satisfaga ¿no?. Tener una buena vida, un buen consumo, un buen ingreso....y yo creo que la economía solidaria necesita una fuerza moral y espiritual fuerte, profunda.

Yo tengo una inquietud que no tiene que ver con problemas estructurales sino con lo que está pasando en el mundo, mirando hacia el futuro, ¿eh?, yo creo que la sociedad industrial está viviendo una crisis muy profunda. El industrialismo está en crisis. Creo que hay riesgos reales de una agudización de los problemas energéticos en el mundo, se habla del fin del petróleo, sabes que puede agotarse, está el tema de la sustentabilidad de un tipo de producción que concentra energías...está el tema de la crisis económica que parece que estamos ya viviéndola, ¿no?, fuertemente, no sé cuánto aquí en Europa, pero en EEUU y en América estamos acercándonos a una crisis fuerte, tal vez, como la de los años 29-30 tal vez, no sé, puede ser. Entonces, en ese contexto yo pienso que este tipo de producción que se hace en estas empresas de acá, en Mondragón, o por lo menos en varias de ellas puede experimentar una fuerte crisis de demanda, a parte que tienen que competir con los chinos, los coreanos, los japoneses, los brasileños, los norteamericanos, las tecnologías más avanzadas, pero cuando uno ve gigantes empresariales que quiebran, grandes empresas, porque no puedan resistir las hiper-competencias y se fusionan con otras, pero es lo mismo, no quiebran porque no pueden quebrar pero cuando se fusionan o son compradas, absorbidas, es porque no resisten la competencia, están con problemas profundos...entonces, yo digo, hay una fragilidad de esta economía, hay una fragilidad que es parte de la fragilidad de la economía industrial moderna avanzada como Mondragón está en eso, bueno, tiene elementos de resistencia que a lo mejor no tienen otras empresas, seguro que las tiene, no?, pero habría que prepararse un poco para una crisis y prepararse para una crisis significa disposición a tener menos ingresos, bajarse las remuneraciones, buscar otras alternativas de producción, otras formas de generar espacios para otras formas de consumo más solidaria, más comunitarios, porque aquí ustedes el consumo no lo han solidarizado. Aquí se ha solidarizado la producción y la distribución de la riqueza, en general, y también la acumulación porque el patrimonio es colectivo, entonces si uno dice el circuito económico es producción, distribución, consumo y acumulación, ustedes han socializado producción, distribución y acumulación. El consumo sigue siendo totalmente privado, individual, cada cual...ahora, la economía solidaria tiene propuestas específicas y eficientes para mejorar el consumo a través del consumo ético y responsable pero además...ustedes se quedan con mis libros, ahí hay unos capítulos de la teoría del consumo que te los recomendaría tanto en el libro Fundamentos, como en el libro Desarrollo, en la parte final siempre abordo el tema del consumo. Yo creo que ahí hay un tema clave para el futuro, clave. El consumismo no sé hasta dónde se puede sostener...no se ha cuestionado, es algo que se puede trabajar, que se puede hacer igual que en la producción, no cuestionando el consumo sino proponiendo formas mejores de consumo y te lo asocio al tema de la crisis porque si hay una crisis económica eso va

a afectar las formas de consumo, es lo primero que afecta. Entonces por ahí yo diría que hay mucha reflexión para hacer, sobre el tema del consumo y es una de las partes esenciales de la economía. No sólo producción, sino (también) consumo.

No, yo creo que ahí hay una racionalidad económica que es propia de la economía solidaria que se puede establecer en distintas partes del mundo, claro que tiene que ser comprendida por las personas...no, creo que en eso no hay un tema cultural.

Lo que hay es un cierto problema cultural para asumirla porque, a ver, por ejemplo en AL, los latinoamericanos están mal acostumbrados, los pobres me refiero, a que son pobres y que tienen que ser ayudados por el Estado, el Estado tiene que, porque son pobres tienen derechos y merecen el subsidio, el apoyo del Estado, entonces para merecer y tener derechos hay que calificar como pobres, tú dejas de ser pobre, pierdes el subsidio, hay una cosa perversa ahí, perversa, que termina reproduciendo la pobreza. Entonces uno lo ve en algunas experiencias populares de economía solidaria. Hay una cierta temor a tener éxito, a que les vaya bien, eso hay que romper, digamos hay trabas culturales en ese sentido que yo lucho contra eso permanentemente y a veces cuesta que la gente lo entienda porque el hecho de ser pobre en AL tiende a ser valorado positivamente por los mismos que viven la pobreza. Forma parte de su identidad, "somos pobres", en cuanto pobres nos validamos como pobres, no sé, es una cosa espantosa pero es así. Yo creo que eso es nefasto, es nefasto porque reproduce la pobreza.

## ❖ AÑO 2009

### • Cuestiones generales sobre cómo trabajar:

- CULTURA: La importancia de adaptar y traducir las enseñanzas, en este caso de la ECM, a los diferentes contextos culturales. Dotar de contenido propio a los conceptos y explicitarlos: empresa, solidaridad, autogestión...
- Realizar un buen diagnóstico aunque sea lento y costoso.
- Crear herramientas que permitan medir si se cumplen con las condiciones mínimas necesarias para crear cooperativa.
- Lo fundamental está en el trabajo con las personas: el sentido de pertenencia, la autogestión, la creatividad, la motivación. (Incluso la "nutrición afectiva" para que las personas se sientan bien como personas).

- Importancia de los procesos: ser conscientes de cuál es el punto de partida y trabajar con una perspectiva de proceso, tanto en el aspecto empresarial como en el social; tomar el tiempo necesario que requiere la participación (p.e. la participación de las mujeres).
- Importancia de los actos y gestos, que sean coherentes con lo que se predica.
- Importancia de acordar un marco normativo: se cumple más aquellas normas que nos auto-imponemos democráticamente.
- Importancia de apostar por los jóvenes: en las iniciativas socio-empresariales, y en el sistema de intercooperación (valoración general muy positiva de las prácticas de alumnos de M.U. en proyectos).
- La democracia es un aprendizaje constante.
- La importancia de la organización: sin organización no se puede hacer cooperativas.
- Sobre la incorporación de la perspectiva de género: cuestiones básicas:
- Voluntad política y recursos para integrarla.
- Importancia de percibirla positivamente (como oportunidad, no como un imperativo externo).
- Implica una reflexión personal previa: el género se debe abordar desde todos los ámbitos de la vida “pasa por la cabeza y el corazón”.

- Aportaciones de la Experiencia Cooperativa de Mondragón:

- Un modelo de empresa social y solidaria.
- Fortalecimiento del concepto cooperativo: la fórmula cooperativa es válida a pesar de las preguntas que surgen en torno a ella (preguntas por otra parte compartidas por todos los participantes).
- Democracia (una persona un voto) y Participación (en las decisiones, en los beneficios y en el puesto de trabajo).
- Eficiencia económica.
- Autogestión.
- Centralidad de la persona.
- Educación: generación de procesos (formación técnica y cooperativa).
- Participación a todos los niveles.
- Defensa de la cultura y la lengua propias.
- Gestión y planificación.
- Empleo.

- Visión integral: realidad educativa, industrial, financiera y preocupación por el entorno (compromiso con la comunidad).
- Intercooperación.
- Innovación.
- Solidaridad: aplicación de mecanismos prácticos de solidaridad.

• Problemas con los que nos encontramos a la hora de hacer empresas sociales:

- Dificultad de acceso al crédito.
- Bajo nivel educativo.
- Falta de educación cooperativa entre los socios.
- Dificultad de adecuación a la legalidad vigente.
- Cultura “dependiente”, paternalista o acostumbrada a obedecer (lo contrario de la autogestión).
- Falta de implicación y apropiación de los proyectos...
- Falta la formación de la solidaridad, la indignación previa necesaria al inicio de un proyecto socio-empresarial.
- Inmediatismo, falta de planificación estratégica.
- Dificultad de aplicar lo que se aprende si no hay experiencia previa (cultura empresarial previa).
- Posición del Estado y políticas públicas que dificultan el desarrollo cooperativo: criminalización de los movimientos sociales y de las protestas, fomento del agro-negocio y el monocultivo...

• Cuestiones que requieren un análisis más profundo:

- Cuáles son los requisitos para decir que está en buen terreno la semilla del cooperativismo. Cuáles son las condiciones mínimas necesarias para iniciar un proyecto socio-empresarial. No todas las tierras son fértiles para trabajar en cooperativa. Hace falta voluntad real, corazón, espíritu, confianza.
- ¿Cuáles son las preguntas que se hacen en Mondragón hoy día?
- ¿Cuál es la función que debe cumplir el Estado, qué hay que demandarle?

- Reflexiones:

- En el MST se asocian en primer lugar para lograr un objetivo político y después para crear espacios de trabajo. En Mondragón es al revés.
- La empresa social es una búsqueda constante de equilibrio o una tensión permanente entre lo económico/social; democracia/agilidad en la toma de decisiones; interés individual/colectivo...
- Hay que combinar la lucha socioeconómica con la lucha política (transformación social).
- Diferencia entre ejecutar un proyecto de cooperación y crear una empresa solidaria.
- Importancia fundamental de la comunicación como factor educativo: a nivel interno, con la comunidad (socializar), entre contrapartes (MUNDUKIDE-empresa solidaria).
- En algunas experiencias la participación en el truke, aunque es limitada en el tiempo tiene un impacto mucho mayor de lo que se piensa (a pesar de no haber un seguimiento y apoyo posterior por parte de MUNDUKIDE).

- Propuestas a futuro:

- Intercambio y cooperación Sur-Sur y triangular tiene un enorme potencial
- Dar prioridad a aprendizajes prácticos.
- Mayor participación de cooperativistas de ECM en el Truke y abrir más las cooperativas al Truke (compartir más con la base por ejemplo participando los miembros del Truke en las Asambleas, a través de la estancia de los participantes en familias de cooperativistas, etc.).
- Creación de una plataforma virtual para el intercambio Sur-Sur y base de datos sobre todas las organizaciones que han pasado por el Truke (entender el Truke más como un proceso y plantear mecanismos de seguimiento de las experiencias).
- Sistematización y devolución por parte de LANKI y MUNDUKIDE de lo trabajado en el marco del Truke.
- Tener más claridad en la elección de los perfiles de los participantes y de los curriculums institucionales para focalizar más el contenido del Truke.

- Resumen valoración personal sobre el Truke 09:

- Espacio de diálogo, celebración y propuestas: a diferencia de anteriores trukes se subraya el interés de los espacios para el intercambio sur-sur, la reflexión sobre lo realizado hasta ahora en



cada experiencia y elaboración de propuestas cara al futuro del truke y del trabajo de MUNDUKIDE.

- Importancia de tener una actitud más proactiva y emprendedora: a la hora de promover el intercambio sur-sur, en los proyectos, en la relación con las contrapartes o financiadores...

