

- 1. Modernidad y Cooperativismo** 4 pág.
- 2. Un pensamiento autogestionario.
El sentido en tiempos de génesis.**
- 3. Tiempo actual, un tiempo de transformaciones estructurales y crisis de sentido.**
- 4. Algunas claves de la crisis.**
 - 4.1. Una constelación ideológica problematizada
 - 4.2. Cambios sociales en perspectiva histórica
 - 4.3. De la comunidad cooperativa a la asociación corporativa
 - 4.4. Transformaciones de la empresa capitalista, crisis de identidad
 - 4.5. El déficit educativo
- 5. Respuestas a la perplejidad.**
- 6. La Nueva Cultura Empresarial: ¿una nueva modalidad de sentido para el cooperativismo de Mondragón?**
 - 6.1. La ética empresarial: ¿ética o cosmética?
 - 6.2. El individualismo como fuerza emergente
- 7. La Nueva Cultura Empresarial: ¿una nueva modalidad de sentido para el cooperativismo de Mondragón?**
 - 7.1. Una visión autónoma
 - 7.2. Una identidad renovada
 - 7.3. Un mundo distinto en el que ubicarse
 - 7.4. Apuntes generales para un nuevo cooperativismo

Algunas claves para el cooperativismo del siglo XXI

Nuevos desafíos socioéticos

Sostenibilidad

Sentido a la eficacia y eficacia a los sentidos

La clave comunicativa

Reconstruir la plaza pública cooperativa y sus redes vinculares

La educación

Apuntes sobre la importancia de la innovación (y de la tradición)

Visión amplia sobre la auto-institución de la sociedad civil

“El vasco mira terriblemente en serio la vida y todo lo convierte en religión. Hasta la política y el negocio, cuando son abordados por él, lo son con alma religiosa y espíritu de entrega absoluta –la política, mucho; el negocio, más-. Esta es nuestra dificultad, que solemos tomarnos todas las cosas en serio, lo que no hacen algunos grandes pueblos de nuestro derredor”

Karlos Santamaria

1. MODERNIDAD Y COOPERATIVISMO

Acerquémonos al fenómeno cooperativo desde una óptica determinada. Una forma de comprender el hecho cooperativo es aquella que habla del equilibrio entre dos racionalidades: una racionalidad económico-instrumental, cuyo objetivo consiste en convertir la acción empresarial en exitosa, y cuyo norte es la adaptación funcional a las reglas del mercado; otra racionalidad valorativa, desde la que se pretende conjugar la mencionada racionalidad económica con un fondo de humanidad, armonizarla con unos valores, unos principios democráticos, una ética económica fundamentada en el servicio a la comunidad, una ética comunitaria. A partir de esta segunda racionalidad, el cooperativismo representa una comunidad de sentido, una acción empresarial inserta en una visión más amplia sobre la persona y la buena sociedad, una realidad empresarial con vocación social y transformadora.

Por tanto, la empresa cooperativa es un tipo de institución moderna que hace suya y asume conscientemente la tensión propia de la modernidad, entendida ésta en clave weberiana. Max Weber explicó la modernidad como la permanente tensión entre un tipo de racionalidad formal (racionalidad con arreglo a fines, que orienta la acción humana en términos de eficacia) y la racionalidad material-valorativa (racionalidad con arreglo a valores, que surge a la acción humana de sentidos y de los últimos por qué y para qué)¹.

Es sabido que el diagnóstico weberiano habla del progresivo desalojo de la racionalidad material (de los valores últimos que guían la acción humana) de la vida social moderna. Habla de la ruptura de la modernidad capitalista con el finalismo del espíritu moral y religioso que la impulsó, de la ruptura entre economía y moralidad². El proceso de 'desencantamiento' que experimentan las sociedades modernas provoca un movimiento de racionalización instrumental, y este movimiento socava la base social de los individuos autónomos, pues se produce la implantación creciente de un modelo de racionalidad formal en todas las esferas de actividad humana. En consecuencia, quiebra la posibilidad de desarrollar una racionalidad material valorativa. Se hace imposible la integración de la actividad económica en una visión holista, en un proyecto societal.

(1) “Llamamos racionalidad formal de una gestión económica al grado de cálculo que le es técnicamente posible y que aplica realmente. Al contrario, llamamos racionalidad material al grado en que el abastecimiento de bienes dentro de un grupo de hombres (cualesquiera que sean sus límites) tenga lugar por medio de una acción social de carácter económico orientada por determinados postulados de valor (cualquiera que sea su clase), de suerte que aquella acción fue contemplada, lo será o puede serlo, desde la perspectiva de tales postulados de valor. Estos son en extremo diversos” Max Weber, *Economía y sociedad*, FCE, 1994, p. 64.

Jürgen Habermas recoge dicha lectura, y aunque en su reformulación ofrece un horizonte de futuro más optimista que el ofrecido por Weber (y mucho más que el de la primera generación de la Escuela de Francfort), su diagnóstico sobre la modernidad sigue una línea muy parecida: la principal patología de la modernidad capitalista apunta hacia la progresiva colonización del mundo de la vida por parte de la racionalidad instrumental; es decir, la aniquilación progresiva del mundo en el que se produce la comunicación simbólica y la producción y socialización de los valores. Se trata de un proceso por el que el mundo de la vida va subordinándose a la racionalidad económica y burocrática, es decir, a los imperativos sistémicos del mercado y del estado .

En sociología constituye un lugar común el análisis sobre el desarrollo de la modernidad como un proceso que trae consigo la liquidación de las visiones globales del mundo y de los metarrelatos legitimadores, la desecación de las fuentes de sentido y de los valores. Alguien apuntaba que con el neoliberalismo se crean centros comerciales en el lugar de las comunidades. Desde esa perspectiva, la civilización moderna capitalista ha procurado un desarrollo material sin precedentes, pero al precio de la desecación del alma; en palabras de Weber, el estuche queda vacío de espíritu. El balance global habla de la pérdida de sentido, pues la racionalidad valorativa deja de co-gobernar la acción, y ésta pasa a ser una acción meramente pragmática que sigue intereses y objetivos impuestos. Se impone una racionalidad humana y un tipo de mentalidad y actitud escoradas hacia lo funcional, y quedan reprimidas las dimensiones humanas que se encargan de ofrecer sentido. Manuel Fernández del Riesgo lo expresa así:

(2) Es sabido que según Weber, el primer capitalismo no se caracteriza por un afán de lucro sin límite alguno. El 'espíritu del capitalismo' no se caracteriza por una adquisición incesante y desenfrenada de riquezas, sino por una actitud económica racional: una actitud diligente, prudente y respetuosa con la legalidad, además de un régimen de vida basado en la frugalidad, la laboriosidad, la austeridad y el ascetismo racional. Por tanto, el primer capitalismo no consiste en una actitud económica desvinculada de todo principio ético, sino al contrario, en una conexión determinada entre economía y moralidad. Max Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Península, Barcelona, 1999.

(3) Jürgen Habermas, *Teoría de la acción comunicativa*, vol. I y II. Taurus, Madrid, 1992.

“Se cumple lo anunciado por Max Weber: el predominio de una lógica de la dominación racional. Una racionalidad tecnológico-instrumental que cosifica y empobrece al sujeto humano. Una racionalidad que acaba elevando a rango máximo el principio de la eficacia sin cuestionarse, ni fundamentar críticamente, los fines. Por lo tanto, la hegemonía de una razón instrumental al servicio del interés técnico, denunciada por todos los autores de la Escuela de Francfort, y que no nos garantiza una auténtica liberación del hombre. Como nos recuerda Paul Ricoeur, el desarrollo de la racionalidad científica ha ido parejo a un retroceso en las cuestiones del porqué y el para qué, del sentido total y la felicidad humana. La razón instrumental que pregona el desarrollo científico y tecnológico, desentendiéndose de las cuestiones últimas del sentido y de los valores, acaba legitimando el orden social de la tecnocracia.”⁴

Parecido análisis del capitalismo moderno realizan los denominados ‘neoconservadores’: Daniel Bell, M. Novak, I. Kristol o P.L. Berger. El primer capitalismo, vinculado a una concepción y un estilo de vida moral (la ética puritana limitaba la acumulación suntuaria, pero no la de capital), ha cavado su propia fosa y ha naufragado ante su propio éxito porque ha ido secando su sistema valorativo. El ethos ascético propio del primer capitalismo tan inteligentemente analizado por Weber, desaparece y se configura un estilo de vida moderno centrado en el consumismo y el hedonismo. Siguen la advertencia de Weber en el sentido de que el aumento de riquezas conduce a una ética del consumo que sustituirá las motivaciones religiosas por consideraciones utilitarias. En opinión de estos autores, la crisis contemporánea es, por tanto, una crisis fundamentalmente espiritual o moral, ya que no existe un ‘vínculo trascendental’ que proporcione ‘significados supremos’ y dé estabilidad al sistema. La solución que propugnan pasa por una vuelta a la religión. La necesidad estructural de sentido propia de las sociedades humanas sólo puede ser cubierta por la religión, y no por ninguna utopía de otra naturaleza⁵.

(4) Manuel Fernández del Riesgo, ‘La posmodernidad y la crisis de los valores religiosos’, in G. Vattimo eta beste batzuk: *En torno a la posmodernidad*, Anthropol, Barcelona, 1994.

(5) Para un análisis más profundo de estos autores: José M^a Mardones, *Capitalismo y religión. La religión política neoconservadora*, Sal Térrea, Santander, 1991. Los análisis que hablan de la pérdida de sentido de las sociedades contemporáneas también vienen de posicionamientos ideológicos muy distintos a los citados. Un ejemplo de ello es C. Castoriadis, que habla de la insignificancia del capitalismo actual.

El primer capitalismo, vinculado a una concepción y un estilo de vida moral (la ética puritana limitaba la acumulación suntuaria, pero no la de capital), ha cavado su propia fosa y ha naufragado ante su propio éxito porque ha ido secando su sistema valorativo.

Independientemente de los diagnósticos sobre la modernidad capitalista y las recetas para superar su problemas, entendemos que la tensión fundamental que cruza el hecho cooperativo va también por ahí: la tensión entre las dos racionalidades mencionadas y el difícil equilibrio entre las mismas.

Lo que la ECM representa no es sino el equilibrio entre el reino de lo instrumental y el de los fines, un aspecto que, en opinión de Etzioni, es fundamental en el camino hacia las sociedades de lo que él denomina la Tercera Vía ⁶.

Por todo ello, hablar del cooperativismo y de sus posibilidades de realización es hablar, en gran medida, de la modernidad, de sus paradojas, ambivalencias, contradicciones y posibilidades de futuro. Es hablar de la posibilidad de un modelo de empresa y de sociedad, y de un modelo de acción e identidad humanas, que puedan conjugar economía y ética, racionalidad formal y material, eficacia económica y valores, crecimiento económico y cohesión social, razón económica y razón solidaria, racionalidad instrumental y racionalidad ecológico-social, criterios de rentabilidad y criterios de democracia ⁷.

Hablar del cooperativismo, es hablar de la posibilidad de un modelo de empresa y de sociedad, y de un modelo de acción e identidad humanas, que puedan conjugar economía y ética.

(6) Amitai Etzioni, *La tercera vía hacia una buena sociedad. Propuestas desde el comunitarismo*, Trotta, Madrid, 2001.

(7) Weber mismo considera que todos los movimientos socialistas sostienen que existen valores supremos (la justicia, el bien común, el bienestar ciudadano...) que no pueden ser supeditados al mercado y su racionalidad formal. Por ello, representan movimientos que defienden la primacía de una racionalidad material-valorativa que debe liderar la práctica política: "Las racionalidades material y formal (en el sentido de una calculabilidad exacta) se separan cabalmente entre sí en forma tan amplia como inevitable. Esta irracionalidad fundamental e insoluble de la economía es la fuente de toda 'problemática social' y en especial de todo socialismo" (M. Weber, *Economía...*, op.cit., p. 85). Posteriores definiciones del socialismo siguen esta misma línea (K. Polanyi, *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*, La Piqueta, Madrid, 1997; A. Gorz, *Metamorfosis del trabajo*, Sistema, Madrid, 1995). Consideramos que los distintos cooperativismos, a pesar de las importantes diferencias existentes entre ellos, constituyen también ese intento de compaginar y armonizar lo

Por tanto, el cooperativismo representa, en pequeña escala, la búsqueda de una racionalidad integral, de un equilibrio que constituye, a juicio de autores como Alain Touraine, la gran promesa de la Ilustración y el mayor problema de la sociedad y la cultura modernas: la dificultad de armonizar la eficacia propia de los sistemas instrumentales (tecnocrático y mercantil), con el sentido personal y colectivo que requerimos los humanos.

Han sido y son muchas las personas preocupadas por la evolución del cooperativismo en distintas partes del mundo, preocupadas por la ruptura del equilibrio entre las dos racionalidades. Tal ruptura puede producirse en las dos direcciones: por un lado, la configuración de un cooperativismo brillante en su fundamentación ideológica, pero empresarialmente fracasado⁸; por otro, el cooperativismo exitoso que se desliza hacia terrenos de puro pragmatismo economicista y la pérdida de sustancia ético-moral⁹. Nos viene a la mente la experiencia de los Kibbutz en Israel, en la que las jóvenes generaciones piden menos comunismo y mayor rendimiento. Los jóvenes empresarios israelíes hablan hoy del necesario ethos económico que se requiere para sobrevivir en un mercado crecientemente competitivo:

“Es muy cómodo presentarnos como a los genios tenebrosos de una conspiración anti-socialista. Pero los kibutz, tal y como estaban siendo administrados, llegaron al borde de la quiebra. Desgraciadamente la única forma de ponerlos en pie ha sido degollando las vacas sagradas del colectivismo.”¹⁰

La ECM se ubica, hasta el momento, en esta modalidad de cooperativismo exitoso cuya ruptura, en opinión de muchos observadores, podría estar produciéndose por el lado de los valores¹¹. En el propio VIII Congreso de MCC realizado en mayo del 2003, se lanzaba esta reflexión desde sus instancias oficiales:

(8) Es bien sabido que es larga la lista de experiencias cooperativas y de economía social que han sucumbido a lo largo de la historia por su ineficiencia empresarial.

(9) Es importante percibirse también de que, de hecho, la historia del cooperativismo es la historia de una sensación permanente de pérdida de los valores cooperativos. Véase el trabajo del sociólogo suizo Albert Meister: *Los sistemas cooperativos: ¿democracia o tecnocracia?*, Nova Terra, Barcelona, 1969.

(10) Ramy Wurgaft, ‘Kibutz, otro sueño que se muere’, *El Mundo*, 1 de octubre del 2000.

(11) Hay quien ya ha certificado su carta de defunción: “Como experiencia cooperativa nacida con unos objetivos transformadores, ha fracasado, porque en su práctica ha abandonado la consecución de dichos objetivos y el código ético que los soportaba. Este fracaso no tiene vuelta atrás. No cabe una regeneración del cooperativismo de la Corporación Cooperativa Mondragón porque, como se ha visto hasta ahora, no es compatible perseguir la eficacia económica medida en los parámetros convencionales del sistema capitalista y cumplir los principios cooperativistas. La evolución previsible de la CGM es a la integración cada vez más plena en la economía globalizada del capitalismo, con la consiguiente pérdida de algunas señas diferenciales que todavía tiene con las empresas de régimen jurídico capitalista” (Iñaki Uribarri, ‘El otro cooperativismo’, revista *Hika*, n. 59, julio-agosto de 1995, Bilbao).

Se escucha con alguna frecuencia hablar de la ausencia de debate cooperativo en el seno de la Corporación y de la presencia de un sentido cada vez más pragmático y más alejado de los principios cooperativos que aprobamos en el I Congreso. Una especie de deslizamiento hacia aspectos de carácter lucrativo, hacia temas que no están alineados con las señas de identidad auténticas.

Sin embargo es constatable, por otra parte, que el equilibrio entre nuestros principios y valores y el tratamiento económico del capital y del trabajo que se aprobó en 1987 y en 1991 no ha tenido modificaciones de relevancia... (...) Decía el teólogo alemán Juan Bautista Metz que en la Europa actual no es la religión la que transforma a la sociedad burguesa, es más bien ésta, la sociedad burguesa, la que va rebajando y desvirtuando lo mejor de la religión cristiana.

¿Nos estará pasando a nosotros algo de esto con respecto a nuestros principios? (...)

¿Nos estaremos alejando de lo que era el fin de la experiencia, esto es, modelar un tipo de persona más cooperativa y más solidaria?

¿Nos estaremos olvidando de la gran fuerza de la educación, para nutrir y regar estos principios que informan nuestro cooperativismo?

¿Sería conveniente el poder articular un debate desde esta perspectiva de las ideas?

Joxe Azurmendi lanzaba el siguiente diagnóstico sobre el capitalismo actual y el cooperativismo de Mondragón: “Kapitalismoaren arazoak ez dira funtzionamenduko arazo teknikoak. Alde horretatik garbi dago ongi funtzionatzen duela. Krisia ez da sistemako teknikei buruzkoa, sistemako gizon eta emakumei buruzkoa baizik, ideiei eta etorkizuneko itzaropenei buruzkoa. Batzuetan ematen du ahaztu ere egin zaigula etorkizuneko ‘ordena berria’rena... Orainaldian galduta, etorkizunik gabe. Ideologia historiko handien hondamendiaren atzean, krisi hau erraz sumatu daiteke Europan, desorientaturik dabiltzan ezkerretan; baina, ziur aski, baita Arizmendiarrietak abiarazitako kooperatibismoaren barruan ere...”¹²

La ECM se ubica, hasta el momento, en esta modalidad de cooperativismo exitoso cuya ruptura, en opinión de muchos observadores, podría estar produciéndose por el lado de los valores

(12) Joxe Azurmendi, ‘La idea cooperativa: del servicio a la Comunidad, a su nueva creación’, Gizabidea Fundazioa, noviembre de 1996, Arrasate.o).

La (sensación de) pérdida, desfuncionalización o desintegración de los valores y sentidos (de la cultura moral) constituye normalmente un proceso doloroso para quien forma parte de la comunidad humana en la que se produce.

Ahora bien, lo preocupante no es simplemente la situación más o menos anómica que las personas experimentan cuando perciben que su mundo de sentido y pertenencia parece desintegrarse en las gélidas aguas de una desnuda racionalidad instrumental. Lo que está en juego toca pliegues aún más profundos: la propia posibilidad de la autonomía humana. Está en juego la posibilidad real de construir experiencias socioeconómicas diversas, sobre la base de valores conscientemente elegidos. Se trata de saber si con la progresiva expansión de la economía capitalista se le imponen al individuo y a los distintos colectivos humanos un itinerario de acción que no admite impugnación alguna, un proceso de uniformización de la actuación humana, usurpando así lo que de suyo les pertenece a los humanos: su propia autonomía, libertad y posibilidad de auto-orientación. Lo que está en juego, por tanto, es la posibilidad de autodirigir nuestra vida según valores conscientemente elegidos, haciendo frente, de esta forma, a la unidimensionalidad de la razón instrumental y neoliberal. Se trata de si se puede o no construir el futuro –y en qué grado– sobre la base de la cualidad específicamente humana: la cualidad de crear sentido y de dirigir nuestra existencia conforme a él. Se trata de hacer frente a la durísima sentencia que C. Wright Mills lanzaba ya en 1959, señalando que, en lo que puede ser el final de la Edad Moderna, “la plasmación misma de la historia rebasa actualmente la habilidad de los hombres para orientarse de acuerdo con valores preferidos”¹³.

Lo que está en juego es la posibilidad de autodirigir nuestra vida según valores conscientemente elegidos, haciendo frente, de esta forma, a la unidimensionalidad de la razón instrumental y neoliberal

La cuestión de la pérdida de los valores nos enfrenta, por tanto, a una cuestión crucial, también en el ámbito de la empresa cooperativa: la posibilidad y necesidad de crear una subjetividad resistente, creadora de valores y autorregulada; un modelo de subjetividad, identidad y personalidad que pueda basarse en el servicio racional a una causa con sentido, y que sepa encontrar modos de suturar los imperativos de adaptación con la acción autodeterminada.

(13) C.W. Mills, *La imaginación sociológica*, FCE, Madrid, 1993.

2. UN PENSAMIENTO AUTOGESTIONARIO. EL SENTIDO EN TIEMPOS DE GÉNESIS.

Ciertas concepciones del cooperativismo, idealistas y de corte marcadamente moral, han optado por una subordinación de los aspectos empresariales a construcciones utópicas de distinta naturaleza¹⁴. Sin embargo, la cultura cooperativa de Mondragón viene impregnada desde sus orígenes de un fuerte pragmatismo. Se caracteriza, entre otros aspectos, por haber asumido sin complejos la racionalidad formal inherente a la acción empresarial. Es decir: el cooperativismo de Mondragón asume que el principio de eficacia empresarial es lo primero, es la premisa fundamental para la consecución del proyecto social cooperativista. Como consecuencia de ello, rompe la aparente antinomia que para muchos existe entre la sensibilidad social y la sensibilidad empresarial. No se formula una disyuntiva entre ambas, sino una relación de complementariedad y mutua necesidad.

El cooperativismo de Mondragón asume que el principio de eficacia empresarial es lo primero, es la premisa fundamental para la consecución del proyecto social cooperativista.

Esta cultura no ve con recelo la actividad económico-empresarial, sino que la asume de forma natural como propia. Dicho ethos cooperativo es una de las claves de la cultura de Mondragón y de su éxito empresarial¹⁵.

(14) Son muchos los ejemplos de este tipo de cooperativismo. A continuación, la referencia de uno de tantos: un modelo de experiencia autogestionaria de corte romántico, con tintes ideológicos revolucionarios, pero empresarialmente fracasado, la experiencia llevada a cabo en Burgos, en la fábrica CYFISA, a finales de los convulsos años 70 (Fernando Ortega y Néstor Cerezo, *Al calor de la autogestión CYFISA: la utopía vivida*, Hilo Negro, 1996).

(15) En todo caso, son muchas, complejas y variadas las claves del éxito empresarial de Mondragón. He aquí algunas mencionadas por Alfonso Gorroño Goitia, miembro fundador actualmente retirado, líder, dirigente y colaborador directo del máximo inspirador, Arizmendiarieta: a) el asentamiento exitoso de la primera cooperativa fue fundamental, pues de ello dependió el desarrollo ulterior; b) tal éxito se debió, en buena parte, a las circunstancias económicas del Estado español en los años 50, un mercado autárquico y, por tanto, cerrado a la competencia exterior; c) El liderazgo sólido y visionario de Arizmendiarieta; d) se desarrolla un exigente código moral: en la labor de crear un nuevo tipo de empresa acorde a las justas exigencias del mundo del trabajo, el impulso moral llega a ser más importante que las propias condiciones tecnocráticas; e) se construye una compleja arquitectura institucional, compuesta por multitud de normas y estructuras operativas, y se construye un ordenamiento jurídico exigente y permanentemente actualizado (“unos buenos estatutos y reglamentos no son condición suficiente para hacer una buena cooperativa, pero unos malos estatutos imposibilitan tal tarea”); f) el asociacionismo empresarial (entidades de supraestructura que posibilitan respuestas comunes y efectivas: CLP, Lagun-Aro, la universidad, grupos comarcales y sectoriales...); g) capitalización total de resultados (se sigue la máxima de “trabajar mucho y consumir poco”, para así poder priorizar los derechos comunitarios); h) exigente solidaridad retributiva (escala de uno a tres).

Por ello, este cooperativismo representaría una primera ola racionalizadora del fenómeno cooperativo, a través de la cual se otorga a la acción inscrita en el ámbito económico una legalidad propia: las leyes de la empresa constituyen una legalidad autónoma y deben ser cumplidas.

Ahora bien, la fuerza y el éxito de la acción empresarial de las cooperativas de Mondragón no se deriva de su desvinculación de cualquier otro criterio que no sea el meramente instrumental. Al contrario: el cooperativismo de Mondragón se ha sostenido sobre la vinculación entre empresa y sentidos, sobre una mística y sobre el compromiso con unos 'conceptos límite' que, en algunos de sus protagonistas, llegan a alcanzar relieves de un proyecto de sociedad. Un cooperativismo, por tanto, que se auto-define y auto-comprende como portador de un relato con vocación de mejorar y transformar la realidad, portador de una narrativa para una empresa distinta, y, en sus formulaciones más ambiciosas, también una sociedad distinta. La acción empresarial-cooperativa de Mondragón fue exitosa desde sus comienzos porque, entre otras razones, encontró el anclaje valorativo que proporcionó un sentido colectivo a la actividad profesional y laboral, legitimó el desarrollo empresarial (cooperativo) y lo concibió como un proyecto en sí mismo bueno y deseable. Contó con un cuerpo de sentidos y una legitimación ideológica que impulsó y coordinó de forma exitosa el esfuerzo de un colectivo humano. Así, la acción empresarial fue integrada en una visión colectiva y una narrativa determinadas.

Dicho de otro modo: la acción cooperativa que nos ocupa debe gran parte de su éxito al consenso sociocultural básico que legitimó, justificó y arropó el proyecto empresarial. La acción empresarial-cooperativa quedó moralmente anclada. Los sentidos inter-subjetivamente compartidos y moralmente vinculantes, aquellos componentes culturales con los que sintonizó la acción económica y que co-gobernaron 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 autodisciplina¹⁶. 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 mercado¹⁷.

(16) Merece especial atención el alto valor ético-moral otorgado al trabajo. La ECM se fundamenta en una cosmovisión trabajista y una enraizada ideología del trabajo, que en muchos de sus protagonistas llega a alcanzar significados trascendentes. Para su principal inspirador, Jose María Arizmendiarrieta, el trabajo es una forma fundamental de servicio a la comunidad, la vía para la autorrealización personal, y la forma de colaborar con Dios en el perfeccionamiento del mundo. Su visión de la persona se fundamenta en el *homo faber* propio de la sociedad industrial.

(17) Este cuerpo de sentidos cumple, en efecto, la función de anclar conforme a valores la acción empresarial y, a través de ello, crea las estructuras de personalidad y las condiciones subjetivas que son necesarias para una actuación eficaz en el mercado. Ahora bien, el proyecto ético del cooperativismo no es un artefacto pragmático que intenta conseguir una adaptación exitosa a las condiciones del mercado. Es una ética social que otorga un alto grado de significado moral a la actividad laboral y empresarial, y recubre de sentido la existencia de quienes participan en la misma. Por ello, el hecho de no cumplir los requerimientos de dicha ética hubiera supuesto, a buen seguro, el fracaso de la actividad económica, pero en muchos de sus protagonistas, sobre todo hubiera significado una infracción del deber ético.

(Se configuró un estilo de vida fundamentado en la entrega profesional, el trabajo y el consecuente éxito empresarial

Perry Anderson afirma que el marxismo busca “agentes subjetivos capaces de estrategias efectivas para desalojar unas estructuras objetivas”¹⁸. Estas palabras son aplicables al cooperativismo de Mondragón: se construye una subjetividad colectiva que de forma efectiva transforma la estructura organizativa de la empresa de capital y construye una experiencia de autogestión de la clase trabajadora.

Como en cualquier experiencia de transformación social de largo aliento, la conformación de tal agente subjetivo es una cuestión compleja, en la que se dan cita recursos culturales de diverso tipo (la construcción de toda identidad debe ser comprendida como un hecho histórico-social: para el desarrollo de sus identidades la gente utiliza los recursos culturalmente disponibles en su tiempo histórico, en sus redes sociales inmediatas y en la sociedad como un todo): se respira la huella de la ancestral cultura milenaria de los vascos (una tradición mítico-cultural de denotación matriarcal y connotaciones de carácter naturalista y comunalista, a diferencia de las mitologías patriarcales de carácter racionalista e individualista); la cultura rural (el propio Arizmendiarieta y buena parte la cuerpo social cooperativista de la primera generación proceden el medio rural vasco); la poderosa cultura industrial ya existente en el valle-madre de la experiencia antes del surgimiento del cooperativismo de Mondragón; la cosmovisión e ideología trabajista propia de toda una generación y de la sociedad moderno-industrial (y que engarza con la identidad vasca, en la medida en que el vasco se define socialmente como muy buen trabajador); o el mensaje del cristianismo social.

Además de los mencionado recursos culturales que conforman el suelo de una subjetividad peculiar, la conformación de tal agente subjetivo se da también a través de un largo proceso educativo de aproximadamente doce años¹⁹.

La cultura cooperativa de Mondragón se basa en el matrimonio exitoso y la continua retroalimentación entre los dos tipos de racionalidades, la formal-instrumental y la material-valorativa, lejos de la antinomia que se percibía por parte de muchas de las experiencias cooperativas de tradicionalismo económico.

(18) Perry Anderson, *Tras las huellas del materialismo histórico*, Siglo XXI, Madrid, 1986, p.132.

(19) Se suele subrayar frecuentemente el hecho de que la experiencia de Mondragón nace fundamentalmente de un largo proceso educativo de carácter integral: educación espiritual (el conjunto de la vida pública está fuertemente impregnada de la moral cristiana); sociológica (Arizmendiarieta creó una Academia Social para el estudio del pensamiento y la sociedad de su tiempo); educación técnica (y consiguiente creación de la Escuela Politécnica); y educación práctica en el compromiso social. Pasaron muchos años antes de la creación de la primera empresa cooperativa.

La relación entre economía (racionalidad económica) y ética (racionalidad democrático-social) ha sido, por decirlo de otro modo, principalmente simbiótica: cuanto más se avanzaba en el aspecto empresarial, más se avanzaba en el proyecto democrático de autogestión colectiva y desarrollo comunitario.

La cultura cooperativa de Mondragón se basa en el matrimonio exitoso y la continua retroalimentación entre los dos tipos de racionalidades, la formal-instrumental y la material-valorativa

El cuerpo de sentidos sociales que arrojó la acción empresarial en tiempos de génesis, hunde sus principales intuiciones en el pensamiento comunitarista del que fue el principal inspirador de la experiencia cooperativa que nos ocupa y una de las figuras más importantes de la historia moderna de los vascos: Arizmendiarieta (1915-1976)²⁰. Dicho pensamiento tomó la forma de un proyecto de *transformación social multidimensional*, y su intuición básica residía en el fortalecimiento de la comunidad. Su frenética actividad de sacerdocio social buscaba la elevación moral y material de una sociedad destrozada por la guerra (la guerra civil española), y en la que él mismo había resultado perdedor.

El punto de partida de Arizmendiarieta era la conciencia de vivir en la historia un momento que debía ser sometido al más severo análisis y radicalmente superado. Las dos guerras mundiales, y la propia guerra civil española, constituían hechos innegables de una crisis social profunda, una crisis de la civilización occidental y de la modernidad capitalista, la crisis de la razón liberal. Era necesario avanzar hacia un 'nuevo orden social' y un 'nuevo hombre'. Las clases populares debían demostrar su madurez y mayoría de edad a través de su capacidad de autogobernarse a sí mismos, en un tiempo de dictadura represiva en el que al otro lado de su dependencia cultural y material resultaba difícil vislumbrar alternativa alguna. En ese camino el cooperativismo representaba la posibilidad de autogobierno comunitario en el mundo de la empresa. Como otros pensadores del hecho cooperativo, Arizmendiarieta definía el cooperativismo como un movimiento económico que emplea la acción educativa, o alterando los términos, como un movimiento educativo que utilizó la acción económica.

(20) Este sacerdote vasco bebió de fuentes ideológicas muy diversas: la doctrina social de la Iglesia, el personalismo comunitarista de Mounier y Maritain, el pensamiento cooperativista, el socialismo (especialmente el laborismo inglés y el socialismo vasco de Toribio Etxebarria), y la tradición social vasca. Siguió, al mismo tiempo, las aportaciones intelectuales de pensadores críticos de su tiempo, como el pedagogo Paulo Freire y el filósofo Herbert Marcuse (uno de los padres de la Teoría Crítica, miembro de la primera generación de la Escuela de Francfort y alma ideológica de Mayo del 68). Sobre el pensamiento de Arizmendiarieta véase: Joxe Azurmendi, *El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta*, Astaza (Otalora), 1992. Un resumen del pensamiento comunitarista de Arizmendiarieta se encuentra en euskera en N. Agirre, J. Azkarraga et al, *Arizmendiarietaren eraldaketa proiektua*, Lanki, Eskoriatza, 2000.

En opinión de Arizmendiarieta, ni el capitalismo liberal ni el socialismo estatista respondían a la dignidad humana, pues en ambas las personas no constituyen el objetivo último y el fin primordial. Su pensamiento y praxis se fundamentó en una llamada continua a la auto-responsabilización individual y colectiva en la mejora moral y social de la comunidad, sin paternalismos que siempre resultan enervantes. Todo ello desde la asunción de la necesaria eficiencia empresarial (la interiorización del código de conducta requerido en el mercado, el cálculo económico y la planificación racional de la actividad empresarial).

(Su pensamiento y praxis se fundamentó en una llamada continua a la auto-responsabilización individual y colectiva en la mejora moral y social de la comunidad

Solamente apuntaremos tres ideas fundamentales del pensamiento comunitarista y autogestionario de Arizmendiarieta, y que como suele suceder, compartía especialmente una minoría ideologizada y su núcleo de colaboradores más cercano:

- Por un lado, la acción social cooperativa se propuso transformar las estructuras de las empresas capitalistas al uso. Se trataba de dar un vuelco al metabolismo de poder característico de la moderna empresa capitalista, para crear un nuevo tipo de empresa acorde a las justas exigencias del mundo del trabajo, y, para de esa forma, situar a la clase trabajadora en una situación humana y política cualitativamente distinta. El cooperativismo se visualizaba como un elemento reactivo ante estructuras empresariales capitalistas que se experimentaban como explotadoras e injustas en su propia naturaleza y como la fuente principal de heteronomía que sufrían las clases populares.
- Una segunda idea. La ECM no sólo pretendía un cambio sustancial de las relaciones de poder en el interior de la empresa. El pensamiento de Arizmendiarieta apunta claramente hacia la transformación de la misma concepción y función social de la empresa. Se concebía la empresa como agente fundamental para la justicia social y el desarrollo comunitario, de la promoción humana y social. La empresa debía integrar elementos de democracia hacia dentro (cambios en su metabolismo interno), y hacia fuera, debía mirarse a sí misma como un agente al servicio de la comunidad, del bien colectivo, y no meramente individual. Esta transformación de la empresa en sus dos dimensiones (intramuros y extramuros) se consideraba que sería la palanca para una transformación social global, pues la empresa capitalista era vista como la fuente de buena parte de los males que aquejaban a la sociedad vasca y occidental de aquellos tiempos.

- Una tercera idea. El pensamiento de Arizmendiarieta y la dimensión ética del proyecto cooperativo no sólo miraba en la dirección de transformar la empresa hacia dentro y hacia fuera. Contenía, al mismo tiempo, intuiciones de un proyecto societal, no sólo un proyecto empresarial. Se pretendía dar pequeños pasos hacia un nuevo modelo de convivencia humana y un nuevo modelo de sociedad crecientemente autogestionado y auto-instituido; el tránsito desde la hetero-nomía a la auto-nomía, con el objeto de que las clases populares dieran pasos firmes hacia la auto-regulación de su existencia, en base a su propia ley. En términos más actuales, se trataba de una concepción de la sociedad en la que la sociedad civil es la protagonista responsable de su propio destino, en una convivencia –difícil pero necesaria- con las dos instituciones sociales que caracterizan la época moderna: el estado y el mercado²¹. Se trataba de promover experiencias de autogobierno comunitario no sólo en la empresa sino en otros ámbitos de la vida social: educación, salud, tiempo libre, jubilación, etc. Este es el nivel de sentido más elevado, un nivel de sentido supraordinal, que como hemos señalado, apunta hacia un proyecto de sociedad fundamentado en una visión sobre la buena sociedad²².

El pensamiento de Arizmendiarieta contenía, al mismo tiempo, intuiciones para un proyecto societal, no sólo un proyecto empresarial

Los sentidos sociales mencionados han adoptado formas distintas, o dicho de otra forma, el compromiso cooperativo ha venido revestido de adhesiones ideológicas de naturaleza diferente:

- adhesiones de corte religioso: compromiso cristiano fundamentado en la apuesta tradicional de la doctrina social de la Iglesia a favor del cooperativismo como fórmula para la resolución de la llamada cuestión social²³;
- adhesiones a formulaciones secularizadas de raíz socialista (el propio Arizmendiarieta se refirió al cooperativismo de Mondragón como referente principal del socialismo vasco);
- y adhesiones a la construcción de país.

(21) La doctrina social de la Iglesia católica se ha ubicado siempre entre el individualismo y el colectivismo. Seguiremos al investigador y teólogo Hans Küng para destacar dos principios fundamentales a los que responde este ‘comunitarismo’: el principio de la solidaridad (la promoción del bien común y el equilibrio político-social han de ser priorizados frente a los intereses particulares), y el principio de subsidiariedad (lo que puede realizar el individuo por su propia iniciativa no lo debe realizar la comunidad, y lo que puede realizar una comunidad inferior no lo debe realizar una comunidad superior o el Estado). Hans Küng, *Una ética mundial para la economía y la política*, Trotta, Madrid, 1999, p. 212.

(22) Hemos tomado el concepto ‘sentido supraordinal’ del trabajo de P.L. Berger y T. Luckmann, *Modernidad, pluralismo y crisis de sentido*, Paidós, 1997.

Por tanto, el cooperativismo de Mondragón viene a pivotar sobre los tres principales asideros que han sustentado la identidad de las personas en el marco de la primera modernidad: religión, clase y nación ²⁴. El cristianismo, el nacionalismo y el progresismo social, y todo ello junto con el pragmatismo empresarial, constituyen la constelación ideológica y los impulsos básicos de este cooperativismo peculiar. Esa constelación ideológica ha constituido la base de su legitimación, y un marco seguro de sentido, acción y orientación para sus protagonistas.

El cooperativismo de Mondragón viene a pivotar sobre los tres principales asideros que han sustentado la identidad de las personas en el marco de la primera modernidad: religión, clase y nación

El peso específico de cada uno de los impulsos mencionados ha sido distinto a lo largo de la historia, en función de la evolución ideológica de la propia sociedad en el que la experiencia cooperativa está inserta. ¿Experimentamos hoy un tiempo histórico caracterizado principalmente por el desplazamiento progresivo hacia el pragmatismo?

(23) La motivación cristiana es explícita en el primer reglamento interior de la cooperativa (ILGOR (más tarde la emblemática FAGOR), en el que se habla de ‘solidaridad cristiana’. Tanto los estatutos sociales como el reglamento interior están publicados en formato de reproducción facsimilar: ‘Mondragón. Cooperativa (ILGOR’, Escuela de Gerentes de Cooperativas, Zaragoza.

(24) En muchas ocasiones, en el universo simbólico de sus protagonistas individuales conviven al mismo tiempo las diferentes claves narrativas y motivaciones ideológicas mencionadas (religión, clase, nación), pero con distintas gradaciones según los casos individuales. Por otro lado, la experiencia cooperativa considerada como un todo, no ha sido impermeable a los cambios históricos e ideológicos acaecidos en su entorno, y como consecuencia de ello, el peso relativo de las distintas motivaciones ideológicas ha sido diferente a lo largo de su trayectoria histórica. En opinión de algunos, se habría pasado de una motivación principalmente religiosa en los primeros tiempos, a otro tipo de motivaciones que priman el compromiso con el país o el compromiso de raíz socialista. En la actualidad, según algunos observadores se estaría experimentando la hegemonía del pragmatismo.

3. TIEMPO ACTUAL, UN TIEMPO DE TRANSFORMACIONES ESTRUCTURALES Y CRISIS DE SENTIDO.

Actualmente la ECM experimenta un periodo de transformaciones importantes en lo que respecta a su estructura social objetiva, a través de las cuales su fisonomía jurídico-organizativa está siendo alterada. Nos referimos a tendencias estructurales como las que siguen:

- Una notable ralentización (o paralización) en la creación de nuevas cooperativas
- El proceso de expansión e internacionalización empresarial se produce en formato no cooperativo (constitución de una especie de una periferia capitalista alrededor de una metrópoli cooperativista)
- El aumento del porcentaje de trabajadores eventuales y no socios ²⁵
- Apertura del intervalo retributivo ²⁶
- El enfriamiento, en determinados casos, de la participación democrática

Sin embargo, las importantes transformaciones que experimenta el entramado cooperativo de Mondragón no sólo afectan a su estructura social objetiva. También en el plano subjetivo, en las estructuras de conciencia que la sostienen, se están produciendo procesos de cambio importantes a los que queremos referirnos con especial atención, pues es la cultura cooperativa de Mondragón la que nos hemos propuesto analizar en estas líneas.

También en el plano subjetivo, en las estructuras de conciencia que la sostienen, se están produciendo procesos de cambio importantes

Ya hemos apuntado que en el contexto fundacional de la ECM la actividad empresarial venía acompañada por una determinada cultura moral, por una ética y un cuerpo de ideas que adquirieron eficacia histórica. Detengámonos algo más en este hecho.

(25) En 1991, del conjunto de trabajadores del grupo cooperativo el 75% era socio cooperativista. En 2002, esta cifra desciende al 45%. Y en 2007, de los casi 100.000 trabajadores que forman parte del conjunto de la experiencia cooperativa, aproximadamente el 30% son socios (el resto son trabajadores por cuenta ajena).

(26) En los comienzos el intervalo era de 1 (quien menos retribución tenía) a 3 (los trabajadores mejor retribuidos). Hoy se calcula que puede ir de 1 a 8, aunque hay estimaciones que amplían más la diferencia (aun así, se calcula que las retribuciones de los altos directivos son notablemente inferiores a las retribuciones en las sociedades de capital).

Sin pretender realizar una lectura idealizada y romántica del pasado, podemos afirmar que en su génesis, y en buena parte de su evolución posterior, el cooperativismo de Mondragón supuso algo muy parecido a una causa en la que participaron muchos militantes entregados. Una causa que para muchos ofrecía algo cercano a la participación en la redención de la humanidad a cambio de una buena dosis de sacrificio cotidiano, austeridad, disciplina y renuncia al propio interés individual. Se pretendía una experiencia de desarrollo comunitario, en el que, siguiendo la conceptualización diseñada por P.L. Berger, el concepto de desarrollo no constituía simplemente la meta de unas acciones racionales en la esfera de lo económico-empresarial. Constituía también, a un nivel más profundo, el centro de las esperanzas y expectativas de redención²⁷, o en términos más secularizados, de liberación.

En el contexto fundacional fue la motivación religiosa la que sostuvo este compromiso vital y la que movilizó buena parte de las energías cooperativas. Existió una pasión cooperativista que gobernó las conductas de sus iniciadores y posteriores conductores. Pasión enlazada con una concepción holística de su propia misión en la tierra y una fe sólida en las posibilidades redentoras del hecho cooperativo. Se trataba de hacer frente al considerado principal conflicto de la civilización industrial, el conflicto capital-trabajo, en un contexto internacional marcado por una fuerte división entre dos grandes sistemas económicos, sociales y culturales. En su versión cristiana el cooperativismo estructuró toda una opción de vida en bastantes actores de la primera generación. Supuso una fuente de sentido capaz de apuntalar un proyecto de vida comprometido con la sociedad de su tiempo, en base a valores de entrega, auto-limitación material, compromiso y acción. El ideario cooperativo se erigió en un referente de conducta y de vida. Existía una esperanza y una promesa cooperativas.

Supuso una fuente de sentido capaz de apuntalar un proyecto de vida comprometido con la sociedad de su tiempo, en base a valores de entrega, auto-limitación material, compromiso y acción. El ideario cooperativo se erigió en un referente de conducta y de vida

(27) P.L. Berger, *Pirámides de sacrificio. Ética política y cambio social*, Santander, Sal Térrea, 1979, p. 30.

Por tanto, en el periodo de génesis existió una racionalidad última capaz de administrar sentido, un vínculo trascendental capaz de fundamentar la actividad empresarial conforme a unos valores y una visión sustancial sobre la buena vida y la buena sociedad. Se trata de un modelo de sentido integral, en el que las personas han construido y estructurado su vida en base al código moral-cristiano que subyace al cooperativismo. Otro tanto en lo que respecta a una segunda generación que encuentra su anclaje motivacional en una concepción socialista secularizada del cooperativismo, o en la construcción de Euskal Herria.

Sin embargo, especialmente en opinión de algunos miembros retirados de la experiencia, ya no existen 'emociones fuertes en ser cooperativista', la dimensión ideológica se ve erosionada y las identidades militantes debilitadas. Las actitudes de los miembros ideologizados de la primera generación pertenecían a un universo en el que las razones morales actuaban con fuerza. Sin embargo, el cerco moral impuesto a la acción económico-instrumental parece haber perdido parte de su consistencia, y como consecuencia de ello, el camino está más despejado para las acciones que simplemente buscan el resultado más óptimo a través de los medios más eficaces. En su formulación más crítica y extrema –nos referimos especialmente a aquellos que han estructurado su vida en base al código moral-cristiano del cooperativismo- el diagnóstico resulta inquietante: se diagnostica una pérdida general de la fe y de las creencias (tanto religiosas como cooperativistas), y como consecuencia de ello, una tendencia de relativa disolución del hecho cooperativo y su cultura. Se habría perdido parte del carácter comunitario de la ECM a favor de la atención a la eficiencia empresarial.

Especialmente en opinión de algunos miembros retirados de la experiencia, ya no existen 'emociones fuertes en ser cooperativista', la dimensión ideológica se ve erosionada y las identidades militantes debilitadas

Esta línea discursiva, marcada por el sentimiento de pérdida, se encuentra especialmente en algunos miembros de la primera generación, aunque es importante señalar que dicha línea convive en el fuero interno de dichos miembros con otras líneas discursivas y con otras percepciones que valoran de forma altamente positiva la trayectoria histórica y situación presente de la experiencia cooperativa. Al mismo tiempo, no todas las percepciones en el mundo cooperativo de Mondragón van por ahí, pues existen lecturas moderadamente optimistas o abiertamente triunfalistas. Ahora bien, es prácticamente por todos compartida una notable preocupación por los valores cooperativistas y su actual estado de salud, conscientes de las transformaciones que experimenta su mundo cooperativista, lo que puede estar indicando una (relativa y a veces tácita) crisis de sentido que puede venir formulada de forma explícita o implícita.

Cuando se activa la percepción de pérdida se percibe que se habría diluido buena parte del idealismo, del romanticismo y del sentido solidario de otros tiempos. Se trataría de un proceso acorde con la tendencia general de una sociedad que pierde referencias y desarrolla comportamientos en los que las motivaciones individuales ganan terreno en detrimento del compromiso comunitario. Una época de narrativa individualista, de poco 'militantismo' y menor fervor cooperativista. El dinero y la riqueza creada por las propias cooperativas habrían quebrado o reducido la dimensión solidaria, pues los buenos resultados 'egoístizan'. La existencia social del cooperativista medio de hoy vendría más caracterizada por el bienestar material y el individualismo, y en estas condiciones parece resentirse su impulso moral. El régimen de vida austero, sacrificado y comprometido habría dado paso a otro más consumista y hedonista, plagado de posibilidades materiales y que tiende a producir la quiebra del compromiso con los valores y principios cooperativistas. El ethos cooperativo, junto con la mentalidad y actitud vital que el mismo representa, parecen pertenecer a una época pasada. Esta percepción, parcialmente instalada en miembros de la primera generación hoy jubilados, es la principal portadora de una relativa crisis de sentido.

(El régimen de vida austero, sacrificado y comprometido habría dado paso a otro más consumista y hedonista

4. ALGUNAS CLAVES PARA ENTENDER LA CRISIS

A continuación expondremos algunas claves que ayuden a entender la crisis de sentido que en nuestra opinión se estaría experimentando en algunos de los protagonistas de la experiencia. Todo ello sin ánimo de agotar la explicación.

4.1. Una constelación ideológica problematizada

Parece que las distintas piezas del puzzle ideológico anteriormente mencionado (motivación religiosa, motivación secular de raíz socialista, y construcción de país) viven momentos de desgaste estructural:

- La secularización del cooperativismo de Mondragón (la pérdida del 'vínculo trascendente'), y del conjunto de la sociedad vasca, es un hecho difícilmente rebatible.
- También la motivación de raíz socialista y la propia idea de transformación social parecen vivir, a escala mundial, un periodo de reflujo y profunda desorientación, víctima todavía de las campanadas que anunciaban el 'fin de la historia'. Como sucediera con la religión, las diferentes éticas de liberación han experimentado un retroceso histórico considerable en lo que respecta a su credibilidad, legitimación social y potencial transformador, aunque en los últimos años hemos asistido a un repunte importante de la movilización, de las concepciones transformadoras y del pensamiento crítico (nos referimos principalmente al Foro Social Mundial y el movimiento alter-globalización). En todo caso, la sensibilidad transformadora y el impulso crítico parecen haber sufrido un retroceso también en la sociedad vasca, y como reflejo natural de ello, en el cuerpo social cooperativo.
- A su vez, la motivación de construir país se ve trastocada: parece sufrir un serio envite ante la apertura global de los mercados y la internacionalización de la experiencia cooperativa. Esto provoca un proceso de relativa desterritorialización o desnacionalización, a través del cual pueden estar viéndose diluidas sus lealtades identitario-territoriales y trastocado el ámbito vasco de pertenencia, para convertirse progresivamente en una comunidad empresarial transnacional, y por tanto, sin adscripción territorial ninguna (o con múltiples adscripciones). El proceso de internacionalización también cuestiona de forma considerable la viabilidad de la organización social cooperativa, pues para tal proceso el cooperativismo en su expresión jurídico-organizativa tradicional parece tener serias dificultades. El problema de la des-territorialización no es sólo que el cooperativismo de Mondragón esté perdiendo o multiplicando su thopos, su lugar, algo en cierta medida inevitable; el problema es que tal pérdida también conduce a la disolución de su subjetividad, de su idiosincrasia construida sobre un suelo material o humus determinado (toda cultura se construye sobre procesos materiales), como consecuencia de la volatilización de los vínculos comunitarios y comunicativos.

Pero, además de todo lo mencionado, es importante señalar que la idea del desarrollo ha experimentado una profunda transformación en las sociedades occidentales. Ha pasado de ser el centro de las esperanzas y expectativas de redención, a estar seriamente problematizado y vinculado a la idea de riesgo (ecológico, social, económico, cultural...). El final del siglo XX ha supuesto la toma de conciencia sobre los límites del desarrollo. Esta nueva conciencia golpea en la misma línea de flotación de las culturas económico-empresariales desarrollistas y también de la cultura cooperativa de Mondragón. Decía Georges Balandier que “los años setenta son, en primer término, los de la duda; se ha roto el encantamiento. El progreso trae consigo las ‘desilusiones’. La sociedad está ‘bloqueada’. El crecimiento económico ya no tiene todas las virtudes, y hay quienes proponen echarle el ‘alto’. Es el preludio de la crisis que aparece mediada la década y dura todavía”²⁸.

La idea del desarrollo ha pasado de ser el centro de las esperanzas y expectativas de redención, a estar seriamente problematizado y vinculado a la idea de riesgo (ecológico, social, económico, cultural...)

Entiéndase bien. Es posible que el cooperativismo de Mondragón, en lo que respecta a muchos de sus protagonistas, siga sosteniéndose sobre las legitimaciones ideológicas citadas, pero lo que queremos decir es lo siguiente: dichas legitimaciones aparecen más matizadas, y se encuentran más debilitadas y problematizadas que en épocas anteriores.

Por todo lo mencionado, podemos estar asistiendo a una acción empresarial que ha visto cómo el pozo de *sentidos supraordinales* que en otros tiempos la ha alimentado, está ahora problematizado y experimentando cierto proceso de desecación (o quizá transformación). Quizá haya sido la propia acción económico-instrumental la que haya decidido prescindir de un envoltorio valorativo que ya no necesita, pues la institucionalización de los comportamientos y estilos cognitivo-instrumentales que requiere la racionalidad económico-empresarial está ya históricamente solventada. Siguiendo esta tesis ya lanzada por Weber, los valores tradicionales habrían pasado de ser elementos funcionales, a ser innecesarios o directamente disfuncionales. Dicho de otro modo, la mentalidad empresarial y el estilo de vida que se requieren con el objeto de garantizar la adaptación exitosa a las condiciones del mercado (un perfil de trabajador aplicado y una cultura de gestión eficaz), se reproducen mecánicamente, sin necesidad de ninguna legitimación ideológica o raíz axiológica sustantiva.

(28) Georges Balandier, *Magazine littéraire*, n. 239-240, Paris, marzo de 1987, p. 25-26 (recogido del trabajo de Eugenio del Río: *Modernidad, posmodernidad, Madrid, Talasa, p. 64*).

Desde esta hipótesis, una vez consolidado el cooperativismo de Mondragón, la supervivencia de este entramado empresarial podría quedar desvinculado tanto de las concepciones ético-religiosas como de las seculares que han impulsado su desarrollo. En estas condiciones ya no serían tan necesarios los anclajes ético-morales; al menos no serían necesarias las formulaciones normativas en sentido fuerte, es decir, aquellas que integran elementos para una sociedad distinta. La racionalidad económica se alzaría con mayor fuerza que nunca contra todo intento de intromisión por parte de aquellas lógicas que escapan a las consideraciones 'racionales' de rentabilidad y adaptación exitosa al mercado, para tacharlas de consideraciones 'irracionales' que únicamente pueden existir, de hacerlo, en el ámbito privado y subjetivo de sus protagonistas. Se trataría de un proceso histórico en marcha, de una especie de 'revolución silenciosa', a través de la cual el cooperativismo victorioso se va desprendiendo de sus antiguos asideros ideológicos.

Una vez consolidado el cooperativismo de Mondragón, la supervivencia de este entramado empresarial podría quedar desvinculado tanto de las concepciones ético-religiosas como de las seculares que han impulsado su desarrollo

Sean cuales sean las razones, la acción cooperativa parece experimentar cierto desgaste de los elementos de sentido supraordinales que la han caracterizado durante su historia. Ciertos sectores de la experiencia perciben un deslizamiento hacia un pragmatismo económico desvinculado y desvestido del ropaje de sentido que en otros tiempos ha poseído la acción cooperativa.

Sin embargo, en las nuevas condiciones históricas marcadas por la globalización, el mundo empresarial parece necesitar de un nuevo discurso legitimador. Parece existir un intento de 're-encantar' la empresa y conectarla con elementos de sentido, a partir de una nueva cultura empresarial. La ECM también podría ir por ahí. En ese caso, quizá estemos no tanto ante un desnudo integral, sino ante un nuevo traje: un ropaje ético de nuevo cuño, alimentado en base a las nuevas propuestas del management moderno, la empresa postaylorista y la nueva cultura empresarial. Volveremos sobre esta cuestión.

En todo caso, sería paradójico que en el momento histórico en el que el mundo de la empresa 'descubre' las potencialidades y virtudes de los 'intangibles' y la cultura como factores clave de la fuerza y capacidad competitiva de los grupos humanos, el cooperativismo de Mondragón viera problematizados sus principales asideros simbólicos o ideológicos, auténticos anclajes de una acción empresarial exitosa.

Por todo lo expuesto, una de las preguntas a la que debe responder la ECM en la actualidad es la que sigue: hasta qué punto una segunda ‘ola racionalizadora’ que provoca una mayor autonomización de la racionalidad económico-empresarial, no la está llevando a cierto desgajamiento con respecto a una trama de sentidos, unos valores y una visión sustancial que hasta ahora han acompañado a la acción empresarial, además de a una incapacidad para producir nuevos sentidos y renovar su identidad cooperativa ante el nuevo tiempo histórico marcado por la globalización. Tal proceso estaría en la base de la crisis –en ocasiones, latente- de sentido que en estos momentos, creemos, padecen numerosos sectores vinculados a la experiencia. Desde este punto de vista, la crisis contemporánea del cooperativismo de Mondragón (un modelo de cooperativismo de alta intensidad y globalizado) sería una crisis fundamentalmente cultural o una crisis de sentido, ya que se ven debilitados el ‘vínculo trascendental’ y los vínculos secularizados que han proporcionado ‘significados supremos’ y han dado diferencialidad, estabilidad y potencia al sistema.

Desde este punto de vista, la crisis contemporánea del cooperativismo de Mondragón (un modelo de cooperativismo de alta intensidad y globalizado) sería una crisis fundamentalmente cultural

4.2 Cambios sociales en perspectiva histórica

En un primer paso lanzaremos una mirada a los cambios sociales acaecidos en la sociedad vasca desde una perspectiva histórica de medio plazo. Intentaremos aproximarnos a cómo han incidido dichos cambios en el cooperativismo de Mondragón ²⁹.

En 50 años de experiencia cooperativa han cambiado muchas cosas, y los cambios en un nivel macro han influido, como no podía ser de otra manera, en la propia realidad cooperativa. Exponemos a continuación, brevemente, algunos de los procesos que han influido en la experiencia que nos ocupa:

(29) Antes, una breve observación. Algunas de las opiniones sobre la supuesta pérdida de los valores cooperativos apuntan hacia unos responsables determinados: en opinión de algunos sería la propia élite cooperativa de los últimos tiempos y la tecnocracia las que, como consecuencia de su débil compromiso ideológico, han hecho deslizar al cooperativismo por la senda de la indiferenciación con respecto a otras formas y prácticas empresariales, y la consecuente pérdida relativa de identidad. En nuestra opinión, esta línea de argumentación debe ser tenida en cuenta, pero es débil en su capacidad explicativa. Por ello, nuestra mirada se centra más en analizar los cambios sociales e históricos a los que ha debido hacer frente la experiencia cooperativa, y a partir de ahí intentar explicar su evolución.

- Cambio del contexto económico. El período de la dictadura franquista supuso un período de autarquía en lo económico: los límites del estado-nación marcaban el escenario para la acción económica, un marco cerrado y caracterizado por un nivel muy discreto en lo que respecta a las exigencias competitivas. En dicho contexto, el margen de éxito para los proyectos empresariales era relativamente alto a nada que se hicieran bien las cosas, y en consecuencia, el margen para que racionalidades de otra índole co-gobernaran la acción económica era más amplio. Hoy el escenario de la acción empresarial lo conforma un mercado mundial con altísimas presiones competitivas que provocan la constante activación, desarrollo y despliegue de la razón económica del sujeto cooperativo³⁰. El espacio para racionalidades de otro tipo sufre un importante achicamiento. La racionalidad materialvalorativa pierde posiciones en su pretensión de co-gobernar la acción económica cooperativa. Es importante ver que en 50 años han desaparecido las bases materiales que hicieron posible y exitosa la opción cooperativa: situación de poguerra y miseria económica; grandes diferencias de clase y de poder; desprotección de los trabajadores, una economía local-estatal en la que era factible la 'sociedad de personas'.

Hoy el escenario de la acción empresarial lo conforma un mercado mundial con altísimas presiones competitivas que provocan la constante activación, desarrollo y despliegue de la razón económica del sujeto cooperativo

- El cambio político en el Estado español ha conllevado la instalación de un relativo estado del bienestar y de una moderna administración pública vasca, es decir, el fortalecimiento de lo público. Como consecuencia de ello, se ha achicado el campo de acción comunitaria. La intervención pública se ha desplegado progresivamente haciéndose cargo de buena parte de las problemáticas sociales que en tiempos anteriores quedaban en manos de la acción ciudadana y las redes de ayuda mutua. Desde una perspectiva histórica, el margen de acción autogestitaria se ha visto reducido, y en cierta medida, cabe hablar de una pérdida de uncionalidad social de la lógica comunitaria³¹.

(30) En el proceso de adaptación a los diferentes escenarios socio-económicos pueden distinguirse tres grandes etapas: 1ª) 1955-80 creación del grupo cooperativo, creación de las entidades de su estructura y tiempo de desarrollo acelerado; 2ª) década de los ochenta: profunda crisis industrial en el entorno vasco, y elaboración de nuevas formulaciones organizativas para la adaptación al mercado único europeo; 3ª) adaptación al mercado globalizado en la década de los noventa. Para el análisis de esta última etapa se puede encontrar una lectura pormenorizada realizada por Jose María Ormaetxea, uno de los fundadores, líderes y principales protagonistas de la experiencia de Mondragón, en el siguiente trabajo de reciente publicación: *Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragón, Otxalora, 2003.*

(31) Está por ver hasta dónde llegará el actual desmantelamiento del estado del bienestar, y en consecuencia, si podremos hablar (o si debiéramos hablar, y hasta dónde) de un re-fortalecimiento histórico de las iniciativas ciudadanas en la construcción de una sociedad del bienestar.

· Alteración del contexto sociológico. La acción cooperativa en su contexto fundacional constituía un dispositivo eficaz para responder a la sociedad local (mondragonesa) del momento, una sociedad de posguerra marcada por profundas necesidades sociales. La funcionalidad social de la acción social cooperativa estaba altamente garantizada. De hecho, las cooperativas nacen y se desarrollan a lo largo de la historia precisamente sobre la base de las necesidades sociales. Pero, ¿qué pasa cuando esas necesidades quedan sustancialmente cubiertas? ¿Qué pasa en un contexto de bienestar social y abundancia material como el que vivimos hoy? Se nos plantea una pregunta que afecta a la misma razón de ser, justificación y legitimación del cooperativismo hoy: cómo y por qué hacer cooperativismo en un contexto de abundancia y riqueza nunca antes conocido³².

Este cambio sociológico provoca la transición de un modelo de cooperativismo a otro: hemos pasado del cooperativismo de la necesidad al cooperativismo del bienestar (o de la abundancia)³³. La transición de un modelo a otro exige la reubicación de los sentidos a partir de las claves motivacionales de las nuevas generaciones: qué supone hacer cooperativismo y ser cooperativista en las sociedades ricas (en lo material) de hoy.

Desde una perspectiva histórica, el margen de acción autogestionaria se ha visto reducido, y en cierta medida, cabe hablar de una pérdida de funcionalidad social de la lógica comunitaria.

(32) No estamos en un contexto de posguerra sino en un contexto en el que la estructura social del ámbito vasco ha experimentado alteraciones objetivas sustanciales, con una amplia clase media instalada en el bienestar. La cuestión social, es decir, una de las bases objetivas sobre la que descansa la lucha del cooperativismo industrial moderno, ha experimentado una profunda mutación. Bien es cierto que el cooperativismo de Mondragón encuentra hoy un anclaje fundamental (en lo que se refiere a su funcionalidad social) en la creación de empleo, en una sociedad europea en la que el problema del empleo es una cuestión prioritaria. Pero, al mismo tiempo, desde una perspectiva histórica se ha visto rebajado su programa transformador, que en aquellos inicios apuntaba más lejos y era portadora de una épica de compromiso y transformación social. Además, buena parte de los sectores sociales identificados con una perspectiva de cambio social, desvinculan el problema del empleo del ámbito de la economía, proponiendo soluciones políticas que pasan por el reparto del mismo o la implantación de una renta ciudadana universal.

(33) En uno y otro modelo son diferentes dos aspectos importantes: por un lado, la carga dramática de lo que requiere de solución (un problema de penuria y pobreza, y de intento de solución del conflicto histórico que cruza la sociedad industrial: la cuestión social; o un problema de empleo, teniendo además en cuenta que son muchos quienes ya desvinculan la solución al problema del empleo del ámbito meramente económico); y por otro lado, también es diferente la carga épica y utópica-motivacional del agente transformador.

Se han producido cambios importantes en lo que respecta al clima ideológico-cultural. Los romanticismos ideológicos aparecen debilitados, existe menos heroísmo militante, y parece imponerse una figura humana individualizada y de elevados tintes pragmáticos. Los meta-relatos se han ausentado de la vida social, y se ha producido un debilitamiento de los sentidos sociales, de los sistemas de interpretación e identidades consistentes.

4.3 De la comunidad cooperativa a la asociación corporativa

Desde la percepción de algunos que participaron en la acción fundadora del movimiento cooperativo de Mondragón, los significados que ellos atribuyeron a su acción colectiva han sufrido una determinada evolución: el cúmulo de creencias, ilusiones, sentimientos e ideales han experimentado lo que nosotros hemos denominado proceso de institucionalización. Es decir, el sistema de significados, los valores y principios pasan de ser elementos presentes y vivificados en el quehacer diario, a constituir un complejo conglomerado de procedimientos técnicos y burocráticos institucionalizados, más alejados de las vivencias reales de los propios cooperativistas.

El sentido que la acción fundadora portaba se diluye a medida que el tiempo histórico de tal acción se aleja. La carga emocional y romántica de la acción comunitaria que gestó la experiencia se ha enfriado, dando paso a un estado de cosas en el que destaca una realidad ya consolidada, objetivada y cosificada, que ha institucionalizado sus bases motivacionales y sistema de significados. El carácter de movimiento social dinámico que la experiencia pudo tener en sus orígenes ha dado lugar a un sistema de significaciones objetivado, y por tanto, más alejado del entramado subjetivo cotidiano de cada protagonista. Se ha dado la concreción de los elementos culturales (valores, ideas, símbolos) en unas normas de acción institucional, en unos procedimientos debidamente tipificados.

El sistema de significados, los valores y principios pasan de ser elementos presentes y vivificados en el quehacer diario, a constituir un complejo conglomerado de procedimientos técnicos

El valor general de solidaridad, a modo de ejemplo paradigmático, se institucionaliza en procedimientos, códigos y normas institucionales de actuación perfectamente delimitados (los distintos fondos comunes para la promoción de actividades sociales, educativas o culturales; los mecanismos de apoyo y ayuda entre cooperativas; la fijación de intervalos retributivos que promuevan una mayor igualdad económica...). La vivencia directa, personal y esencialmente vital de la solidaridad da paso a una solidaridad burocráticamente administrada. Desde la perspectiva de pérdida, dicha solidaridad institucional se percibe como no verdadera, en la medida

en que no exige una actitud de entrega y esfuerzo personales. En nuestra opinión, el hecho de haber institucionalizado códigos de conducta y comportamientos que guían el entramado institucional por caminos de solidaridad no carece de importancia. Hay quien piensa que, a buen seguro, nunca ha existido tanta solidaridad.

No obstante, según el testimonio de un miembro destacado de la primera generación, “evidentemente hay una solidaridad institucional que es de fácil cumplimiento”, y a través de la cual se canalizan grandes cantidades de dinero en muchas direcciones (en forma de responsabilidad social y compromiso con diferentes cuestiones sociales, educativas o culturales); además, el dinero se distribuye en función del trabajo que cada uno realiza y la elección se hace siguiendo la máxima de cada persona un voto. Sin embargo, “el espíritu de la solidaridad cooperativa es una apelación mucho más profunda”; “la solidaridad tiene que costar algo al alma o al bolsillo”, y dicha experiencia solidaria (de esfuerzo individual y de aceptación de las limitaciones individuales en beneficio de otros) ha perdido fuerza. Ese ‘coste’ es el que hoy no se vivencia, o parece vivenciarse con mayor dificultad. Los sacrificios los realizaría la institución. Se trataría, por decirlo con Lipovetsky, de una solidaridad indolora, distinta de las viejas éticas sacrificiales de la cultura judeo-cristiana o de la tradición socialista. Todo un lenguaje moral fundamentado en los deberes para con los demás, habría sido parcialmente sustituido por un lenguaje que entiende principalmente de derechos.

Parece percibirse que las normas y principios institucionalizados adormecen la conciencia moral. La calidez de las emociones en un contexto de relaciones cercanas será sustituida por la frialdad de un gran conglomerado empresarial. Intentaremos una explicación de esta evolución a partir de dos clásicos de la sociología: E. Durkheim y F. Tönnies³⁴.

(Todo un lenguaje moral fundamentado en los deberes para con los demás, habría sido parcialmente sustituido por un lenguaje que entiende principalmente de derechos

En sus comienzos el mundo cooperativo de Mondragón conformaba una comunidad pequeña en su dimensión y cercana en sus relaciones sociales. Al día de hoy, la experiencia cooperativa que nos ocupa presenta un grado de complejidad, diferenciación social y arquitectura organizativa muy superior. La dimensión de la sociedad cooperativa ha crecido constantemente en sus casi 50 años de vida, pasando de ser

(32) E. Durkheim, *Las reglas del método sociológico*, Akal, Madrid; F. Tönnies, *Comunidad y asociación*, Península, Barcelona, 1975.

una comunidad compuesta por unas decenas de trabajadores y una sola cooperativa, a constituir un complejo entramado social que sobrepasa los sesenta mil individuos y un complejo grupo cooperativo de más de cien empresas. La concentración geográfica en un pueblo relativamente pequeño, Mondragón, da paso a la dispersión geográfica que con la internacionalización del grupo toca diversos puntos del planeta. La estructura social se ha diferenciado, las funciones sociales están altamente especializadas, y con todo ello, las relaciones sociales adquieren otro perfil. Son transformaciones fundamentales, tanto de orden cuantitativo como cualitativo. En su proceso de crecimiento y complejización la ECM se ha convertido en un agregado social a gran escala.

La comunidad de personas que conforma la sociedad cooperativa de los orígenes es más compacta y se encuentra más cerca del grupo primario –a pesar de tratarse de una empresa, y por tanto, una organización formal-, en el cual las relaciones ‘cara a cara’ forman parte importante de la interacción social y el conocimiento mutuo es un factor relevante. Las condiciones propias de una comunidad pequeña y cercana son las que posibilitaban un modelo de relaciones sociales determinado, en el que la distancia social es menor y el contacto humano es más íntimo. En estas condiciones las normas morales y principios-guía de la experiencia requerían de una menor formalización. Un entramado de interdependencias menos complejo permitía una cohesión social más informal, en el que elementos como la confianza en la gente cercana, constituían factores de cohesión importantes. La proximidad de las relaciones sociales fue fundamental en los comienzos, entre otras cosas, para recabar el dinero necesario de la comunidad local, con el objeto de que la primera promoción de peritos que surgió de las clases populares –quienes luego serían los dirigentes del cooperativismo de Mondragón- pudiera crear la primera empresa.

La vivencia cooperativa y el modelo de sociabilidad de los comienzos de la experiencia correspondían a una estructura social más parecida a la de comunidad, o si se quiere, a la de solidaridad mecánica. Posteriormente, la creciente diferenciación de la estructura social viene acompañada de una transformación del vínculo social, del modelo de relaciones sociales, y como consecuencia de ello, de una mayor institucionalización del sentido.

La empresa cooperativa, desde sus comienzos, es fundamentalmente una organización social de naturaleza societaria (Tönnies). Sin embargo, el componente comunitario era poderoso en la primera fase de su ciclo vital: el fondo de creencias compartidas y visiones comunes constituía, junto con los lazos interpersonales más cercanos, un suelo algo más consistente para todos, bajo el liderazgo sólido de Arizmendiarieta. En su evolución la tendencia societaria o de solidaridad orgánica se ha visto reforzada. La cohesión grupal y el proyecto común cooperativo habría

pasado de estar basada en un conjunto de creencias y sentimientos más o menos comunes, a encontrarse sobre todo cimentada en la interdependencia funcional que supone la creciente división del trabajo³⁵. En su evolución, y debido a la creciente densidad y volumen de su estructura social, la solidaridad (o cohesión grupal) espontánea y de tipo comunitario deja paso a una solidaridad de naturaleza diferente: una solidaridad menos basada en la fuerza de la conciencia colectiva y más en la necesidad funcional de las partes. Llevada al extremo tal percepción, es precisamente la norma institucionalizada la que mantiene vivo el hecho cooperativo.

La cohesión grupal y el proyecto común cooperativo habría pasado de estar basada en un conjunto de creencias y sentimientos más o menos comunes, a encontrarse sobre todo cimentada en la interdependencia funcional que supone la creciente división del trabajo

Desde este enfoque, es la propia transformación de la estructura social la que motiva un modo de relación social diferente, y como consecuencia de ello, otra plasmación de la norma y del hecho cultural (valores, significados, sentidos...). Se habría pasado de una cultura solidaria propia de una estructura social más simple y cercana, a otra cultura solidaria (más institucionalizada) que corresponde a una organización social más compleja y fraccionada. En nuestra opinión, no estaríamos hablando tanto de la disolución relativa del sentimiento cooperativista por dejación o negligencia de sus élites o de su cuerpo social, sino de que dicho sentimiento se difumina en el sentir diario como consecuencia de las transformaciones acaecidas en la propia estructura social cooperativa. En otras palabras: se habría pasado de un tipo de plasmación de la cultura cooperativa propia de una estructura social determinada (comunidad o sociedad de solidaridad mecánica), a otro tipo de cultura cooperativa que se corresponde con una configuración diferente de la realidad social cooperativa (asociación o sociedad de solidaridad orgánica). Por ello, cuando se llega a la complejidad actual, la vivencia cooperativa es menos entrañable y más institucionalizada. La temperatura humana y vivencial es otra.

Este proceso de transformación de la estructura social es fundamental para entender el sentimiento de pérdida y la situación anómica (pérdida del mundo de significados que en su momento estructuró una opción de vida) que experimenta un sector del cooperativismo de Mondragón (especialmente su primera generación), y cuyo diagnóstico habla fundamentalmente de la pérdida de los valores y las esencias cooperativas.

(35) También podría utilizarse la distinción entre 'comunidad' y 'grupo de interés' para poder comprender la evolución de la ECM. Las comunidades son grupos sociales que poseen lazos afectivos y una cultura compartida, mientras que los grupos de interés comparten un determinado interés (Etzioni, *La Tercera Vía hacia una buena sociedad*, p. 24-25). La ECM y la corporación empresarial que hoy encarna pudiera haber evolucionado hacia un carácter más acusado de conglomerado compuesto por varios grupos de interés.

La importante transformación organizativa que se produjo en los noventa se inscribe en esta tendencia: el grupo cooperativo de Mondragón pasó de estar organizado sobre la base de una estructura sociológico-comarcal (las distintas empresas cooperativas se articulaban en base a su cercanía geográfica) a otra empresarial-sectorial (las empresas buscan sinergias en función de los intereses de negocio), con el objetivo de responder eficazmente a los retos económico-empresariales que planteaba la integración en el ámbito económico europeo. En consecuencia, la necesidad de optimización empresarial de la experiencia cooperativa impone restricciones y límites a las redes sociales 'naturales' donde se produce la comunicación simbólica. Los procesos comunicativos que posibilitarían la adhesión de las voluntades y el consenso en torno a unos significados compartidos son parcialmente sustituidos por medios no verbales. Las necesidades del proceso productivo provocan interferencias estructurales en los canales de comunicación, y, por tanto, en los espacios de producción y socialización de los valores.

Las necesidades del proceso productivo provocan interferencias estructurales en los canales de comunicación, y, por tanto, en los espacios de producción y socialización de los valores

Por todo ello, la tendencia hacia la institucionalización de los sentidos y valores colectivos puede también ser entendida como un proceso por el cual se estrechan los espacios para la comunicación simbólica y la reproducción de las comprensiones compartidas. Desde una perspectiva histórica podría decirse que se va intensificando la regulación administrativa de la experiencia cooperativa. Se ha visto achicado el mundo de la vida en el que se reproducen y socializan los valores a partir de la pedagogía cooperativa, el espacio comunitario en el que se produce el contacto y el debate cooperativos, el territorio en el que se da el intercambio comunicativo y en el que se reelabora la identidad colectiva. Se trata de un proceso histórico que tiende a despersonalizar las relaciones sociales y los lazos interpersonales, a provocar interferencias estructurales en la comunicación simbólica y a someter la vida cooperativa a la lógica impersonal de los sistemas administrativo-burocráticos y su lógica sistémica. Siguiendo con los conceptos de Habermas, la acción comunicativa propia del humus del mundo de la vida (aquel tipo de acción en que actores se encaminan al entendimiento mutuo sobre normas y valores, y no sólo sobre medios) tiende a ser desactivada y progresivamente sustituida por otro tipo de acción administrativa e institucionalizada. Esta tendencia histórica mecaniza la vida cooperativa y le priva de sentido³⁶.

(36) Un ejemplo de esta tendencia lo constituye la transformación de las largas reuniones de los primeros tiempos. El testimonio de los fundadores desvela una modalidad de reuniones empresariales, o encuentros asamblearios de trabajadores, que, por un lado, duraban muchas más horas que las rápidas y efectivas reuniones de hoy, y por otro, servían para la recreación continua de los valores cooperativos. Es más, todo encuentro cooperativo era primeramente entendido como un espacio para la pedagogía cooperativa y la reproducción de la racionalidad valorativa de la experiencia. Hoy, sin embargo, las acciones que intentan orientarse en ese sentido son valoradas, en el mejor de los casos, como acciones trasnochadas que no encuentran lugar en la sensibilidad de los nuevos tiempos, y en el peor de los casos, como intentos de adoctrinamiento que vulneran la integridad individual de las personas. Todo ello apunta hacia una relativa desfuncionalización del imaginario cooperativo.

4.4 Transformaciones de la empresa capitalista, crisis de identidad

A todos los factores que estamos señalando debemos añadir otro de gran importancia: el alter ego de la empresa cooperativa, la empresa convencional capitalista, también ha experimentado transformaciones de fondo. Han irrumpido nuevos discursos que pretenden nuevas prácticas. En las nuevas condiciones históricas marcadas por la globalización, el mundo empresarial parece necesitar de un discurso legitimador que convierta a la empresa en un espacio de implicación, participación y cooperación, y ligada al bien común, lejos de aquella representación propia del pensamiento marxista que define la empresa como el espacio natural del conflicto entre los distintos intereses de clase. Existe, por tanto, un intento de ‘re-encantar’ la empresa cubriéndola de otras lógicas morales, nuevas finalidades y elementos de sentido.

El mundo empresarial parece necesitar de un discurso legitimador que convierta a la empresa en un espacio de implicación, participación y cooperación, y ligada al bien común

De hecho, en estos tiempos de economías abiertas la ventaja competitiva de las empresas se ubica en el campo de los ‘recursos’ humanos. En la fase de desarrollo actual de las sociedades modernas la empresa viene definida como un entorno afectivo en el que es necesario movilizar la inteligencia de todos, en el que la cultura parece querer sustituir a la racionalidad tecnocrática, la adhesión voluntaria sustituye a la coerción, y en el que es necesario cambiar las mentalidades y “modificar la relación del individuo consigo mismo y con el grupo, producir asalariados creativos, capaces de adaptarse y comunicarse”³⁷. Además de todo ello, se reivindica la responsabilidad social y ecológica de la empresa; sin ética no hay negocio, se nos dirá. Se trata, por tanto, de una nueva cultura que pretende conectar la actividad empresarial con pliegues de sentido que apuntan hacia el ‘bien común’, el compromiso social, y otros conceptos.

“Desde esta perspectiva ya no impondrían su hegemonía ni el orden funcional (técnico) ni el institucional-político (administrativo), sino la racionalización comunicativa del mundo de la vida. De lo cual se espera que emerja una ‘integración social comunicativa’, basada en la ‘comunidad de sentido’ (consenso) y no meramente funcional, que, por su parte, una cultura empresarial y un management comunicativo fomentarían también en la empresa.”³⁸

(37) Adela Cortina, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid, 2000, p. 92.

(38) Jesús Conill, ‘Marco ético-económico de la empresa moderna’, Adela Cortina et al., *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, 2000, p. 66.

Como consecuencia de esos nuevos moldes muchas cosas están cambiando. Entre otras, el conflicto histórico entre el capital y el trabajo experimenta una mutación de calado histórico. El nuevo modelo de empresa definida como espacio de cooperación y autorrealización personal es portador del golpe de gracia a la visión marxista; puede significar la concreción histórica del final de la era marxista en el mundo de la empresa. El factor clase pierde terreno en la configuración de identidades sociales, y gana terreno la identidad de empresa. La nueva empresa postaylorista desea generar internamente un sentido de pertenencia, desea articular un colectivo empresarial culturalmente compacto, que aglutine en torno al proyecto empresarial una identidad sólida y homogénea capaz de luchar en un mercado abierto y crecientemente competitivo. Esta nueva cultura puede constituir el nuevo anclaje axiológico de la empresa en general, y también del cooperativismo de Mondragón en particular.

(El factor clase pierde terreno en la configuración de identidades sociales, y gana terreno la identidad de empresa

De hecho, para muchos de los dirigentes actuales, la nueva cultura empresarial otorga la razón histórica al cooperativismo, pues sus conceptos (participación, implicación, compromiso con la sociedad...) estarían en la base misma del código genético cooperativo. Desde esta perspectiva, estas nuevas concepciones ofrecen un horizonte de futuro en el que poder resolver con solvencia la armonización entre ética y economía que desde siempre se ha propuesto el cooperativismo. Se trata de una nueva narrativa que ha irrumpido con una fuerza notable en la cultura de Mondragón. Sin embargo, y aunque pueda resultar paradójico, lo que parece la confirmación histórica de la validez de la visión cooperativa, puede suponer, al mismo tiempo, el desfiguramiento de la identidad y silueta propias. Es decir, podemos encontrarnos ante un proceso de indiferenciación del cooperativismo con respecto a las empresas capitalistas, y por ende, ante una relativa crisis de identidad. Veámoslo.

Hasta ahora, los contornos tanto del cooperativismo como de la empresa capitalista han estado bien perfilados, sus relieves eran fácilmente identificables, y por tanto, las diferencias entre uno y otro eran más evidentes. El proceso histórico de indiferenciación creciente puede estar dándose a partir de dos grandes movimientos: por un lado, la empresa capitalista ha dejado a un lado sus expresiones y relieves más grotescos, y pretende acercarse a postulados más democráticos en sus relaciones internas y más ambiciosos en su pretensión de servir a la comunidad (al menos en el plano del discurso); por otro lado, las cooperativas se ven en la necesidad de incorporar muchas prácticas no cooperativas (tasas relativamente elevadas de eventualidad, aumento del porcentaje de no socios, creación de empresas no cooperativas...) y pierden, por tanto, parte de su diferencialidad. Se trata de dos movimientos que empujan a ambas realidades (la empresa cooperativa y la empresa de capital) a un espacio cada vez más compartido, provocando un proceso de creciente indiferenciación que desdibuja los contornos identitarios de otros tiempos.

Podemos encontrarnos ante un proceso de indiferenciación del cooperativismo con respecto a las empresas capitalistas, y por ende, ante una relativa crisis de identidad

La ruina de la empresa altamente jerarquizada y de capitalismo soberbio, ha convertido el guión del cooperativismo tradicional (guión seguro y claro, repleto de certezas y referencias claras) en un guión problematizado. Parte de la gente corriente de la calle encuentra con mayor dificultad un soporte claro que diferencie una empresa cooperativa de otra que no lo es. Por todo ello, en la actualidad experimentamos una situación histórica más compleja, una situación que ya no admite una lectura maniquea: ni la empresa capitalista es un demonio ni la empresa cooperativa un dechado de virtudes. Quizá nunca haya sido del todo así, pero en esta fase histórica menos que nunca (sin perder de vista que detrás de buena parte de los brillantes discursos de muchas multinacionales se esconden prácticas de nula calidad ética).

Por tanto, en las nuevas condiciones históricas, el cooperativismo ve allanados sus relieves en tanto en cuanto hecho diferencial, y pierde fuelle la percepción social que entiende la empresa cooperativa como una realidad reactiva y un desafío sustantivo a la racionalidad y naturaleza propias de la empresa capitalista convencional. Además, si mantenemos una perspectiva histórica, la ECM ha pasado de ser una experiencia portadora de códigos y prácticas alternativas a la cultura empresarial establecida, a constituirse en un referente importante de los códigos y discursos empresariales dominantes hoy.

Pierde fuelle la percepción social que entiende la empresa cooperativa como una realidad reactiva y un desafío sustantivo a la racionalidad y naturaleza propias de la empresa capitalista convencional

Este proceso que desdibuja los contornos identitarios es portador de elementos que conducen a una crisis de identidad, en la medida en que la definición del nosotros cooperativo y el relato sobre la diferencialidad propia se hacen cada vez más dificultosos y se prestan cada vez más al matiz. Cualquier 'nosotros' se construye en oposición; cuando se diluye la oposición, se resiente la conciencia del nosotros. Con esto no queremos decir, entiéndase bien, que la diferencia cooperativa haya dejado de palpitar, sino que la identidad colectiva construida sobre asideros claros y concisos, cede paso a una identidad fundamentada en pliegues cada vez menos definitorios y más difusos. La identidad cooperativa de trazo grueso da paso a la del matiz.

4.5 Déficit educativo

Completaremos este análisis con una breve referencia a una tendencia estructural propia del cooperativismo de Mondragón, que estimamos tiene relación directa con el debilitamiento de los valores cooperativos. Hace referencia al déficit educativo experimentado en los últimos tiempos, es decir, a una falta de planificación sistemática de la (re)producción, transmisión y renovación de los sentidos cooperativos.

Ninguna experiencia que pretenda proponer algo distinto a lo establecido puede mantener su identidad en el tiempo si no alimenta de forma permanente su propia visión de las cosas, su rumbo, y la forma de mirarse y entenderse a sí misma.

(Ninguna experiencia que pretenda proponer algo distinto a lo establecido puede mantener su identidad en el tiempo si no alimenta de forma permanente su propia visión de las cosas

5. RESPUESTAS ANTE LA PERPLEJIDAD

El cooperativismo de Mondragón experimenta un momento ciertamente complejo. ¿Qué hacer? Como es natural, existen diferentes respuestas por parte de los propios cooperativistas. A continuación destacaremos tres modalidades de respuesta ³⁹ :

a) Una primera que podríamos denominar como tradicionalismo cooperativo o posición esencialista: la ECM debe seguir siendo lo que ha sido hasta ahora. Se trata del atrincheramiento en la tradición, en los valores, principios y prácticas cooperativas tradicionales. Desde esta posición se intenta preservar la ‘sociedad de personas’ y una práctica lo más coherente posible con respecto a los principios cooperativos. Sin embargo, esta posición discursiva choca con la necesidad de responder eficazmente a una economía crecientemente globalizada y con el poder coercitivo del mercado. Es decir, la necesidad de responder a un mercado crecientemente competitivo obliga a las cooperativas a hacer una utilización mayor de la eventualidad y de los trabajadores por cuenta ajena; obliga a las cooperativas a prácticas no coherentes con sus principios ideológicos. ¿Se utilizan dichos mecanismos de forma excesiva, o dicho de otro modo, más de lo estrictamente necesario? Es posible, pero sea como fuere, la sociedad de personas se resiente, en la medida en que el contrato de trabajo (vínculo meramente económico) va ganando terreno al contrato de sociedad (hecho diferencial fundamental del cooperativismo). Además, la internacionalización se está produciendo en formato no cooperativo, y a menos que se opte por la no internacionalización, la alternativa no es fácil. Por todo ello, el viejo cooperativismo y su estructura jurídica tradicional se están viendo seriamente afectados en una economía abierta que dificulta, en gran medida, no ya la expansión, sino el mantenimiento de la estructura socio-jurídica cooperativa tradicional. Ante esta tendencia, esta posición discursiva opone una fuerte resistencia. Sin embargo, la defensa a ultranza del cooperativismo en su formato tradicional no parece ofrecer una alternativa factible. ¿Es posible que las posiciones esencialistas sean portadoras, en gran medida, de una concepción de la tradición (cooperativista) entendida como la ilusión de permanencia?

Desde esta posición se intenta preservar la ‘sociedad de personas’ y una práctica lo más coherente posible con respecto a los principios cooperativos

(39) Las respuestas que a continuación se exponen son ‘tipos ideales’ que en la realidad no se expresan en estado puro. En la mayoría de los casos, si no en todos, los actores individuales que conforman la experiencia mezclan afirmaciones que corresponden a los distintos modelos de respuesta que señalaremos. Por tanto, la mayor parte de los cooperativistas entrevistados son portadores, en un grado u otro, de las distintas posiciones discursivas que exponemos.

(40) P.L. Berger y T. Luckmann, *Modernidad, pluralismo y crisis de sentido*, Paidós, 1997.

b) Las posiciones relativistas o posmodernas, aquellas que ven con dificultad la posibilidad de construir hoy un suelo de sentido común. Se trata, como dirían Berger y Luckmann, de la propuesta de mantenimiento del sentido básicamente en un nivel funcional: es decir, el sentido objetivo de la acción económica –la rentabilidad y la eficiencia empresarial– es el principal (y prácticamente único) ‘sentido común’ que puede cohesionar hoy el cooperativismo de Mondragón. Las razones de esta propuesta pueden variar: resignación, fatalidad, o convencimiento. Más allá de esa mínima comunidad de sentido, no es posible un suelo de interpretación común. La acción empresarial se podría llevar a cabo con ciertas inclusiones éticas, o la creación de ciertos enclaves para la acción valorativa, siempre que éstos no impugnen el despliegue de la racionalidad instrumental y el tipo de acción que la caracteriza; es decir, siempre que la refuercen y blinden. No se vislumbra la posibilidad de insertar la acción empresarial en un sistema global de significados, mucho menos la modalidad fundacional de sentido en la que, en ciertas versiones ya señaladas, la acción cooperativa adquiriría un valor trascendente y estrechamente ligado al compromiso (religioso) que guía toda una conducta de vida y un compromiso global con la sociedad.

(No se vislumbra la posibilidad de insertar la acción empresarial en un sistema global de significados

c) Por último, una mirada que podríamos calificar como de perspectiva triunfalista. Una perspectiva que, como es natural, adquiere mayor saliencia entre las personas que realizan labores de dirección, y que considera que el éxito económico logrado por el cooperativismo de Mondragón, junto con la importante aportación que ha realizado y realiza a la sociedad (principalmente en forma de creación de riqueza y creación de puestos de trabajo, sean o no cooperativos, pues se considera que lo realmente importante es la creación de empleo no la creación de empleo cooperativo), representan el dato fundamental a tener en cuenta. Además, la nueva cultura empresarial y los nuevos modelos de gestión participativa vienen a dar la razón histórica al cooperativismo. Por ello, se trata de una visión absolutamente optimista que acaso acepta la crisis del cooperativismo en lo que respecta a su concreción jurídica tradicional, pero que no acepta ninguna crisis de sentido e identidad, sino todo lo contrario: se afirma que se hace más y mejor cooperativismo que nunca, pues el cooperativismo se define, cada vez más, en el plano vivencial y en el hecho participativo (no en su concreción organizativo-jurídica). Estos aspectos se habrían visto sustancialmente mejorados en los últimos tiempos, a partir de una organización empresarial de corte post-taylorista, en la que algunas de las cooperativas de Mondragón son pioneras a nivel europeo ⁴¹.

(41) Las que siguen son algunas de las empresas cooperativas integradas en Mondragón Corporación Cooperativa que han destacado por la excelencia en la gestión empresarial: Irizar, Copreci, Fagor Cocción, y Caja Laboral. Consúltense la revista T.U. Lankide, n. 467, abril de 2002.

La nueva cultura empresarial y los nuevos modelos de gestión participativa vienen a dar la razón histórica al cooperativismo

En nuestra opinión, todas las respuestas son acertadas en parte, y todas son portadoras de alguna verdad. Todas las modalidades de respuesta ofrecen una solución parcialmente satisfactoria. Sin embargo, todas ellas poseen puntos débiles que a continuación explicitaremos brevemente.

Con respecto a la primera modalidad un apunte breve. En lo fundamental, esta posición pretende construir un dique compuesto de los postulados y prácticas del cooperativismo tradicional, y resistir, así, ante la investida de un mercado que amenaza con destruir las esencias más íntimas. Es muy posible que el modelo cooperativo pueda dar más de sí (posibilidad de utilizar menores tasas de eventualidad, creación de más cooperativas, etc.), por lo que la búsqueda de mayores cotas de coherencia con respecto a las prácticas tradicionalmente cooperativas es un nervio necesario en el espacio cooperativo. Pero sea como fuere, el pasado y la tradición debieran valernos para construir futuro, no para hipotecarlo. Dicho de otro modo: un excesivo tradicionalismo puede resultar auto-destructivo.

La búsqueda de mayores cotas de coherencia con respecto a las prácticas tradicionalmente cooperativas es un nervio necesario en el espacio cooperativo

Ante la segunda modalidad de respuesta, nos mostramos radicalmente contrarios, a pesar de que el mantenimiento del sentido en un nivel básicamente funcional constituye en sí mismo un poderoso nivel de sentido. Pensamos que el postmodernismo no construye. Al contrario, quien deja atrás todos los paradigmas se prepara para todas las adaptaciones y para el rechazo de todas las afirmaciones de sentido (no instrumental). Se prepara para la adaptación acrítica a lo realmente existente. Tal posición es la negación misma de la posibilidad de una acción autodeterminada en base a valores conscientemente elegidos; supondría, en suma, la aceptación de la muerte del sujeto cooperativo.

La tercera respuesta es probablemente la que más visos tiene de proclamarse victoriosa en el futuro, y es la que, por otro lado, está consiguiendo monopolizar la re-lectura del cooperativismo ante los cambios de fondo que experimenta. Por ello, nos detendremos algo más en la misma.

Quien deja atrás todos los paradigmas se prepara para todas las adaptaciones y para el rechazo de todas las afirmaciones de sentido (no instrumental)

6. LA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL: ¿UNA NUEVA MODALIDAD DE SENTIDO PARA EL COOPERATIVISMO DE MONDRAGÓN?

6.1 La ética empresarial hoy: ¿ética o cosmética?

En efecto, la que hemos denominado como perspectiva triunfalista mantiene una posición de cantar las excelencias de unos músculos cooperativos atractivos y bien definidos, como consecuencia del ejercicio cooperativo de años y del éxito empresarial acumulado durante los mismos. Y como consecuencia, al mismo tiempo, de una incorporación relativamente avanzada y exitosa de los nuevos postulados post-tayloristas (participación, implicación...).

Desde la visión optimista o abiertamente triunfalista se promueve además una redefinición profunda del cooperativismo, cuyos principales puntos ya hemos señalado:

- el hecho cooperativo no puede ser reducido a una estructura organizativa, jurídica o societaria determinada, y en consecuencia, una empresa de capital puede ser considerada como coherente con respecto al espíritu y los valores cooperativistas si promueve otras fórmulas de participación en la propiedad, en los resultados y en la gestión (por ejemplo, el modelo Gespa de Eroski);
- por otro lado, lo importante es crear empleo, pues ahí versa el auténtico servicio a la sociedad, y se relativiza así la importancia de crear empleo cooperativo.

Esta redefinición ya en marcha abre nuevos horizontes, ante las serias dificultades para que el modelo tradicional del cooperativismo tenga cabida y posibilidades de expansión en tiempos de globalización. Ya hemos señalado que el tradicionalismo cooperativo es un nervio necesario, pero que llevado al extremo puede resultar auto-destructivo. De la misma forma, la redefinición en curso puede abrir un tiempo de nuevas posibilidades para la práctica empresarial en consonancia con los valores históricos (cambiaría la concreción de los valores y principios). O puede suponer la definitiva dimisión cooperativista y la apertura de un proceso de homologación voluntaria. Esta última hipótesis señala que la re-definición puede suponer la aceleración de un proceso de in-definición o in-diferenciación, y por tanto, un proceso de disolución del hecho cooperativo como consecuencia de la lógica globalizadora y su tendencia uniformizante.

Con todo, son muchos los resortes objetivos para una lectura optimista del recorrido realizado por el cooperativismo de Mondragón, y el nuevo lenguaje moral de la empresa postaylorista parece ofrecer nuevos asideros.

Sin embargo, quizás el relativo éxito empresarial no deje ver que es posible que la anatomía del cooperativismo esté sufriendo por dentro, en el plano profundo de la identidad y los sentidos. Es posible que la vinculación entre 'identidad cooperativa y nuevo modelo de empresa' esté incapacitada para ver que existen corrientes de profundidad que están minando el acervo de sentido histórico acumulado. Más allá de la apariencia muscular, y especialmente en lo que respecta a las nuevas generaciones, el corazón del cuerpo cooperativo no parece palpitar con la fuerza y vitalidad del pasado, y tampoco parece bombear el flujo de sentidos de otros tiempos. Es posible que el pulmón cooperativo encuentre oxígeno a través de las nuevas mascarillas repartidas en nombre del management moderno. Pero quizá debiéramos preguntarnos si se trata realmente de una formulación con capacidad de fundamentar una identidad propia (no olvidemos que son formulaciones que llegan de la empresa capitalista) y de vocación transformadora.

(La anatomía del cooperativismo esté sufriendo por dentro,
en el plano profundo de la identidad y los sentidos

Tras una realidad de relativa estabilidad y relativo éxito económico –aunque la adaptación exitosa a la globalización no está para nada garantizada– puede estar escondiéndose, silenciosa, lo ya mencionado: la progresiva desarticulación de las bases de la legitimación histórica, del consenso socio-cultural y de la auto-definición de la ECM; y las nuevas formulaciones de moda no parecen poseer la potencia necesaria para compensar tal desarticulación.

Independientemente de la buena voluntad de sus valedores, el nuevo discurso empresarial podría consistir principalmente en revestir la acción empresarial con una ética fundamentalmente utilitarista e individualista (fuertemente anclada en el exclusivo lenguaje de la autorrealización individual, como veremos en el siguiente punto), de carácter exclusivamente funcional con respecto a los intereses de la racionalidad económico-instrumental y orientada exclusivamente a cumplir sus requerimientos. La nueva cultura empresarial puede constituir, en buena medida, el intento de constituir una economía como si la gente importase, es decir, pura acción instrumental cubierta de un nuevo fundamento pseudomoral.

Ahora bien, con esto no queremos decir que esta nueva cultura no albergue conceptos, prácticas y potencialidades interesantes. Pero más allá de concepciones angelicales y más allá de la buena voluntad de muchos de sus defensores, está por ver su evolución, sinceridad, grado de implementación, fuerza vinculante y capacidad transformadora. Más aún, en tiempos en los que empresas emblemáticas del capitalismo neoliberal (Enron, WorldCom, Adelphia, Arthur Andersen...) y numerosas megacorporaciones y multinacionales (Nike, GAP...) enseñan un rostro bien distinto. Y todas ellas, no lo olvidemos, defienden formulaciones éticas intachables. Vivimos tiempos aparentemente paradójicos en los que se habla más que nunca de Responsabilidad Social y se practica más que nunca la irresponsabilidad. Buena muestra de ello son los procesos de deslocalización al uso, auténtico paradigma de la falta de visión ética de la práctica empresarial (no se adopta compromiso alguno ni con los trabajadores ni con la comunidad ni con las instituciones públicas).

En todo caso, quedémonos con lo positivo: está claro que hoy hablar de valores y de ética empresarial es una cuestión que se presenta decisiva y de gran actualidad, lo que no es poco. Por ello, esta nueva oleada a favor de la re-moralización de la actividad empresarial puede ofrecer, en nuestra opinión, puntos de apoyo válidos para el cooperativismo, puede suponer una especie de antesala para una verdadera ética transformadora del capitalismo y una transformación ética de la *racionalidad económica* ⁴². O dicho de otro modo, puede crear un 'efecto trampolín' para formulaciones cooperativas más ambiciosas, que hundan sus raíces en su propia visión: un humanismo crítico y una ética (realmente) comunitaria.

Esta nueva oleada a favor de la re-moralización de la actividad empresarial puede suponer una especie de antesala para una verdadera ética transformadora del capitalismo y una transformación ética de la racionalidad económica

(42) Conceptos que utiliza Jesús Conill, 'Marco ético-económico de la empresa moderna', en Adela Cortina, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid, 2000, p. 51-74.

6.2 El individualismo como fuerza emergente

Vivimos tiempos de individualismo. Lipovetsky lo ha denominado *la era del vacío*.⁴³ El individualismo y la privacidad son los nervios culturales que orientan a las personas. Se trata de un fenómeno complejo que no admite una lectura unívoca. Por un lado, el reforzamiento del proceso individualizador provoca un vacío de sentido, pero un vacío que no supone necesariamente ninguna tragedia. Un tiempo de opciones privadas es también un tiempo liberador. Por ello, el individualismo puede ser considerado un fenómeno fundamentalmente ambivalente: “Es, al mismo tiempo, un vector de emancipación de los individuos, que potencia su autonomía y les convierte en sujetos de derechos, y un factor de creciente inseguridad, que hace a todos responsables del futuro y les obliga a dar a su vida un sentido que ya no está prefigurado por nada externo”.⁴⁴

Las realidades y definiciones comunitarias se resienten. Como señala Maurice R. Stein “los lazos comunitarios se hacen cada vez más prescindibles (...). Las lealtades personales disminuyen su alcance a través del sucesivo debilitamiento de los lazos nacionales, los lazos regionales, los lazos comunitarios, los lazos con el vecindario, los lazos familiares y, finalmente, los lazos con una imagen coherente de la propia identidad”⁴⁵. A partir de ahora, lo común no podrá ser decretado de arriba abajo; más que nunca tendrá que ser libremente cuestionado y discutido en el ámbito de lo individual. Con todo, en nuestro tiempo lo importante es “ser uno mismo”. Lo importante es el individuo y las posibilidades de dicho individuo para ser libre y auto realizarse.

A partir de ahora, lo común no podrá ser decretado de arriba abajo; más que nunca tendrá que ser libremente cuestionado y discutido en el ámbito de lo individual

La ética comunitaria es a buen seguro el fundamento último del cooperativismo. Sin embargo, se respira un profundo individualismo en las nuevas modalidades de sentido que emergen a partir de la Nueva Cultura Empresarial y que atraviesan la ECM. La empresa de hoy propone un nuevo pacto al trabajador cuya formulación podría ser la que sigue: “Invierte en la empresa todo lo que puedas, tu tiempo, tu mente y voluntad, tu capacidad intelectual y emocional...”

(43) Gilles Lipovetsky, *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*, Anagrama, 1986.

(44) Jean-Paul Fitoussi eta Pierre Rosanvallon, *Le nouvel âge des inégalités*, Paris, Seuil, p. 32. Zygmunt Baumanen ondoko lanetik hartu dugu aipua: *Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil*, Siglo XXI, 2003, p. 30.

(45) Maurice R. Stein, *The Eclipse of Community: an Interpretation of American Studies*, bigarren edizioa, New York, Harper and Row, p. 329.

A cambio te ofrecemos un espacio para la auto-realización y promoción profesional” (es evidente que el lenguaje de la auto-realización se instala principalmente en los ámbitos en los que es posible, es decir, en determinados ámbitos de responsabilidad o en determinados puestos de trabajo cuyos protagonistas son portadores de un mayor capital simbólico y cultural).

Si esto es así, la hipótesis no se hace esperar: en base a esa nueva formulación y ese nuevo pacto, el cooperativismo puede estar ante la transformación de su carácter comunitarista, de sus sentidos históricos y su lenguaje moral tradicional. Nos referimos a una transformación siempre relativa, a un cambio en el equilibrio de las fuerzas culturales que operan hoy en el espacio cooperativista, porque debemos recordar que la semántica cooperativista siempre ha recogido en su seno conceptos como la promoción personal, el auto-desarrollo y la auto-realización de la persona humana (también en el pensamiento de Arizmendiarieta y en la cultura cooperativista de Mondragón). Pero siendo eso así, no es menos cierto que los sentidos del pasado se sostenían básicamente sobre formulaciones esencialmente comunitarias (la propia posibilidad de desarrollo individual dependía en última instancia de la capacidad colectivo-comunitaria para crear contextos y condiciones históricas adecuadas para su desarrollo). Dichas formulaciones son ya conocidas:

- El compromiso religioso buscaba una solución para la ‘cuestión social’ (el conflicto social histórico propio de la sociedad industrial, conflicto entre trabajo y capital) y buscaba una situación digna para los trabajadores; un nuevo estatus humano y político tanto en la empresa como en la sociedad en su conjunto.
- Desde el compromiso con el país se pretendía la participación en su construcción social y económica.
- Desde el compromiso de cariz socialista (el paradigma de la autogestión social) se buscaba una experiencia empresarial fundamentada en la justicia social y en valores progresistas, con el propósito de avanzar hacia otro modelo de sociedad.

En buena medida, la intensificación del proceso de individualización que tiene lugar en las sociedades post-industriales supone el agotamiento de las reservas de sentido colectivas de la cultura propia de la sociedad industrial (por ejemplo, la fe o la conciencia de clase), y todas las definiciones quedan ahora en manos de los indivi-

duos. El proceso de individualización de las sociedades post-industriales significa la ‘disolución’ y el ‘desmembramiento’ de las formas de vida de la sociedad industrial (clase, capa, roles de los sexos, familia) “por obra de otras en las que los individuos tienen que montar, escenificar e improvisar sus propias biografías”⁴⁶. El cooperativismo de Mondragón podría ser un claro exponente de dicho proceso histórico.

La intensificación del proceso de individualización que tiene lugar en las sociedades post-industriales supone el agotamiento de las reservas de sentido colectivas de la cultura propia de la sociedad industrial

Según nuestra tesis, las narrativas social-comunitarias tradicionales del cooperativismo de Mondragón son hoy más débiles, y en el vacío creado por dicha debilidad estarían floreciendo otras modalidades de sentido: el cooperativismo parece estar labrando una potente alianza con el deseo de construir un proyecto de vida, sobre todo en ciertas capas profesionales y buena parte de las nuevas generaciones, cuyo objetivo prioritario consiste en ensanchar los márgenes para la auto-realización individual. No son tiempos para grandes ‘homilías’ colectivas. Incluso pareciera que los conceptos gruesos que antaño recorrían el universo simbólico del mundo cooperativista se hubieran convertido en amenazas que invaden el espacio individual.

En cambio, sí parecen tiempos para otros relatos e itinerarios semánticos que elevan el sujeto individual a principal sujeto de consideración. Nos referimos, por ejemplo, a la notable penetración del lenguaje psicológico en el mundo de la empresa. Muestra de ello es la aceptación que han alcanzado el coaching y otras técnicas de implementación de valores y de cierta introspección psicológica en el propio cooperativismo de Mondragón. El ámbito del comportamiento individual, la comunicación inter e intrapersonal, la intimidad, el mundo afectivo y el clima emocional se convierten hoy en objeto de (auto)análisis y tratamiento en el mundo de la empresa. La empresa se convierte en un espacio afectivo, y el proyecto individual se convierte en el principal horizonte de sentido. No hablamos tanto de una realidad consolidada (que también), sino de una tendencia in crescendo.

(46) U. Beck, *La democracia y sus enemigos*, Paidós 2002, p. 35.

Por tanto, podemos estar ante una especie de transición histórica de las modalidades de sentido. En dicha transición el cooperativismo de Mondragón estaría desplazándose desde motivaciones público-políticas hacia motivaciones individual-privadas; desde una modalidad de implicación impregnada de éticas comunitaristas o de liberación (proyecto para la transformación social con fundamento cristiano, socialista o nacionalista) hacia un paradigma de implicación que entronca más con la auto-construcción individual. No queremos decir que los sentidos colectivos de antaño desaparezcan, sino que el suelo de sentido que tradicionalmente ha pisado la ECM se mueve y se mueve en una dirección determinada. El sujeto cooperativista revestido de los tradicionales sentidos colectivos estaría siendo (parcialmente) sustituido por muchos individuos inmersos en una búsqueda individual e individualista de sentido.

(La empresa se convierte en un espacio afectivo, y el proyecto individual se convierte en el principal horizonte de sentido

Este proceso admite una lectura ciertamente positiva, en la medida en que puede estar demostrando lo siguiente: el cooperativismo posee una capacidad innegable para conectar con los nuevos modelos de sentido y motivación que emergen en el nuevo tiempo histórico posmoderno que vivimos. Estaríamos, pues, ante una demostración de fuerza del cooperativismo de Mondragón, cuya cultura e idiosincrasia no sólo no quedan fuera de tiempo, sino que muestran una capacidad de adaptación incluso por encima de la media: las personas pueden encontrar en la empresa cooperativa (incluso más fácil que en la empresa de capital si nos atenemos a las preferencias profesionales manifestadas por estudiantes universitarios en alguna encuesta) lo que hoy resulta tan decisivo, es decir, un espacio para el desarrollo individual y buenas condiciones para la promoción y la auto-realización profesional.

Ante todo ello, las preguntas se atropellan: ¿dónde queda el proyecto colectivo tan propio de la visión cooperativista y que habla de mejora y cambio social? ¿Asistimos a un desgaste estructural del compromiso y la conciencia social en su sentido más fuerte, y a un modelo de cooperativista encapsulado en su proyecto de vida individual? (Un paso más: ¿es el refugio o autismo individual (el enrocamiento individualista desprovisto de sentidos sociales compartidos) la forma idónea para ubicarse en un mundo tan necesitado de una ética planetaria? Y por último: ¿podrá sostenerse el éxito del proyecto empresarial sobre un suelo cultural de individualismo y auto-realización individual?; lo sugerimos de otro modo: el vínculo posmoderno podría ser mucho más débil, ya que el compromiso de los nuevos cooperativistas podría formularse como un compromiso 'hasta nuevo aviso', es decir, sujeto a revisión permanente en función de los intereses individuales, hasta que desde algún otro sitio me ofrezcan mejores posibilidades de auto-promoción, superación o auto-realización.

¿Asistimos a un desgaste estructural del compromiso y la conciencia social en su sentido más fuerte, y a un modelo de cooperativista encapsulado en su proyecto de vida individual?

Probablemente, la cuestión radica en buscar el equilibrio entre las distintas motivaciones que alimentan la experiencia cooperativista (motivaciones de índole colectiva o comunitarista, y motivaciones individualistas), aunque bien es cierto que la relación entre unas y otras se experimenta como básicamente antitética: las homilias colectivas invaden el espacio individual, y el ensanchamiento del ámbito individual desgasta la dimensión comunitaria. Aun así, ya lo hemos señalado pero lo volvemos a apuntar: no pensamos que las nuevas técnicas de implementación de valores o los nuevos códigos culturales fundamentados en la auto-realización individual no sirvan, o que sean perjudiciales en sí mismos porque erosionan las reservas de sentidos colectivos y dificultan la creación de nuevos horizontes de sentido compartido. No es eso lo que queremos trasladar. En general, existe una tendencia en las sociedades posmodernas y de capitalismo tardío a dar valor a lo cultural, a lo comunicativo, a lo afectivo, a lo personal, a lo emocional, a los procesos inter e intrapersonales. Esto es evidente en el mundo de la empresa y posee ciertas virtudes nada desdeñables. Además, bien es cierto que el humanismo del que bebe el cooperativismo, como todo humanismo, considera que la persona es el valor central al que sirve el proyecto colectivo, la persona es la razón y objetivo último.

Por todo ello, de la misma forma que la nueva ola en favor de la re-moralización de la empresa puede ofrecer al cooperativismo resortes válidos para su nueva andadura, no es desdeñable el hecho de que en el mundo de la empresa comiencen a crearse espacios para la comunicación, a pesar de que la mayor parte de ellos se cubran con un manto lingüístico individualizante y con contenidos principalmente referidos a las relaciones intra e interpersonales. Dichos espacios comunicativos pueden ser complementados con diálogos ético-morales más amplios sobre el sentido y propósito del cooperativismo en el nuevo escenario histórico; es decir, con ‘diálogos macro’ sobre el horizonte de sentidos compartidos y las nuevas orientaciones del proyecto de transformación social cooperativista.

Dichos espacios comunicativos pueden ser complementados con diálogos ético-morales más amplios sobre el sentido y propósito del cooperativismo en el nuevo escenario histórico

7. POR UNA RENOVACIÓN PROFUNDA DEL SENTIDO Y LA IDENTIDAD COOPERATIVA

7.1. Una visión autónoma

Supongamos que existe un eje de valores/sentidos que va de menos a más:

- a un lado del eje, se encuentra la acción instrumental en su expresión más pura, es decir, la desnudez total de anclajes valorativos. El único objeto de la economía y la empresa es producir más (outputs) con menos (inputs), y nada debe ser obstáculo en la maximización del beneficio (ni el respeto al medio ambiente, ni el compromiso con la comunidad, ni los derechos laborales y sociales);
- al otro, el hogar cooperativo repleto de sentido, orientación y sólidos lazos interpersonales y comunicativos. Un horizonte cargado de propósito: la empresa de gobierno comunitario-democrático toma el compromiso de crear riqueza de manera sostenible, y repartir equitativa y solidariamente la misma, en el camino hacia un desarrollo comunitario equilibrado y la conformación de una sociedad protagonista de su devenir y crecientemente auto-instituida (autogobernada, autogestionada).

Los dos extremos son situaciones ficticias y que, por tanto, difícilmente encontraremos en la realidad.

Sin embargo, entre los dos puntos existen varias posibilidades y formulaciones intermedias. Una de ellas se refiere a la ya mencionada Nueva Cultura Empresarial. Es básicamente un intento de anclaje valorativo que, en nuestra opinión, corre un serio riesgo de instrumentalizar lo ético y ubicar la reflexión moral en un suelo que entiende más de cosm-ética que del proyecto transformador en el que entendemos se inscribe el cooperativismo de Mondragón.

Un horizonte cargado de propósito: la empresa de gobierno comunitario-democrático toma el compromiso de crear riqueza de manera sostenible, y repartir equitativa y solidariamente la misma, en el camino hacia una sociedad protagonista de su devenir

Es muy posible que este nuevo discurso empresarial sea la nueva fuerza cultural que vertebre el movimiento social cooperativo, el nuevo 'modelo ético y de sentido' que lo fundamente. Si así fuera, asistiríamos a una transformación cultural de envergadura que ya hemos apuntado: los antiguos modelos de sentido van siendo desplazados

por otros modelos más cercanos a dicha Nueva Cultura Empresarial. Traemos nuevamente a Lipovetsky, y nos preguntamos si tal proceso de cambio representa un tránsito desde un cooperativismo fundamentado en éticas sacrificiales (propias de la cultura judeo-cristiana o de la tradición socialista) hacia una especie de cooperativismo de altruismo indoloro más propio de las sociedades posmoralistas (sociedades en las que prima la afirmación individual y una narrativa básicamente individualista).

En nuestra opinión, la nueva cultura empresarial tiene al día de hoy limitaciones importantes que la hacen insuficiente. A través de tales postulados es posible construir un cooperativismo que encabece tendencias de gestión moderna, en un intento de que los valores tradicionales del cooperativismo (participación, responsabilidad social...) tomen cuerpo en las nuevas prácticas organizativas. Ahora bien, nos parece que dicho cooperativismo estaría básicamente desprovisto de los elementos capaces de configurar un proyecto transformador y una identidad diferencial. La nueva cultura empresarial es muy débil en su intento de entenderse a sí misma en un proyecto societal, y mucho menos en una visión cooperativista y autogestionaria más profunda. El cooperativismo perdería la posibilidad de representarse a sí misma en un paradigma y una visión más amplia de la autogestión y el autogobierno de las comunidades humanas.

Por ello, más que adoptar la nueva cultura y los moldes de las nuevas y modernas formas de gestión empresarial, o junto con la adopción de tales tendencias, creemos que se requiere labrar una nueva visión para el cooperativismo del siglo XXI, una visión propia y autónoma, un horizonte de sentido renovado.

Más que adoptar la nueva cultura y los moldes de las nuevas y modernas formas de gestión empresarial, creemos que se requiere labrar una nueva visión para el cooperativismo del siglo XXI

Pensamos que la ECM y otras formas de economía social que busquen seguir construyendo experiencias socio-económicas que marquen un hecho diferencial sustancial en base a valores de comunidad, solidaridad, democracia y justicia social, deben acometer una profunda reflexión colectiva en torno a cuáles son hoy las prácticas diferenciales que se desea constituyan una identidad colectiva propia. Los cooperativistas deben volver a contestar cuestiones básicas: quiénes somos, quiénes no somos, qué es lo que queremos, qué es lo que no queremos cambiar, qué es lo que podemos aportar... Es necesario un nuevo acercamiento al cooperativismo que se pregunte por la idea que la sociedad cooperativa tiene de sí misma y por su aportación ante el cambio de época que experimentamos; en definitiva, por su auto-definición y autorepresentación en un tiempo histórico distinto del que lo vio nacer.

Para ello es necesario un cambio de mirada, una nueva visión en la dirección de activar un lenguaje propio y autónomo. Un lenguaje propio que construya un mundo de significaciones autónomas, compuesto de los ‘conceptos límite’ propios de la idiosincrasia cooperativa tradicional y de los ‘conceptos límite’ que la responsabilidad social y ecológica exigen hoy: democracia, justicia social, ecología, género, ética comunitaria, desarrollo sostenible... Y ese nuevo lenguaje, ese mundo de significaciones renovadas, debe sustentarse sobre prácticas sociales determinadas.

Es necesario un nuevo acercamiento al cooperativismo que se pregunte por la idea que la sociedad cooperativa tiene de sí misma y por su aportación ante el cambio de época que experimentamos

Más que realizar una adaptación acrítica de las formulaciones que llegan desde fuera, es necesario movilizar las propias herramientas analíticas y conceptuales. Se trata de abrir un debate sobre la identidad cooperativa desde la autonomía cultural y las prácticas sociales propias del cooperativismo de Mondragón, desde la propia identidad empresarial y desde las intuiciones básicas del pensamiento comunitarista que sustenta dicha experiencia socio-empresarial. Es necesario re-pensar el cooperativismo desde las racionalidades endógenas, sabiendo integrar también otras referencias, otras prácticas y claves culturales, pero sin ser asimilados por las propuestas culturalmente dominantes y provenientes de mundos ajenos.

7.2 Una identidad renovada

Decía Cioran que “todo lo que nos incomoda nos permite definirnos. Sin indisposiciones no hay identidad. Ventura y desventura de un organismo consciente” (Ese maldito yo). Preguntar ‘qué nos incomoda’ es responder ‘qué queremos aportar’ y ‘qué somos’. Dicho de otro modo, la indignación ética es portadora del compromiso ético y de la propia definición. La indignación moral ante las desigualdades e injusticias del mundo constituye el elemento motor de la reflexión, el compromiso y la movilización que subyacen al cooperativismo.

Es fundamental ir avanzando hacia una lectura global y crítica de dónde nos encontramos y qué mundo habitamos, para, a continuación, delimitar qué es lo que quisiéramos aportar en el mismo. Es posible que muchos perciban tal labor como una actividad especulativa, propia de quienes viven despegados del mundo real de la empresa. Es posible que así sea. Pero mucho nos tememos que el hecho de estar demasiado apegado a la realidad diaria impida en ocasiones levantar la mirada y captar los cambios estructurales y las tendencias de fondo que, junto con las continuidades, comienzan a dibujar una nueva época.

Pensamos que es necesario construir una nueva dramaturgia cooperativa: el escenario histórico ha cambiado, también el público y los actores, y como consecuencia de ello, es necesario escribir un nuevo guión. Un nuevo guión que sepa engarzar con una lectura actualizada del mundo que habitamos, de la modernidad capitalista globalizada y sus problemas.

Es necesario construir una nueva dramaturgia cooperativa: el escenario histórico ha cambiado, también el público y los actores, y como consecuencia de ello, es necesario escribir un nuevo guión

No lo olvidemos: el análisis crítico de la realidad está en la base misma del nacimiento del cooperativismo de Mondragón. Pero, aunque no lo estuviera, tal análisis es fundamental para una ubicación consciente y autónoma de todo sujeto social en una época de cambio histórico profundo (para muchos un cambio de civilización). Es evidente que tal análisis excede las pretensiones de este escrito, pero no nos resistimos a señalar algunas ideas. Antes, unas breves observaciones.

La ECM del futuro estará compuesta, como lo está hoy, por distintas sensibilidades y modalidades de sentido, porque está constituido por un conglomerado de gentes diversas. La comunidad cooperativa es, y debe ser, un espacio plural y diverso, por lo que los mínimos comunes deben erigirse sobre un suelo de pluralidad (más aún en tiempos de globalidad) ⁴⁷. Dentro de esa pluralidad, además de las posturas mencionadas (posición tradicionalista, posmoderna y triunfalista) creemos que palpitan, y deben palpar, otros latidos que representan un impulso hacia una (re) formulación más profunda, una reinención y renovación de la identidad en sentido fuerte, conectada con las energías transformadoras y los marcos de interpretación de las nuevas generaciones. Es un nervio de futuro en formación, en vías de constitución, que conecta con sentidos pasados y reconoce –más aún, admira– el camino recorrido, y al mismo tiempo un nervio que mira a problemáticas presentes y futuras. Se trata de una nueva sensibilidad para una nueva generación. Es importante dejar espacio también para la conformación y estructuración de este impulso, porque puede alimentar a la ECM de forma notable.

Creemos que palpitan, y deben palpar, otros latidos que representan un impulso hacia una (re)formulación más profunda, una reinención y renovación de la identidad en sentido fuerte. Se trata de una nueva sensibilidad para una nueva generación.

(47) En una experiencia internacionalizada como la que encarna la experiencia cooperativa de Mondragón, las comprensiones compartidas deberán ir constituyéndose en una *red transnacional de significaciones compartidas*.

Todo cambio generacional es importante, pero lo es más cuando dicho cambio coincide y engarza con un proceso de cambio histórico-social de calado: una nueva generación configura un mundo distinto y, al mismo tiempo, ese mundo configura de forma distinta a las nuevas generaciones. Esta nueva sensibilidad busca vertebrarse en una visión de la sociedad que recupere la necesidad de fortalecer la comunidad, y denuncia algunas actitudes que minan la potencia constituyente del sujeto cooperativista:

- por un lado, el fatalismo inherente al tradicionalismo cooperativo (encerrarse en la tradición no ofrece futuro)
- por otro, el postmodernismo (quien niega cualquier afirmación de sentido se prepara para una adaptación acrítica a la realidad);
- por último, el oportunismo pragmático y la instrumentalización de la ética que supone buena parte de la nueva moda empresarial. Desde este punto de vista, la nueva cultura empresarial encarna el peligro de una envoltura utilitaria: la racionalidad moral que porta la ética social cooperativista desde su origen puede quedar sustituida por una cáscara brillante por fuera pero vacía por dentro. Podría estar perdiéndose la raíz ética profunda del ethos cooperativista y transformándose en una ética meramente pragmática. Se trataría de una reevaluación pseudomoral de la actividad empresarial.

Para esta nueva sensibilidad hay que rehacer y repensar otra vez el cooperativismo de Mondragón con nuevos sentidos que respondan a los desafíos éticos del nuevo tiempo histórico. Se trata de (volver a) situar el cooperativismo de Mondragón en un sistema de significados que den sentido y orientación a la acción económica, a partir de una lectura actualizada de los problemas del mundo que habitamos hoy; recrear una nueva identidad cooperativa con bases renovadas y en clave comunitaria: no se trata de resucitar los sentidos del viejo cooperativismo, sino de buscar una nueva concreción de sus valores universales en las nuevas condiciones históricas. Para ello habrá que realizar un ejercicio de adaptación a las nuevas condiciones que impone el nuevo escenario histórico, pero sin perder la naturaleza transformadora del sujeto cooperativista.

No se trata de resucitar los sentidos del viejo cooperativismo, sino de buscar una nueva concreción de sus valores universales en las nuevas condiciones históricas

Pero, ¿cuáles son esas nuevas condiciones socio-históricas?

7.3 Un mundo distinto en el que ubicarse

La caracterización del mundo actual es una labor titánica y de gran complejidad, y ese no es nuestro cometido en estas líneas. Pero salta a la vista que un término explicativo parece cubrir buena parte de tal caracterización: el tan mentado proceso de globalización. Ante la tendencia hacia una globalización desordenada, la regulación del mundo y el mercado globalizados supone un desafío urgente, pues el capitalismo mundializado parece haberse desprendido de toda regulación ética, religiosa, social, ecológica o política. Las regulaciones de la racionalidad económica que operaban en las sociedades pre-industriales fueron liquidadas por el primer capitalismo. Más recientemente, las regulaciones propias del fordismo que han operado en el marco del estado-nación han sido víctimas de un proceso que algunos llaman de ‘voladura controlada’ y que con la gestión neoliberal del proceso globalizador agonizan.

(El capitalismo mundializado parece haberse desprendido de toda regulación ética, religiosa, social, ecológica o política

En opinión del teólogo e investigador Hans Küng, “la economía mundial se ha independizado ampliamente, y no existe actualmente ninguna política mundial capaz de controlar eficazmente su desarrollo global”. En su opinión, “se está cuestionando la primacía de la política frente a la economía y al mismo tiempo la primacía de la ética frente a la economía y la política...”⁴⁸. Ante tales tendencias, el sueño ilustrado de un futuro en progreso y mejora continua es sustituido por una visión de peligro en una ‘sociedad del riesgo’. El propio pensamiento progresista deja de observar la modernidad como un tiempo histórico esencialmente ambivalente pero repleto de posibilidades, y pasa a fijar la mirada directamente en sus zonas oscuras. J.J. Brunner habla de este ilustrativo y significativo proceso:

“... la mirada y la sensibilidad progresistas manifiestan ahora, por primera vez, temor a la modernidad. Su optimismo de ayer –el de los socialistas utópicos y científicos, igual que de los socialdemócratas- da paso así a un apenas encubierto pesimismo a través de cuyo lente el crecimiento es visto como causa de malestares y la revolución tecnológica como una amenaza para la cultura.”⁴⁹

En efecto, el siglo XX se ha encargado de mostrarnos los lados oscuros de la modernidad, y como consecuencia de ello, tanto en el clima intelectual como en la mentalidad popular avanza un sentimiento de desconfianza íntima en torno al proyecto ilustrado y en torno al futuro.

(48) Hans Küng, *Una ética mundial para la economía y la política*, Trotta, 1999, p. 225.

(49) Brunner, ‘Apuntes sobre el malestar frente a la Modernidad: ¿transfiguración neo-conservadora del pensamiento progresista?’; http://www.geocities.com/brunner_cl/listado.html.

(El sueño ilustrado de un futuro en progreso y mejora continua es sustituido por una visión de peligro en una 'sociedad del riesgo'

Hoy parece más necesario que nunca reivindicar la multidimensionalidad del ser humano y de la sociedad humana, ante los intentos del mercado de crear una especie de 'hombre unidimensional' y sociedad escorada a lo instrumental. Volvemos a Kűng para expresar esta idea:

“Dicho desde el punto de vista sociol3gico, la economía (y, por tanto, el mercado) es sólo un subsistema de la sociedad, con el que coexisten otros subsistemas como el derecho, la política, la ciencia, la cultura y la religión. El principio de racionalidad económica tiene (...) su justificación, pero ésta no ha de absolutizarse, pues se trata siempre de una justificación relativa. Pero en el ultra-liberalismo economicista existe –dicho con toda precisión- el peligro de que el subsistema de economía de mercado se eleve de hecho a la categoría de un sistema total, de modo que derecho, política, ciencia, cultura y religión no sólo sean analizados mediante instrumentos económicos (lo que sería legítmo), sino que se vean en la práctica sometidos a la economía, domesticados por ella y en definitiva desvirtuados.”⁵⁰

Son muchos los autores que hablan de la necesidad de proteger los ámbitos de la vida social en el que se produce la comunicación simbólica y se da la producción, transmisión y socialización de los valores colectivos. Nunca está de más recordar la advertencia de Habermas: “Es preciso poner coto a los circuitos del dinero y poder de la economía y la administración pública, a la vez que hay que mantenerlos separados de los ámbitos de acción estructurados comunicativamente que representan la vida privada y los espacios públicos espontáneos; pues si no, el mundo de la vida se verá aún más invadido por las formas para él disonantes de la racionalidad económica y burocrática.”⁵¹

(50) Hans Kűng, op.cit., p. 221-222. Las palabras de Javier Álvarez Dorronsoro apuntan en la misma dirección: “Con el utilitarismo se consuma la emancipación de la economía con respecto a la moral. La economía se configura como un recinto con un orden propio, al que incluso se le adjudica una moralidad funcional a ese orden (como la ética utilitarista). En la medida en la que es lógico considerar que un dominio coherente en sí mismo no necesita de la intervención externa, sea moral (en su versión cristiana o la procedente de la tradición aristotélica) o política, irá progresando con el tiempo la idea de que cualquier intervención del ser humano para modificar ese orden económico es nefasta” (Javier Álvarez Dorronsoro, *Ética y economía*, inédito, 1995; recogido del trabajo de Eugenio del Río, *Modernidad, postmodernidad. Cuaderno de trabajo*, Talasa, Madrid, 1997, p. 18-19).

(51) J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, Tecnos, Madrid, 1996, p. 135.

De un modo parecido, una de las claves del pensamiento comunitarista apunta hacia la necesidad de construir un nuevo equilibrio entre el mercado, el estado y la comunidad, a partir del reforzamiento de esta última.

(Es preciso poner coto a los circuitos del dinero y poder de la economía y la administración pública

La racionalidad económica nunca ha constituido un problema en sí misma, como desde siempre ha sabido el cooperativismo de Mondragón. Ha sido su desregulación y expansión sin límites las que provocan un mundo crecientemente inseguro (en lo ecológico, en lo cultural, en lo social). En este sentido, I. Zubero nos advierte de que “el problema central de la sociedad capitalista no ha sido ni es la existencia de la racionalidad económica, sino el de señalar y mantener los límites en cuyo interior puede y debe ser aplicada” ⁵². Siguiendo esta misma línea, M. Walzer lo expresa así: “La moralidad del bazar está bien en el bazar. El mercado es una zona de la ciudad, no la ciudad entera” ⁵³.

Las dudas y sospechas sobre lo auto-destructivo del camino emprendido por la civilización occidental no son nuevas. Advertía hace tiempo el mismo Freud de que “nuestros contemporáneos han llegado a tal extremo en el dominio de las fuerzas elementales, que con su ayuda les sería fácil exterminarse mutuamente hasta el último hombre. Bien lo saben, y de ahí buena parte de su presente agitación, de su infelicidad y de su angustia. Sólo nos queda esperar que la otra de ambas 'potencias celestes', el eterno Eros despliegue sus fuerzas para vencer en la lucha con su no menos inmortal adversario” ⁵⁴.

(“El problema central de la sociedad capitalista no ha sido ni es la existencia de la racionalidad económica, sino el de señalar y mantener los límites en cuyo interior puede y debe ser aplicada”

En nuestro tiempo se ha intensificado la preocupación sobre el rumbo de la humanidad, y no faltan lecturas pesimistas e incluso apocalípticas en torno al mundo de comienzos del siglo XXI (sus problemas ecológicos, humanitarios, desigualdades económicas y conflictos bélicos). Apuntaba Zygmunt Bauman, con la inteligencia y sagacidad que le caracterizan, que nuestra experiencia se parece a la de los viajeros de un avión que vuela a gran altura, y se dan cuenta de que no hay nadie en la cabina que lo dirija.

(52) I. Zubero, *El trabajo en la sociedad*, Universidad del País Vasco, p. 128.

(53) M. Walzer, *Las esferas de la justicia. Una defensa del pluralismo y la igualdad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1993, p. 74.

(54) S. Freud, *El malestar en la cultura*, Alianza, Madrid, 1970, p. 88.

Pero frente a lecturas angustiosas nosotros preferimos fijar la mirada en las palabras más esperanzadoras de Paul Ricoeur ⁵⁵:

“El hombre de hoy ha llegado a un umbral: tiene la posibilidad de realizar modificaciones fundamentales de la propia existencia pero también puede destruirse. Se trata de una conquista que marca una época sin precedentes en la historia. Pero no hay que crear alarmismos. La cuestión es dotarse de reglas. Cuanto más se ensancha el poder del hombre, más se amplían las posibilidades de bien y de mal. No hay que asombrarse ni desanimarse. No comparto la posición pesimista de quienes ven en el progreso científico y en la misma globalización un riesgo de catástrofes irreversibles.”

La cuestión es dotarse de reglas, nos dirá Ricoeur. Son muchas las propuestas que apuntan hacia la necesidad de una nueva regulación ética, cultural o política del mercado, de la economía y de la globalización. La reivindicación de la política es una clave importante para configurar un mundo menos peligroso y más seguro. El propio Anthony Giddens habla de un ‘mundo desbocado’ y señala que “nuestro mundo desbocado no necesita menos autoridad, sino más”, y añadirá que “esto sólo pueden proveerlo las instituciones democráticas” ⁵⁶.

（ Nuestra experiencia se parece a la de los viajeros de un avión que vuela a gran altura, y se dan cuenta de que no hay nadie en la cabina que lo dirija

El mundo del cooperativismo no pertenece al mundo de la política. Ahora bien, el cooperativismo constituye una experiencia colectiva en el mundo de la empresa que surge de la comunidad, y que se orienta a través de una autorregulación cultural y ética determinadas. He ahí el desafío del cooperativismo también a partir de ahora. Se trata de activar la capacidad de autorregulación comunitaria de la actividad económico-empresarial en la dirección de los valores cooperativos.

Hemos de tener en cuenta que muchas de las propuestas de hoy abogan por profundizar en la democracia, especialmente en la democracia participativa, potenciando así la capacidad de decisión de todos los sectores afectados. Es decir, nos encontramos con el postulado que representa el núcleo duro del hecho cooperativo: la democracia y la capacidad de autogobierno ciudadano.

（ Son muchas las propuestas que apuntan hacia la necesidad de una nueva regulación ética, cultural o política del mercado, de la economía y de la globalización

(55) Cita recogida de una entrevista realizada al filósofo francés: ‘Un filósofo en defensa de la persona’. La entrevista en Internet: <http://www.uia.mx/humanismocristiano/filosofio.html>

(56) A. Giddens, *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*, Taurus, Madrid, 2000, p. 95.

8. ALGUNAS CLAVES PARA EL COOPERATIVISMO DEL SIGLO XXI

“Hay que intentarlo... y al fin y al cabo actuar sobre la realidad y cambiarla, aunque sea un poquito, es la única manera de probar que la realidad es transformable.”

E. Galeano.

“No esperemos nada del siglo XXI.


Es el siglo XXI el que lo espera todo de nosotros.”

Gabriel García Márquez

8.1 Nuevos desafíos socio-éticos

Vivimos una época de cambios, y también un cambio de época. Y, por tanto, un periodo histórico clave en el que se están conformando las características y rasgos estructurales de la identidad cooperativa del futuro. En gran medida, las decisiones que hoy se tomen, o aquellas que no se tomen, van a configurar el contexto cultural y material en el que se desarrollará el futuro cooperativismo.

Como ya hemos señalado, parece entreverse la semilla de una nueva sensibilidad cooperativa que, todavía de forma algo difusa e intuitiva, comienza a mirar en una nueva dirección, consciente del nuevo tiempo histórico y social en el que se inscribe la experiencia. Ahora bien, está por ver cuál será el recorrido de tal sensibilidad: su fuerza de partida, su capacidad para hacer cuajar su visión en el cuerpo social y directivo, su resistencia en el tiempo, la capacidad de integrar su visión en el entramado institucional y social ya existente, su capacidad de ofrecer elementos para una práctica empresarial distintiva y al mismo tiempo viable... Será importante la receptividad de la actual estructura de poder ante las nuevas propuestas.

 Parece entreverse la semilla de una nueva sensibilidad cooperativa que, todavía de forma algo difusa e intuitiva, comienza a mirar en una nueva dirección, consciente del nuevo tiempo histórico y social en el que se inscribe la experiencia

Dicha sensibilidad señala que algunas de las nuevas bases de partida de nuestro tiempo son las que siguen:

- Globalización y democracia. En el mundo globalizado que va configurándose la grandes instituciones financieras y económicas (FMI, BM, OMC) gobiernan el mundo sin que nadie las haya elegido democráticamente. Los centros de decisión están alejadas de las comunidades humanas y de sus posibilidades de control democrático. Ante tal hecho, surgen voces que reivindican la profundización en la democracia, especialmente en la democracia participativa, para potenciar la capacidad de decisión de todos los sectores afectados. La economía y la empresa representan ámbitos muy necesitados de lógicas más democráticas. Todo ello apunta al núcleo duro del hecho cooperativo: la democracia y la capacidad de autogobierno ciudadano en el mundo de la empresa.
- Re-estructuración ecológica de la sociedad industrial. En cierta forma, hemos pasado de la centralidad de la cuestión social a la centralidad de la cuestión ecológico-social. En términos más generales, la vinculación y el buen entendimiento de lo económico con otros ámbitos u órdenes de la vida social (lo ecológico, personal, cultural, social, familiar...) ⁵⁷ es una necesidad creciente en las sociedades occidentales y su modelo de desarrollo crecientemente globalizado. Pero no sólo eso. Se está convirtiendo también en una condición esencial para la propia supervivencia y estabilidad del orden social, y como consecuencia de ello la cuestión del desarrollo sostenible ha dejado de ser sólo una preocupación de los sectores progresistas y transformadores de la sociedad.

(Hemos pasado de la centralidad de la cuestión social a la centralidad de la cuestión ecológico-social

- Re-estructuración de la modernidad capitalista en base a la contradicción Norte Sur: el conflicto capital-trabajo ubicado en el marco del estado-nación deja de ser el eje central de conflicto. Esta cuestión afecta directamente al cooperativismo industrial, pues dicho cooperativismo es el intento de búsqueda de solución de dicho conflicto. El conflicto capital-trabajo adquiere hoy, por un lado, una dimensión transnacional, y, por otro, se torna más complejo, en la medida en que el factor capital (y su lógica del beneficio) entra en conflicto también con otros factores además del trabajo, como son el consumo (o, mejor dicho, los consumidores) y el medio ambiente. Decía Kropotkin a finales del XIX que nosotros, la gente civilizada, tenemos una opinión con respecto a todo, interés

(57) Ulrich Beck, *La democracia y sus enemigos*, Paidós, p. 25.

en todo, pero que manifestamos una notable ignorancia con respecto a una cuestión: de dónde procede el pan que nos llevamos a la boca. Hablaba de los privilegiados de su sociedad, sector en el que se incluía. A los ricos del Norte nos pasa algo parecido, aunque bien es cierto que en los últimos tiempos avanza la conciencia que sabe de un Sur empobrecido a costa del bienestar del hemisferio Norte. Se trata de la otra pata del desarrollo sostenible, y es la otra gran cuestión que cualquier proyecto de reforma, cambio o transformación social debe tener en mente.

(El conflicto capital-trabajo ubicado en el marco del estado-nación deja de ser el eje central de conflicto

- Re-estructuración de los roles sexuales: necesidad de incorporar el punto de vista de género en el mundo empresarial como consecuencia de la incorporación masiva de la mujer al mundo del trabajo y la economía. Hay quien dice que, de haber habido alguna revolución en el siglo XX, ésta ha sido la protagonizada por las mujeres. Hoy, después de una larga y complicada andadura a favor de sus derechos, las mujeres experimentan una incorporación masiva al mundo de la economía y del trabajo. La empresa es una de las instituciones más patriarcales, no hay más que ver el lugar que las mujeres todavía ocupan en su estructura de poder (en la sociedad en su conjunto, las mujeres cuentan con una menor tasa de actividad, mayor tasa de desempleo, mayor temporalidad, menor sueldo, y son todavía ellas quienes realizan, de forma abrumadora, los trabajos no remunerados que resultan fundamentales para el sustento de la vida humana, como la educación de los hijos o el cuidado de personas mayores y enfermas). La incorporación de la perspectiva de género en la empresa no es sino un paso necesario en la secuencia de conquistas sociales en esa línea.
- Crisis de sentido provocada por la modernidad capitalista y las formas de vida que promueve: individualismo; falta de orientación colectiva; necesidad de vinculación comunitaria y pertenencia identitaria; necesidad de otras lógicas humanas que equilibren la racionalidad instrumental. La globalización, y la posmodernidad entendida como la anulación del deseo autodeterminativo y la hiper-valoración de las estrategias meramente adaptativas, nos empujan hacia un vacío. La empresa cooperativa coexiste en un entorno marcado por una crisis de sentido y por una necesidad de orientar la acción humana en base a sentidos colectivos. Existe una necesidad más o menos explícita de insertarse en una red de relaciones interpersonales positivas, de construir sentimientos de pertenencia y de implicarse en actividades dotadas de sentido. Se trata de demandas de sociabilidad (relacionalidad), comunicación, pertenencia, identidad y de sentidos no instrumentales. A todo ello las empresas comunitarias y

cooperativas pueden responder mejor.⁵⁸ Además, más que las dinámicas individualistas que tienden a la disgregación, hoy sabemos que otros factores movilizan de forma poderosa las fuerzas productivas de los colectivos o países: un grado óptimo de cohesión social, la integración simbólica, o la concertación de intereses. Por ello, el fortalecimiento de las capacidades sociales/grupales de acción constituye un tema prioritario.

Existe una necesidad más o menos explícita de insertarse en una red de relaciones interpersonales positivas, de construir sentimientos de pertenencia y de implicarse en actividades dotadas de sentido

- Nuevos focos de preocupación de corte cultural post-materialista que tienen que ver con la calidad de vida y el lugar del trabajo en la misma: relación trabajo familia, trabajo-tiempo libre...

8.2 Sostenibilidad

Los aspectos mencionados constituyen algunas de las claves principales y nuevos puntos de partida para el cooperativismo del futuro. Entre todas ellas, la insostenibilidad del actual modelo de desarrollo occidental es, a buen seguro, la cuestión crucial que deberán encarar las sociedades humanas en el siglo XXI.

Fue un organismo tan poco sospechoso de veleidades revolucionarias como el Club de Roma el que, hace ya más de tres largas décadas, advirtió sobre la trascendencia de este hecho (por un lado, la crisis ecológica, y por otro, la pobreza y precariedad existencial que padecen la mayoría de los habitantes del planeta). Advirtió sobre el hecho de que el crecimiento económico occidental tenía un límite, un techo, algo que entonces sorprendió a propios y a extraños en los círculos no habituados a esta nueva visión. En muchos medios abrió las puertas para comprender que el planeta no puede sostener a 6.000 millones de personas viviendo como los occidentales, y que Occidente debe poner un límite a su crecimiento si no quiere comprometer el futuro de la humanidad.⁵⁹

(58) Véase Benedetto Gui, 'Organizaciones productivas con fines ideales y realización de la persona: relaciones interpersonales y horizontes de sentido', en Luigino Bruni (coord.), *Economía de Comunità. Por una cultura económica centrada en la persona*, Ciudad Nueva, Madrid, 2001.

(59) Jorgen Randers, Donella Meadows y Dennis Meadows fueron quienes publicaron en 1972 *Los límites del crecimiento*, un informe auspiciado por el Club de Roma y profusamente comentado durante todos estos años. Recientemente, Dennis Meadows ha revisado el informe y se ha ratificado en el mensaje avalándolo con datos actualizados: el crecimiento ha atravesado ya la línea roja. Se puede encontrar una entrevista ilustrativa en prensa: 'Los límites del crecimiento, 34 años después', *La Vanguardia*, 30 de mayo del 2006.

Como señala Ulrich Beck, la Modernidad clásica está directamente vinculada a la sociedad industrial, y su dilema principal consistía en la creación de riqueza y la distribución equitativa de la misma. La nueva época (llámese segunda modernidad, tardomodernidad o posmodernidad) se vincula a la sociedad del riesgo, y su dilema principal consiste en la prevención, disminución y canalización del riesgo. El riesgo nuclear, por ejemplo, pero también otro tipo de riesgos que tienen que ver quizá más directamente con la economía y el modelo de desarrollo occidental intensivo (desigualdades crecientes en el primer mundo y, especialmente, miseria en el tercero; el calentamiento del planeta y los riesgos ecológicos en general). Con todo, en esta nueva fase del desarrollo de las “sociedades del riesgo”, las amenazas y riesgos que enfretamos no pueden ser entendidos y menos solucionados por los mecanismos propios de la sociedad industrial (una sociedad centrada en la solución de conflictos de carácter distributivo en el marco del estado-nación: ingresos, empleo, seguridad social).

En las nuevas generaciones se está desintegrando la alianza entre seguridad y crecimiento económico. Los postulados de una economía desarrollista y productivista (la idea de crecimiento sin límites, la idea de cuanto más trabajo mejor vida, etc.) pierden peso en las nuevas coordenadas culturales, especialmente de las generaciones jóvenes, y, frente a tales postulados, se buscan fórmulas para una economía más cualitativa. Las claves culturales de la economía productivista cuajan con dificultad en cada vez más sectores, y lo harán con mayor dificultad en el futuro. Es posible que en el medio plazo este hecho convierta a aquellas organizaciones que no se adaptan a las impostergables exigencias de la sostenibilidad, en algo así como organizaciones no gratas para crecientes sectores de la población, pues son cada vez más quienes piensan en la urgencia de que la humanidad alcance un nuevo estadio en el que el desarrollo económico vaya de la mano de las preocupaciones sociales y medioambientales.

La duda sobre el modelo de desarrollo occidental corroe la legitimidad del éxito económico per se, y la legitimidad de la expansión y ejecución sin límites de la racionalidad económica. Y es posible que esto no suceda tanto por un arrebató de ética ecológica; quizá no se trate tanto de una actitud de revolverse en términos morales ante una acción humana depredadora que no respeta otras formas de vida en el planeta, ni tampoco porque crea gran desigualdad social y bolsas de pobreza que no tienen parangón en la historia. Más que por las razones aducidas, o junto con ellas, es posible que suceda por un sentimiento de inseguridad ante una dirección histórica que nos enfrenta ante dilemas de una envergadura, magnitud y trascendencia que todavía no alcanzamos a ver con precisión, y que, en lo fundamental, tienen que ver con la destrucción paulatina de las condiciones de vida en la Tierra (las condiciones hasta ahora conocidas), y en lo más hondo, con la dimensión autodestructiva de nuestra especie.

La duda sobre el modelo de desarrollo occidental corroe la legitimidad del éxito económico per se, y la legitimidad de la expansión y ejecución sin límites de la racionalidad económica.

Ya no puede pretenderse que la economía global opere dentro de un ecosistema ilimitado. Hace falta otra manera de pensar para una economía sostenible dentro de las posibilidades de la biosfera.⁶⁰. Debemos empezar a entender que la economía es un subsistema del medio ambiente. Aristóteles lo dijo hace mucho tiempo, cuando distinguía entre economía y crematística: economía equivale a gestión de la casa, en este caso a la gestión de nuestro planeta, mientras que la crematística tiene que ver con los negocios. La economía mundial es insostenible porque está totalmente divorciada de la Naturaleza, hay un claro divorcio entre economía y negocios.

Con todo, y en la medida en que las consecuencias (sociales y medioambientales) de dicho divorcio se hagan más patentes, en las nuevas conciencias se vislumbra con dificultad la posibilidad de un proyecto histórico fundamentado en valores humanos (cooperativos) que no aborde un replanteamiento de las formas de vida y formas de economía (y de empresa) del mundo de hoy.

Debo aclarar un punto antes de seguir adelante. No pretendo sugerir que la empresa, y el cooperativismo de Mondragón en particular, deban hacerse cargo de todos los grandes males del mundo actual. Salta a la vista que la ECM constituye una humilde gota en un gran océano global. Y flaco favor se le hace a nadie si se le exige algo que está fuera de su alcance. Las expectativas exageradas suelen ser directamente proporcionales a las grandes frustraciones.

En las nuevas conciencias se vislumbra con dificultad la posibilidad de un proyecto histórico fundamentado en valores humanos (cooperativos) que no aborde un replanteamiento de las formas de vida y formas de economía (y de empresa) del mundo de hoy

(60) Herman E. Daly, profesor de la Universidad de Maryland y economista en el departamento de medio ambiente del Banco Mundial, es uno de los expertos en políticas relativas al desarrollo sostenible. Véase: 'La economía en un mundo repleto', *Investigación y Ciencia* (Scientific American), noviembre 2005.

Sin embargo, llevadas estas reflexiones al ámbito particular del cooperativismo de Mondragón, es preciso señalar que la ciudadela cooperativa también debiera tener claro cuáles son los nuevos desafíos históricos. Y debiera tener clara la necesidad de seguir la senda de un desarrollo global sostenible (en términos humanos, sociales y ecológicos), y que su supervivencia o desarrollo sostenido no puede apoyarse en soluciones exclusivamente tecnocráticas e instrumentales.

El futuro se presenta muy complicado si se avanza en la atomización del sujeto cooperativista, en su des-estructuración identitaria y en su vaciamiento cultural. El desafío de futuro pasa, efectivamente, por el éxito empresarial, por el desarrollo sostenido en un mercado crecientemente competitivo, y esto no parece nada sencillo (existen síntomas importantes de bajas rentabilidades, pérdidas de eficiencia, y de contar con ‘negocios maduros’ de dudoso futuro). Y pasa también, muy ligado a lo anterior, por la capacidad comunitaria de generar endógenamente las racionalidades culturales, éticas, sociales y ecológicas que acompañen a la racionalidad económica y den sentido a la misma, para así hacer frente al que puede considerarse uno de los problemas y riesgos que con mayor fuerza atosigará a las sociedades humanas en el siglo XXI: la insostenibilidad del modelo de desarrollo occidental. Es fundamental analizar los paradigmas y territorios ético-políticos que deberán transitar las acciones cooperativas en tiempos de globalización.

8.3 Sentido a la eficacia y eficacia a los sentidos

Recapitemos. Estas líneas argumentan que la ECM vive momentos críticos y delicados, un momento de turbulencias que dibuja un paisaje de amenazas, pero también de nuevas oportunidades, todo ello por la necesidad innegociable de incorporarse a un cambio de época, a un mercado global y una economía del conocimiento. Y se lanza un diagnóstico en términos de ‘crisis de sentido’, ‘crisis cultural’, ‘crisis identitaria’ o ‘crisis motivacional’, porque la adaptación a la nueva era remueve y problematiza la identidad colectiva construida sobre otras bases societales. Y se añade que tal crisis debe abordarse con la seriedad que merece, es decir, tanto por la importancia que posee en términos de competitividad (la compactación cultural de las empresas marca la diferencia y refuerza la capacidad competitiva), como para dar respuesta al proyecto histórico de configurar una empresa, una economía y un sociedad que promuevan una elevación ético-moral.

La integración motivacional y simbólica supone una cuestión compleja que requiere, a buen seguro, de muchas cosas y variadas líneas de actuación. Para empezar, se trata de comprender la realidad empresarial y, más en concreto, la realidad cooperativa, como un espacio también simbólico, como una realidad cultural y un mundo de sentidos/motivaciones (plural y diverso, claro está).

Es importante percatarse de que hablar de una crisis de sentido no es una cuestión baladí, pues ha sido el impulso ético, ideológico, simbólico o motivacional precisamente una de las condiciones necesarias para el éxito empresarial en el caso Mondragón. Existen otros ejemplos que demuestran claramente la importancia de lo identitario y lo cultural en el mundo instrumental de la economía. Por poner un ejemplo paradigmático y de libro: sin comprender la identidad nacional japonesa no se entiende nada de lo que en las últimas décadas ha hecho Japón, incluido el denominado ‘milagro japonés’.

Es importante percatarse de que hablar de una crisis de sentido no es una cuestión baladí, pues ha sido el impulso ético, ideológico, simbólico o motivacional precisamente una de las condiciones necesarias para el éxito empresarial en el caso Mondragón

El mundo de la empresa sabe ahora de la importancia de los intangibles y de la identidad, pero, si se me permite decirlo así, Mondragón lo sabe y lo practica desde hace tiempo. Las grandes ideas-fuerza (religiosas, progresistas o de construcción de país) han adquirido eficacia histórica y han fundamentado vidas: muchos han hecho pivotar una parte importante de su existencia e identidad en base al cooperativismo, sus requerimientos diarios y su proyecto transformador. La búsqueda de la eficacia empresarial ha tenido sentido y los sentidos compartidos han catapultado la eficacia empresarial. Dicho de otro modo, se otorgó sentido a la eficacia y eficacia a los sentidos. Lo ‘afectivo’ se tornó ‘efectivo’.

Hoy es precisamente esa dimensión, la ético-ideológica y su correlativa base motivacional, la que en los últimos años está sufriendo, y por ello debe impulsarse una operación histórica de calado que sea capaz de volver a generar sentido (a la eficacia) y eficacia (a los sentidos). Es un momento para la creatividad, para la auto-creación.

Debe impulsarse una operación histórica de calado que sea capaz de volver a generar sentido (a la eficacia) y eficacia (a los sentidos)

Porque el cooperativismo está perdiendo fuelle como proyecto transformador y motivador. Y esto se nota tanto fuera como dentro de las cooperativas. El viejo cooperativismo respondía a las problemáticas de una sociedad hoy radicalmente alterada. El mercado globalizado impone determinados cursos de acción que acentúan contradicciones y deterioran el hecho cooperativo (en su estructura material-objetiva). Pero es fundamental darse cuenta de que el problema no está sólo ‘ahí fuera’, en el mercado globalizado y sus innegables exigencias; también está ‘aquí

dentro', en el ablandamiento de la musculatura ideológica. La homologación cultural-ideológica es la más peligrosa, porque paraliza la subjetividad transformadora y, en consecuencia, imposibilita la capacidad de innovar e imaginar cursos de acción alternativos y transformadores. También podría expresarse de una forma más clásica y conocida: no puede haber cooperativismo sin cooperativistas (como decía Arizmendiarieta).

Por ello, se deberán cuidar mucho los pliegues internos, la 'dimensión interna-cultural'. Se deberán crear significaciones nuevas e instituir prácticas diferentes. Ya está dicho: la adaptación exitosa a la globalización no será posible sólo en términos tecnocráticos. El plano cultural y subjetivo seguirá siendo condición necesaria para el éxito (quizá más que nunca). Sería cuando menos paradójico que la ECM desatendiera la clave cultural cuando otros lo han descubierto como principal motor de competitividad.

Las dos cuestiones pueden ir de la mano: la ECM puede repensar y adaptar su proyecto transformador en base a los nuevos desafíos socio-éticos; y, al mismo tiempo, los sentidos renovados pueden constituir la columna vertebral de un colectivo culturalmente más compacto y competitivo (el mundo económico contemporáneo ha puesto de manifiesto que la cultura rinde y las organizaciones de todo tipo saben hoy que cuidar al ser humano fructifica el conjunto).

Sería cuando menos paradójico que la ECM desatendiera la clave cultural cuando otros lo han descubierto como principal motor de competitividad.

Y cuando decimos que no se trata de resucitar los sentidos del viejo cooperativismo (para crear hay que evitar cavar trincheras sagradas, con las palas del orden, el pensamiento y las prácticas heredadas), sino de buscar una nueva concreción de sus valores universales en las nuevas condiciones históricas, nos referimos a una operación de refundación y refundición. Refundación: la reformulación del nosotros cooperativo, volver a contestar el por qué y para qué de todo esto en tiempos de globalización. Refundición: crear un nuevo y eficaz depósito de sentidos-motivaciones a modo de collage, con algunos viejos pero renovados sentidos (democracia, compromiso social) y otros nuevos que engarcen directamente con las nuevas coordenadas culturales que emergen en nuevo ciclo histórico y la nueva semántica para un proyecto de transformación (auto-realización, ecología, tercer mundo, democracia participativa, empleo de calidad, vivienda, género, euskara, marginación social, compromiso en la construcción de la comunidad...).

El desafío de la ECM, y de las empresas en general, no consiste en crecer económicamente, sino en hacerlo siguiendo estándares sociales, ecológicos, culturales, democráticos y solidarios. En esta labor, la ECM puede actuar a la defensiva, desde la desgana, desde la falta de convicción y falta de conciencia histórica; puede actuar desde la cosm-ética; o puede constituirse, desde la humildad, en un agente tractor de una nueva forma de ser y hacer empresa.

El desafío de la ECM, y de las empresas en general, no consiste en crecer económicamente, sino en hacerlo siguiendo estándares sociales, ecológicos, culturales, democráticos y solidarios

8.4 La clave comunicativa

La cuestión principal reside en saber cómo hacerlo, es decir, cómo enfrentar una crisis cultural y motivacional de calado histórico, cómo enfrentar la (relativa) desestructuración simbólica y cultural de un colectivo humano, al tiempo que se reorienta dicho colectivo en la dirección de los desafíos humanos y sociales de una nueva época.

Para abordar bien la mejora motivacional, para hacer frente a la crisis cultural y de sentido, es importante conocer cómo se generan, mantienen, socializan y mejoran las motivaciones en un grupo humano ⁶¹. No pretendo agotar esa cuestión en estas líneas, no hace falta decirlo, pero es importante señalar que la mejora motivacional está directamente vinculada a un terreno tan amplio como complejo: la comunicación. Los vínculos entre motivaciones/sentidos y comunicación son incluso más estrechos de lo que a primera vista parece.

Las motivaciones intrínsecas no florecen y cristalizan a partir de procesos de auto-génesis (aunque dicho impulso sea un factor a tener en cuenta). En cualquier grupo o realidad humana, la génesis y desarrollo de dicha dimensión posee una base fundamentalmente relacional, vincular, social, comunicacional. Es a través de la dimensión comunicativa de los humanos, a través de los distintos espacios dialógicos e inter-comunicativos que las sociedades y grupos humanos construyen (de forma consciente o no consciente, espacios formales o informales), como se impulsa la permanente producción, socialización y renovación de una visión del mundo, de los valores, de las metas y de los sentidos inter-subjetivamente compartidos (en la doble acepción de sentido: 'significado' y 'rumbo').

(61) En el campo de investigación de las motivaciones humanas se distinguen los elementos disatisfactores y los motivadores. Los primeros tienen que ver con los ingresos, las condiciones de trabajo, los beneficios y otros aspectos similares. Sabemos ya que la mejora de estos aspectos no produce la alta motivación (eso sí, el deterioro de este tipo de aspectos produce improductividad e insatisfacción). Por otro lado, existe otra forma de enfocar la cuestión de las motivaciones que tiene que ver con las necesidades básicas de los seres humanos: fisiológicas, de seguridad, sociales, egoístas y de autorrealización.

(Los vínculos entre motivaciones/sentidos y comunicación son incluso más estrechos de lo que a primera vista parece

Es así, a través del yo-en-relación, como se conecta con el mundo de las motivaciones; se crean filiaciones y vinculaciones afectivas; se alimenta y mantiene viva una visión; se (re)construyen identidades y autodefiniciones colectivas; se activan procesos hacia la compactación cultural; se estructura una red de significaciones compartidas; se crean lazos de dependencia y de dificultad compartida que, a su vez, crean una idea de destino compartido; se configuran redes de confianza; y, por tanto, se enfrenta la compleja cuestión de la integración simbólica/motivacional/cultural/psicosocial.

El abordaje consciente de la comunicación se hace especialmente relevante en un tiempo de globalidad. En un tiempo global las identidades y su reproducción siguen ligadas a criterios clásicos de espacio (comunidades territoriales locales compartidas) y tiempo (un tiempo también compartido), pero dichas identidades deben ser también apuntaladas a través de nuevos medios, porque cada vez más formamos parte de redes humanas social y geográficamente dispersas, como la que configura una red socio-empresarial internacionalizada. Dicho de otra forma: la sociedad globalizada es aquella que, en cierta medida, se libera de las relaciones sociales ancladas en los contextos locales de interacción y se reestructura a través del espacio y del tiempo.

Los procesos comunicativos posibilitan la adhesión de las voluntades y el consenso en torno a unos significados compartidos. Un flujo comunicativo en cantidades suficientes y siguiendo parámetros de calidad adecuados, posee una notable capacidad de estructuración social y cultural, una capacidad suficiente para, por un lado, llegar a cuotas funcionales y eficaces en lo que respecta a la necesaria densidad de sentido que requieren las colectividades humanas con el objeto de operar en un campo de acción tan competitivo como el constituido por el mercado global; y, por otro, acompañar la acción empresarial con las necesarias lógicas democráticas, sociales y ecológicas que se requieren hoy para un proyecto de transformación social (un cooperativismo que se sienta interpelado por las grandes cuestiones de nuestro tiempo).

(Los procesos comunicativos posibilitan la adhesión de las voluntades y el consenso en torno a unos significados compartidos

Dice Castells que “la comunicación es el espacio central de la formación de comportamientos y de cambio social y político” ⁶². Las organizaciones humanas pueden ser entendidas como sistemas complejos auto-referenciales en lo que respecta al campo comunicacional. Toda organización humana se define por una serie de redes conversacionales. Existen determinadas prácticas lingüísticas (y, por tanto, afectivas y emocionales) que la constituyen como un sistema humano particular. La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de cualquier organización, ya que la mejora de la relación comunicativa entre empleados se revela fundamental y lo mismo sucede con el trato con los clientes, proveedores y sociedad en general. La construcción de una imagen y una identidad deviene fundamental también para desarrollar el sentido de pertenencia de los sujetos que componen la organización.

Por todo ello se hace necesario establecer vías y espacios permanentes de comunicación. Se requiere hablar, nombrar, conversar, dialogar. Se requiere fortalecer la comunicación simbólica para la necesaria producción y socialización de los valores y sentidos últimos. Es necesario restablecer la plaza pública cooperativa, para la continua re-elaboración intercomunicativa de la identidad cooperativista.

En el caso de la red de cooperativas de Mondragón, no estamos hablando tanto de la permanente reconstrucción de una identidad corporativa, sino de la regeneración de un movimiento social de carácter económico-empresarial que pretende avanzar en democracia y justicia social.

El espacio de comunicación cooperativo deberá ser también un espacio para el diálogo ético y moral. Todo ello no desde la nostalgia que pretende restablecer tiempos de mayor compactación ideológica en un arrebato de romanticismo; sino desde la convicción de poder así ganar en diferencialidad, calidad ética y empuje empresarial.

El momento no puede ser mejor, porque la empresa de hoy experimenta un giro dialógico: es concebido cada vez más como un espacio de diálogo, entendimiento, participación y comunicación inter e intra-personal. Es un giro histórico que establece condiciones idóneas para la re-elaboración identitaria que hoy requiere la ECM. Se necesita de espacios y momentos para el diálogo ético e ideológico, desde la convicción de poder así ganar en diferencialidad, calidad ética y empuje empresarial.

(62) Maybe Pascual, op.cit., p. 55.

La empresa de hoy experimenta un giro dialógico: es concebido cada vez más como un espacio de diálogo, entendimiento, participación y comunicación inter e intra-personal

Ahora bien, como en todo buen propósito, las perversiones acechan. La comunicación puede ser entendida desde una perspectiva de dominación cultural, cuyo principal objetivo es el control de las conciencias y la legitimación del poder, y para ello construye un operativo de instrumentalización de la ética y de la cultura. Olabuenaga lo expresa así:

“La culturización, en definitiva, se transforma en una forma de control ideológico recubierto de neutralidad científica, de racionalidad gerencial y hasta de orgullo corporativo, lo que no es otra cosa que una simple indoctrinación, en la que los científicos y expertos llamados como consultores degeneran fácilmente en empleados de una ‘industria de la conciencia’ ” ⁶³.

La comunicación así entendida está llamada al fracaso, en la medida en que genera múltiples resistencias por parte de unas conciencias individuales cada vez más autónomas y recelosas de la indoctrinación. A lo sumo, tal estrategia adquiere el recorrido que ofrecen las modas: precario y volátil. Por ello, habría que guardarse mucho de un tipo de comunicación como la mencionada.

Sin embargo, existen otros modelos más cercanos a un concepto profundo de ética organizacional, ligada a su vez a un concepto de desarrollo ético-moral de las personas y de la sociedad en su conjunto:

“Para remoralizar la sociedad sería necesario entonces que las distintas organizaciones recuperaran el sentido de la actividad que les es propia, que reflexionaran seriamente sobre cuáles son los bienes internos a esa actividad, como también sobre los medios adecuados para actuar en esa dirección. Ésa es la labor que hoy se propondría en primer lugar una ética de las organizaciones o de las instituciones.” ⁶⁴

En suma, es importante diseñar una amplia Política Comunicativa de corte multidimensional orientada en el sentido mencionado. Una política comunicativa (hacia fuera y hacia dentro; en el nivel intra-cooperativo, inter-cooperativo y del movimiento cooperativo con respecto a la sociedad; o si se prefiere, comunicación en el nivel micro, meso y macro-social) destinada a diseñar distintos espacios, estrate-

(63) J.I. Ruíz Olabuenaga, *Sociología de las organizaciones*, Universidad de Deusto, 1995, p. 235.

(64) Adela Cortina, ‘La empresa: el tema de nuestro tiempo’, en A. Cortina *et al.*, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid, 2000, p. 24.

gias y soportes comunicativos que tengan la potencia de reforzar culturalmente el movimiento cooperativo de Mondragón, de aglutinar, de motivar, de guiar la experiencia cooperativa hacia lógicas de futuro y de sostenibilidad; de generar sentido, pertenencia y empuje empresarial.

8.5 Reconstruir la plaza pública cooperativa y sus redes vinculares

La ECM necesita momentos para la comunicación, pero dicha comunicación sucede ‘en algún sitio’ (sea éste físico o virtual). Por ello, también necesita articular lugares para la recuperación e invención de sentidos e identidad. Lugares para reformulaciones éticas, para la reinención de modalidades del ser. Lugares para la producción de subjetividad y regeneración de su singularidad. Lugares también para la producción de nuevas representaciones simbólicas. Y se necesita llenar de contenido, significado e identidad los espacios formales intra e inter-cooperativos (como asambleas, reuniones de órganos institucionales y órganos de dirección).

De hecho, la ECM es ya, y lo será cada vez más, un entramado de cooperativas fragmentado en un contexto global que poco tiene que ver con la comunidad cerrada y autocentrada en la que germinó (una comunidad de cercanía social, cultural, comunicativa y psicológica). Y, si dicho proceso de expansión y des-territorialización/re-territorialización provocado por las condiciones de la globalización no viene acompañado del necesario ‘empaste’ identitario y de las necesarias acciones compensatorias, se corre el riesgo de desvitalizar definitivamente las redes vinculares, comunicativas y de sentido del ecosistema humano cooperativo (un ecosistema humano que se ha mostrado durante mucho tiempo capaz de una acción social/empresarial transformadora y de éxito precisamente en base a dichas redes).

La ECM es ya, y lo será cada vez más, un entramado de cooperativas fragmentado en un contexto global que poco tiene que ver con la comunidad cerrada y autocentrada en la que germinó

El riesgo de desvitalización/despotenciación de los colectivos humanos (del tejido social) y de la (relativa) disolución del ser colectivo es mayor en contextos de gran complejidad e incertidumbre como el que hoy experimentamos. Por ello, las cooperativas y los cooperativistas que conforman la ECM tienen que estrechar lazos y formar una red más tupida de vinculaciones y, por consiguiente, de significaciones compartidas. Una red vincular, en cierta medida, transnacional, o que posea efectos transnacionales. La pregunta podría formularse así: cómo encarar la construcción de sentido en la era de la conectividad a través de redes.

Por otro lado, es claro que la re-simbolización del cooperativismo de Mondragón requerirá de un núcleo emisor principal, una red vincular localizada en su territorio originario, en el ecosistema 'natural' en el que nació y se desarrolló: el propio valle. La recuperación de la experiencia cooperativa necesita antes que nada una revitalización de sus fuentes y redes vinculares primarias, como foco de irradiación. No hay que olvidar que la globalización descansa sobre núcleos locales.⁶⁵

La re-simbolización del cooperativismo de Mondragón requerirá de un núcleo emisor principal, una red vincular localizada en su territorio originario, en el ecosistema 'natural' en el que nació y se desarrolló: el propio valle

La re-simbolización del cooperativismo de Mondragón exige encarar varios niveles: en el nivel intra-cooperativo (hacia el interior de cada cooperativa) e inter-cooperativo (entre diversas cooperativas, entrelazadas a modo de red en una visión integrada, o identificadas en problemáticas comunes o negocios compartidos); en el nivel meso-identitario (el nivel que considera a la ECM como un movimiento social cooperativo con una visión integrada y un sentido de futuro compartido); y un cuarto nivel que conecta a las cooperativas con el resto de la sociedad y, especialmente, con aquellas zonas de la sociedad con las que se puede compartir una visión.

La conformación de redes sociales y la creación de lugares comunes, algunos de ellos necesariamente con carácter o efecto transnacional, deben entenderse como el intento de articular el cooperativismo a partir de su diversidad.

Es así como el sujeto se funda y refunda a sí mismo, y se diferencia de otros. A través de redes sociales abiertas y en permanente construcción se construye el sentido de pertenencia y la conciencia de participación en un proyecto compartido. Se fabrica el reconocimiento mutuo. Se construye una acción entrelazada, una identificación en las mismas problemáticas y necesidades, una intencionalidad compartida. Se elaboran decisiones individuales que se fundan sobre el ser colectivo y al mismo tiempo refundan dicho ser colectivo. Se gana en capacidad de afrontar, resolver y transformar. Se evita la fragmentación y la desafección de los miembros que forman parte de la experiencia colectiva. Se labra el capital social y se trenza la confianza mutua capaces de reducir incertidumbres y multiplicar creativi-dades tanto individuales como colectivas.

(65) Jordi Borja y Manuel Castells, *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*, Taurus, 1997.

A través de redes sociales abiertas y en permanente construcción se construye el sentido de pertenencia y la conciencia de participación en un proyecto compartido

8.6 La educación

Existe, por tanto, la necesidad de construir redes vinculares y comunicativas. Una de las estrategias comunicativas privilegiadas, y uno de los lugares a priorizar, lo constituye la educación/formación. No una educación cualquiera, sino una educación entendida como constructora de sentidos, de conocimiento, identidad y motivación para la participación. Una educación para la cohesión interna y el diálogo ético-económico con la sociedad. Dicha educación debe ser entendida desde nuevos parámetros, tanto metodológicos como de contenido; desde parámetros precisamente de diálogo crítico (educación dialógica) y comunicación (no de transmisión clásica de conocimientos). Mardones formuló así la importancia que para nuestras sociedades posee la educación:

“En el fondo de esta dificultad late uno de los más graves problemas de nuestra sociedad y cultura: la ruptura o escisión entre la dimensión funcional o tecno-económica y la reflexiva o de sentido. (...) Alguno como E. Morin lo ha llamado “el desafío de los desafíos”: exige una reforma del pensamiento; un cambio de paradigma o de manera de pensar que integre estos dos mundos separados. Si lo traducimos más concretamente a nuestra tarea educativa, la educación está retada a ser un espacio antes que de mera información, de procesamiento de esa información. El educador tiene que ser alguien que ayude a amueblar el piso mental del educando. Y no sólo la mente sino el corazón y las opciones existenciales. Si la educación no consigue esta ayuda el educando no tendrá estructura mental ni orientación vital y, lo que es peor, no tendrá capacidad de discernimiento entre las cosas. Será alguien llevado por la moda de cada momento. Vivirá el sentido variable que le dé el exterior, pero no tendrá contextura interna. Será más un insecto cambiante que un vertebrado.”⁶⁶

La labor educativa es la piedra angular sobre la que podría pivotar la regeneración cooperativista, a través de las importantes estructuras educativas de las que la ECM se ha dotado a lo largo de su trayectoria histórica, especialmente su universidad (Mondragón Unibertsitatea). El espacio universitario debiera conformarse, en estre-

(66) J.M. Mardones, *‘Educar para una sociedad más humana’*.

cha relación con la empresa cooperativa (sin olvidar que la universidad es empresa cooperativa y que las cooperativas son centros de aprendizaje permanente), en un centro neurálgico del debate y la reflexión cooperativos. La universidad debiera ser puntera en la producción y transmisión de los sentidos colectivos propios del cooperativismo de Mondragón, y tractora de un pensamiento progresista y renovador.

El espacio universitario debiera conformarse, en estrecha relación con la empresa cooperativa, en un centro neurálgico del debate y la reflexión cooperativos

Las posibilidades de regeneración no parecen reales sin tomarse muy en serio la educación del cuerpo social cooperativista (especialmente de sus dirigentes y gestores a diferentes niveles) y formación de las nuevas generaciones. No existirá posibilidad de renovar el imaginario colectivo ni de re-construir el sujeto cooperativo en base a las nuevas coordenadas del mundo de hoy, sin una estrategia educativa ambiciosa y eficaz. La educación no es en sí misma suficiente, pero sí totalmente necesaria.

8.6 Apuntes sobre la importancia de la innovación (y de la tradición)

La importancia de contar con una cultura creativa y organizaciones altamente innovadoras se presenta como algo sustancial en los tiempos que vivimos. La capacidad de innovar, el capital creativo, emerge como la quintaesencia de la competitividad. Se comienza hablar de la necesidad de impulsar comunidades creativas, en las que todo el entramado social, educativo y empresarial debiera estar orientado al desarrollo de la creatividad; mucho más en un entorno como el País Vasco en el que buena parte de la economía depende de sectores y negocios considerados maduros, y su mejor 'recurso' lo conforman las personas.

Pues bien, una de las tesis fundamentales que estas líneas defienden puede ser expresada de la siguiente forma: la innovación debe ser entendida no sólo en lo que respecta a su dimensión tecno-económica o empresarial, es decir, a la necesidad de activar políticas de I+D+i, construir parques empresariales innovadores, construir las infraestructuras necesarias o impulsar la capacidad de idear nuevos negocios y llevarlos a cabo con éxito. La innovación debe ser también de tipo cultural, en sentido amplio. No hablo sólo de la necesidad de entender la innovación como algo relativo a los intangibles, con el objeto de crear personas innovadoras. Especialmente para un movimiento socioeconómico como el cooperativismo, la innovación debe referirse también a la capacidad de empatizar y sentirse interpelado por las nuevas cuestiones que provocan el sufrimiento humano; es decir, la

capacidad de constituir organizaciones socialmente inteligentes. Se trata de innovarse, de auto-regenerarse también en esa dirección, para no quedar desalojado de los intereses, desafíos y necesidades humanas, y no quedar fuera de los ‘principios epocales’ y del escenario identitario y simbólico que de ellos se derivan.

(La innovación debe ser también de tipo cultural, en sentido amplio

La capacidad de innovación debe suceder también en el plano de lo simbólico, de las mentalidades y de la interiorización de una conciencia que mire de frente a la profunda crisis de civilización que hoy padecemos. Hoy la división política entre izquierda y derecha no dice demasiado. La geometría política convencional, los modos tradicionales de pensar la política y los asuntos humanos, ya no sirven demasiado. El dilema político fundamental del siglo XX (capitalismo o comunismo) hace tiempo que es historia. Hoy es necesario derribar las nociones acartonadas de la política y abrir las mentalidades a una nueva dimensión de lo humano. Se trata de una dimensión fundamentalmente cultural, incluso civilizatoria. El neoliberalismo prometió bienestar material, trabajo y seguridad para todos. Sin embargo, hoy se parece más a una ‘pesadilla planetaria’. Los nuevos retos gigantescos a los que la humanidad se enfrenta exigen un nuevo posicionamiento de tipo ético, social, ecológico y, si se me permite, incluso espiritual (señalaba André Malraux en su célebre sentencia que “el siglo XXI será espiritual o no será”).

Por otro lado, la cuestión de la innovación nos lleva a la dialéctica entre pasado y futuro, lo heredado y el por-venir, la tradición y el cambio, un difícil equilibrio entre los movimientos de apertura y cierre que toda identidad colectiva debe administrar. La innovación quiere decir ‘ruptura’ con respecto a lo heredado, o al menos, bifurcación en relación a lo existente, a lo instituido. Innovar quiere decir ‘crear’ algo nuevo. Se trata de un acto poiético, es decir, se trata de salirse de lo tradicionalmente trazado para adentrarse por senderos que no existían. Por ello, muchos asocian la innovación con un necesario acto de impugnación del pasado y, en su extremo, con su negación radical, en aras a movilizar y liberar las fuerzas creativas aprisionadas por la inercia o la cultura consagrada.

Estamos de acuerdo con la proposición que señala que no se puede vivir perpetuamente en base a una tradición o unos principios inamovibles, la globalización excluye la posibilidad de una afirmación cerrada el orden recibido; es decir, el cooperativismo no puede entenderse como una fórmula impermeable a la evolución de los tiempos. La pretensión de ser ungido en el altar de lo históricamente correcto y coherente es portadora de una peligrosa tentación: uno puede cavar su propia tumba, mucho más en un mundo tremendamente líquido y

móvil, en el que el cambio es, en sí mismo, un principio epocal. Si la ECM quiere re-generarse, debe estar dispuesta a pensar y actuar con una distancia crítica con respecto a lo instituido (su ser y actuar históricamente instituidos). Debe estar dispuesta a un proceso permanente de auto-institución, de evolución dinámica. Ya lo está haciendo en relación a muchas formas del ser y actuar típicamente tradicionales.

(El cooperativismo no puede entenderse como una fórmula impermeable a la evolución de los tiempos

Ahora bien, las organizaciones humanas deben saber que generalmente las creaciones e innovaciones, incluso aquellas que más tienen de ruptura y alejamiento con respecto a lo viejo o lo instituido, son de carácter histórico, social y acumulativo. Es decir, siempre se crea a partir de 'algo'. Aunque parezca paradójico, es aquel que bien hereda el pasado, desde un espíritu libre y abierto, quien desarrolla la capacidad de innovar. Puede seguirse el rastro de distintas creaciones en la historia de la ciencia y en diferentes terrenos de lo humano, y puede verse que son fruto del conocimiento desarrollado, acumulado y heredado de generación en generación.

La conciencia profunda de este hecho nos aporta una consideración del pasado fundamentalmente distinta al que hoy domina en las sociedades occidentales avanzadas (hoy domina su radical negación). Por un lado, nos hace deudores del mismo, lejos de la devaluación tan absoluta que nos merece hoy el pasado. Por otro, nos abre los ojos ante su poder y la necesidad de cuidarlo y transmitirlo.

Permítaseme una pequeña digresión sobre la importancia del pasado en la experiencia humana. El psicoanálisis constituye un avance sustancial en el conocimiento humano del siglo XX, y muestra de forma contundente el carácter determinante del pasado biográfico de cualquier ser humano: el pasado no sólo es pasado, sino que condiciona fuertemente el presente y posee la potencia de determinar el futuro. El poder del pasado se expresa en dos direcciones. En él reside, por una parte, la fuente de la acción repetitiva, neurótica y enfermiza; es decir, en él reside la fuente de buena parte del sufrimiento humano, de la enfermedad. Pero en él reside también la posibilidad de curación, de cambio, de innovación y de liberación (por eso la relación terapéutica acude a él, para entenderlo y tratarlo, y restaurar así al sujeto individual enfermo). Una buena integración biográfica de las raíces y del pasado es el fundamento de un psiquismo equilibrado, sano y vital.

Salvando toda las distancias, a través del paralelismo entre la biografía individual y la trama histórico-evolutiva de un colectivo humano, quiero decir lo siguiente: está culturalmente asumido que el futuro cooperativo no puede parecerse a un tipo de conducción que opte exclusivamente por el espejo retrovisor y la imagen que dicho espejo remite (una imagen de un pasado al que necesariamente hay que rendir honores y prometer fidelidad eterna). Dicho espejo no puede constituir el principal instrumento para una conducción eficaz y segura, pues se hace inviable en las nuevas rutas que propone la globalización. Y sin embargo, la conducción del mundo cooperativo tampoco puede obviar que el retrovisor es un instrumento básico sin el cual la conducción se hace altamente precaria, insegura y con altas dosis de accidentabilidad.

La conducción del mundo cooperativo tampoco puede obviar que el retrovisor es un instrumento básico sin el cual la conducción se hace altamente precaria, insegura y con altas dosis de accidentabilidad

Toda esta breve reflexión es importante para todos aquellos que piensan que la democracia, la tradición cooperativista o, en términos más genéricos, la naturaleza comunitaria, básicamente molestan, porque, por ejemplo, supuestamente matan la capacidad de innovación de los sujetos individuales más aptos del mundo cooperativista: de vez en cuando se nos advierte de que no se realiza una adecuada gestión del talento, que no se establecen sistemas de retribución competitivos o que no se llevan a cabo procesos de selección eficaces... Existe parte de razón en dicha posición, en cuanto que sabemos que los ecosistemas humanos que cuidan y dejan espacio a la autonomía individual frecuentemente muestran, además de una mejor adecuación ética al principio de centralidad de la persona, una mejor adaptación a los contextos altamente cambiantes. Sin embargo, confrontar cultura creativa y pasado –un pasado que se experimenta no como un cierre de la experiencia– constituye en el mejor de los casos una posición ingenua, y en el peor, una operación autodestructiva que difícilmente puede fundamentarse ni en los hechos ni en la naturaleza humana y grupal.

El pasado y las experiencias que allí residen, pueden ser testimonio de sacrificios y pueden portar aspiraciones que otorgan sentido, continuidad y potencia. Resulta difícil fundar una identidad colectiva exclusivamente en el presente, en el aquí y ahora. Todo grupo humano con capacidad de acción sobre su propia existencia requiere de alguna memoria compartida (no hay identidad sin memoria), requiere de un trasfondo histórico. Y requiere, al mismo tiempo, de una proyección futura, de una idea de futuro viable y deseable.

8.7 Visión amplia sobre la auto-institución de la sociedad civil

Estamos de acuerdo con Alain Touraine cuando nos advierte de que la modernidad capitalista que tan inteligentemente analizó Max Weber no es la única posible. En este sentido, la ECM representa un desafío importante, aunque humilde, en la labor de seguir conciliando eficacia y sentido: puede demostrar que la desecación de los sentidos y de las identidades alternativas ante el paso arrollador de la lógica instrumental y racionalizadora, no es el único itinerario posible. La ECM, como comunidad humana que forma parte de la cultura moderna, en las circunstancias actuales (llámese modernidad tardía, tardomodernidad, segunda modernidad, o postmodernidad) debe luchar contra el peligro de haber creado un universo de grandes y potentes medios, al servicio de ningún otro propósito que el de reproducirse y agrandarse (eficacia sin sentido y sentidos sin eficacia).

La ECM debe luchar contra el peligro de haber creado un universo de grandes y potentes medios, al servicio de ningún otro propósito que el de reproducirse y agrandarse

El dilema fundamental del mundo que hoy habitamos puede entenderse como el dilema entre 'neoliberalismo y sostenibilidad'. Se trata de un dilema civilizatorio en el que están inmersos todas las naciones, pueblos, instituciones y agentes que conforman hoy el planeta globalizado. El mundo es hoy un mundo de mayor riesgo, de amenaza ecológica y de aumento descomunal de la concentración de riqueza y capital. Por ello, urge avanzar hacia una 'modernidad alternativa' que se base en la restauración ecológica, la equidad, el control social y comunitario del mercado, la democracia participativa, la democratización de la tecnología y el conocimiento, y la recuperación de la cultura.

En esa línea, la ECM puede entenderse a sí misma como una experiencia dinámica de autogobierno ciudadano en el mundo de la empresa que se ubica en una visión y una apuesta más amplia a favor de la comunidad, de la sociedad civil y el autogobierno ciudadano también en otros ámbitos de la vida social. Hacer frente a la complejidad social actual requiere de un nuevo equilibrio entre el estado (las administraciones públicas), el mercado y la comunidad. Así, la apertura hacia otros ámbitos de lo social puede presentarse como una potente vía de realimentación ideológica, identitaria y valorativa.

La ECM puede ensanchar su espacio si aprovecha tres corrientes que van a su favor:

- La centralidad simbólica e identitaria de la empresa como organización social central, como lugar arquetípico, y como institución centralizadora de la experiencia humana en un tiempo de globalidad.
- El carácter de movimiento social y ciudadano del cooperativismo, como una experiencia para una economía distinta, vinculada a las grandes cuestiones de futuro y generadora de identidad. Una ECM abierta a los mensajes de los movimientos sociales y de los sectores ciudadanos que en los últimos años van señalando los códigos alternativos de comportamiento, tanto en lo económico, lo social como lo cultural, que constituyen la agenda para el siglo XXI.
- El gobierno de lo social, la configuración del espacio público (de la polis), requiere de un nuevo tipo de estructuras y procesos, fundamentados en la cooperación entre diferentes actores. Actualmente, se habla de gobernanza, estado activador, sociedad civil y capital social, conceptos que han sido introducidos como respuesta a la 'desestatalización' neoliberal, con el objeto de construir una 'tercera vía' entre el estatismo y la privatización. Daniel Innerarity habla de un nuevo poder cooperativo, puesto que "las tareas públicas no pueden llevarse a cabo ni por la decisión unilateral de las instituciones estatales ni traspasándolas por completo a agentes privados, sino mediante acciones concertadas, de actores públicos y privados." A finales de la década de 1990 surge el concepto de gobernanza, que alude a todas aquellas formas de regular los asuntos humanos que priman el interés público sobre el individuo, la instancia o el nivel donde se resuelve. Surge como alternativa al ideal liberal-conservador de un estado mínimo, estableciendo que el mercado no es la única alternativa al gobierno público-jerárquico y que la regulación de los asuntos humanos pasa por la cooperación entre todos los agentes implicados. Se trata de que estado y sociedad civil colaboren con el objeto de regular los asuntos colectivos con criterios de interés público, pues la solución no pasa exclusivamente por una eficiente administración (algunos se han referido a ello como la combinación de 'menos estado y más política'). No hace falta señalar que esta re-formulación en las formas de ver y entender la configuración del espacio público, engarza con la lógica que subyace a las iniciativas cooperativas e interpela directamente al mundo cooperativo.

Actualmente, se habla de gobernanza, estado activador, sociedad civil y capital social, conceptos que han sido introducidos como respuesta a la 'desestatalización' neoliberal, con el objeto de construir una 'tercera vía' entre el estatismo y la privatización

La ECM puede apoyarse en las patas mencionadas, que no dejan de ser elementos que emergen como fuerzas configuradoras y estructurantes de la realidad social en el futuro.

La concepción de la economía y de la empresa vinculadas a lo social y a un proyecto ético, ha existido siempre en las sociedades modernas occidentales, especialmente de la mano de la denominada Economía Social. Dicha economía, y la empresa cooperativa como su expresión más genuina, más que un ropaje jurídico determinado, ha sido y es una forma de situarse en la economía y en la vida, una manera de ser y hacer empresa que pretende combinar lo económico con otras lógicas humanas, recogiendo la necesidad de vinculación entre las diversas esferas de la vida colectiva: lo económico, lo social, lo ecológico, lo cultural, lo personal... Se trata de una visión holística y una conceptualización del beneficio no como objetivo per se, sino como instrumento para un desarrollo humano pleno.

La Economía Social no pretende simplemente una actividad empresarial con determinadas inclusiones éticas, sino que al mismo tiempo se define a sí misma como un proyecto ético de construcción social, de vertebración y cohesión social, que utiliza para ello la actividad empresarial. La ECM cuenta con una cultura económica que ha sugerido siempre ligazones entre las distintas dimensiones de la vida social. Esa cultura que no pretende elevar la razón instrumental a único criterio que gobierne la acción humana, es un buen punto de partida. En esta línea de pensamiento debe inscribirse una economía alternativa y una forma de empresa comunitaria.

Esa cultura que no pretende elevar la razón instrumental a único criterio que gobierne la acción humana, es un buen punto de partida

Si no se lleva a cabo un esfuerzo serio de regeneración, el cooperativismo, junto con otras formas de economía social, caminará por la vía muerta de configurarse en una determinada fórmula de empresa, más o menos exitosa, pero incapaz de aglutinar alrededor de sí misma las energías de transformación de las nuevas generaciones. Por esta vía el cooperativismo será desalojado del escenario identitario y simbólico del mundo que nos viene. En el caso de replantearse sus bases de pensamiento y la praxis que deba caracterizarle en su nueva andadura histórica, no está per se asegurado un espacio para su visión y mirada particular, pero no por ello hay que dejar de hacerlo. Y nuestro mundo está necesitado, quizá más que nunca, de experiencias con empuje y vocación transformadores.

