

La
experiencia
cooperativa de
MONDRAGON
una síntesis general ■ ■ ■ ■

Larraitz Altuna Gabilondo (coord.)

CRÉDITOS

La edición y coordinación general del libro ha estado a cargo de Larraitz Altuna. La primera parte del libro, concretamente el capítulo sobre el pensamiento de Arizmendiarrieta es una adaptación de la traducción castellana del libro "Lankidetz: Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektua" escrito por Ainara Udaondo, Eunat Elio, Oihana García, Nerea Agirre, Joseba Azkarraga y Jon Sarasua. La segunda parte del libro dedicada a la reconstrucción histórica de la experiencia ha estado basada en el proyecto de fin de carrera de Zigor Ezpeleta e Itziar Otaño. En la tercera parte del libro ha habido numerosas participaciones. En el capítulo dedicado a la Articulación Intercooperativa ha participado Eunat Elio. En el capítulo sobre los modelos de gestión ha participado Iñigo Iñurrategi; también se han adaptado partes del libro "La participación en la empresa" de Oihana García. Ainhoa Larrañaga ha participado en el capítulo sobre los Órganos Sociales. Jon Sarasua en el capítulo sobre los principios cooperativos. A su vez, Eneritz Pagalday ha participado en el capítulo sobre el compromiso social cooperativo. El capítulo titulado "Sentidos colectivos y su evolución" ha sido elaborado por Joseba Azkarraga. Por último, el capítulo final denominado "Mondragon en un nuevo siglo" ha sido escrito por Jon Sarasua.

LANKI-HUHEZI

Mondragon Unibertsitatea, Dorleta Auzoa s/n, 20540 Eskoriatza

Teléfono: 943 714 157

www.lanki.coop

Depós legal: SS-1633-2008

ISBN: 978-84-608-0834-3

Diseño y maquetación: Di-Da Komunikakzioa (www.di-da.com)

Diseño de portada: Joseba Attard (Di-Da)

Imprime: Gertu, Oñati



Reconocimiento • No Comercial • Compartir bajo la misma licencia. 2.5 España

USTED ES LIBRE DE:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.
- Hacer obras derivadas bajo las condiciones siguientes:

Reconocimiento. Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).

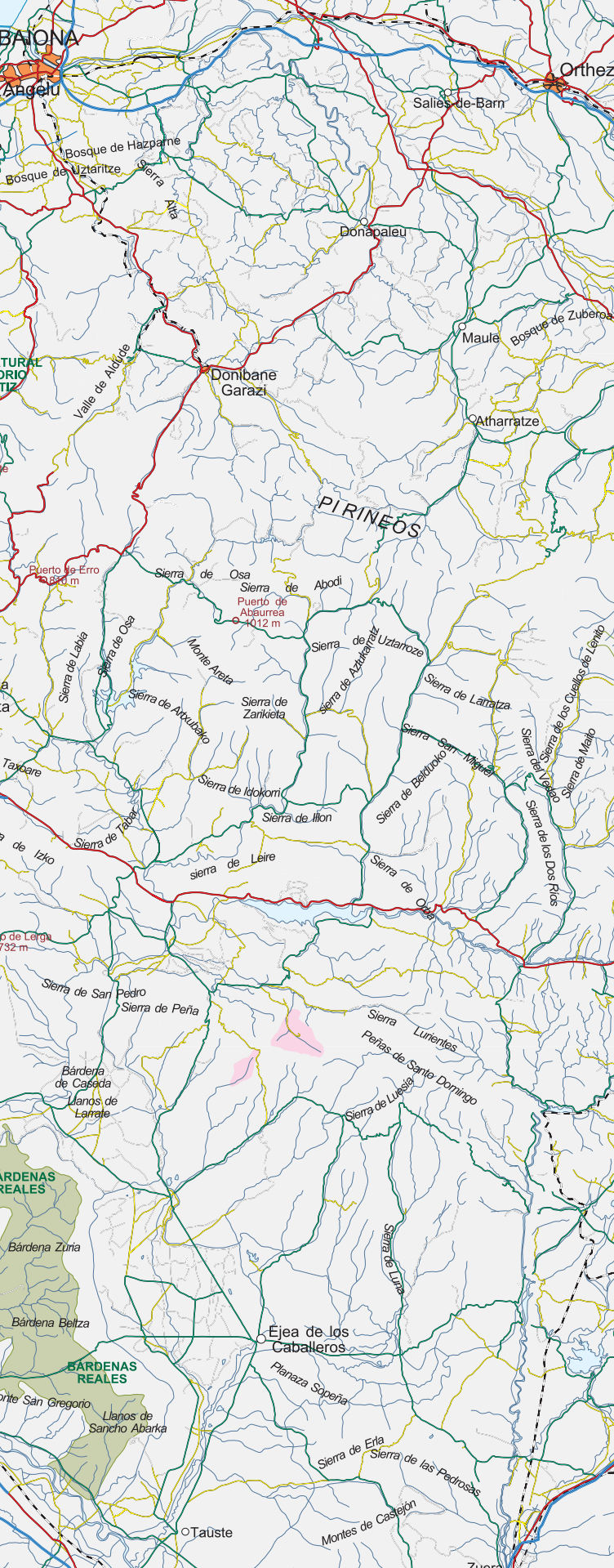
No Comercial: No puede usarse este trabajo con fines comerciales

Compartir bajo la misma licencia: Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a ésta.

© 2008, de Larraitz Altuna

© 2008, de la edición Instituto de estudios cooperativos Lanki





“ Bailara berezixe dok, guk behixek batzen eta burdiñie fundiruten batera ikasi geixuan. ”

M. P. GALLASTEGI

“ Para que los hombres y mujeres sean dueños de su propio destino deben tener una “música” interior. Si la melodía es la del dinero y el deseo de vivir con comodidades ilimitadas, no se podrán transformar las estructuras. ”

A. GORROÑOIGITIA

“ A experiênciã vasca deu algomos elementos para acreditar as posiilidades concretas da autogestãõ das empresas. ”

PEDRO CRISTOFFOLI

(Movimento de Trabajadores rurales Sin Tierra- MST)

“ La autogestión, el cooperativismo, es una actitud, una forma de estar en la vida: ser protagonistas, sujetos y contar con la confianza para abordar los retos personales, sociales y económicos. Es un acto de soberanía individual y colectiva. ”

ANDONI MUJICA



Índice

Introducción.....	17
-------------------	----

I. PARTE: PENSAMIENTO

1. Arizmendiarieta.....	29
1. Conciencia de una crisis civilizatoria.....	34
1.1 La crítica del liberalismo económico.....	34
1.2 La crítica del socialismo real.....	36
1.3 Hacia un nuevo modelo.....	37
2. Persona y comunidad.....	39
2.1 La persona.....	40
2.2 La comunidad.....	43
2.3 La transformación de las conciencias y de las estructuras.....	44
2.4 La autogestión.....	45
3. Educación.....	45
3.1 Socialización de la educación (y de los saberes).....	46
3.2 El nuevo modelo educativo.....	47
3.3 Educación y trabajo.....	49
4. Trabajo.....	51
4.1 La naturaleza del trabajo.....	51
4.2 El trabajo cooperativo: eje del nuevo modelo de empresa.....	53
4.3 El trabajo y la mujer.....	55
5. Solidaridad.....	55
5.1 La unión.....	55
5.2 Niveles de solidaridad.....	57
6. Participación.....	60
6.1 La participación en la empresa.....	60
6.2 Los cauces de la participación.....	61
6.3 El modelo de participación neocapitalista y el modelo cooperativo.....	62
7. Empresa: comunidad de trabajo.....	64
7.1 El concepto de empresa.....	64
7.2 Los modelos de empresa.....	64
7.3 La comunidad de el trabajo.....	65
7.4 Los objetivos generales de la empresa.....	66
7.5 Los principios generales de la empresa.....	66
7.6 La empresa cooperativa.....	67
8. Un balance final.....	70
8.1 De la heteronomía a la autonomía.....	70
8.2 Hacia un desarrollo humano integral.....	71
8.3 De una economía sin ética a un proyecto económico basado en la ética.....	72
8.4 Desde un individuo sin comunidad a un individuo en comunidad.....	73
8.5 De la semilla al fruto.....	74

II. PARTE: HISTORIA

2. Los orígenes.....	85
1. Antecedentes cooperativos.....	88
1.1 Sustratos culturales cooperativos.....	88
1.2 Los vascos, el derecho pirenaico y las relaciones de propiedad.....	89
1.3 El moderno cooperativismo vasco.....	91
2. Antecedentes industriales.....	93
3. Arrasate-Mondragón en los años 30: lucha de clases y conflictividad social.....	97
4. Los estragos de la guerra y la posguerra.....	98
5. Creciendo bajo los rigores de la dictadura.....	99
6. Arizmendiarieta: un liderazgo singular.....	100
7. Intentando transformar la empresa.....	104
3. De las primeras cooperativas al proceso de expansión.....	107
1. Ulgor: la cooperativa tractora.....	110
1.1 Primeros pasos.....	110
1.2. Por la senda de la diversificación.....	111
1.3 Ulgor: Líder y referente.....	114
2. Talleres Arrasate cooperativa industrial: una segunda promoción.....	115
3. Caja Laboral Popular: cooperativizando el ahorro.....	116
3.1 Proponer y actuar.....	116
3.2 El servicio de previsión social.....	117
3.3 Apoyo incondicional de las cooperativas y de la población.....	117
3.4 Papel cohesionador.....	118
3.5 Apertura de nuevos horizontes.....	119
4. La División empresarial de CLP: instrumento de desarrollo comunitario y promoción cooperativa.....	120
5. Lagun Aro: la cobertura social cooperativa.....	123
5.1 El primer sistema de cobertura.....	123
5.2 Un nuevo modelo más solidario.....	124
6. El dinamismo cooperativo de los años 60.....	126
6.1 Lana: la 1ª cooperativa agrícola.....	126
6.2 Eroski: la cooperativa de consumo.....	127
6.3 Auzo Lagun: trabajo cooperativo para mujeres.....	129
6.4 Alecop: experiencia laboral y cooperativa para estudiantes.....	130
6.5 Ikerlan: centro de investigación.....	131
7. Evolución de la promoción cooperativa.....	133
4. Crisis económica y reconversión industrial.....	137
1. Crisis energética y recesión.....	140
1.1 Repercusiones en el País Vasco y en el Grupo Cooperativo.....	142

2. Intercooperación: mecanismos de solidaridad dentro del grupo cooperativo.....	143
2.1 Medidas aplicadas por las cooperativas.....	144
2.2 Acciones aplicadas dentro de los Grupos Comarcales.....	144
2.3 Medidas solidarias de Lagun Aro.....	146
2.4 Ayudas ofrecidas por Caja Laboral.....	148
3. Debate ideológico a la luz de la transición cultural.....	151
3.1 Los términos del debate.....	151
3.2 La intervención de la iglesia.....	153
3.3 La huelga de 1974.....	154
5. Del mercado único europeo al mercado global.....	157
1. De la recesión al fortalecimiento económico.....	160
2. La organización cooperativa: Mondragón Corporación Cooperativa (MCC).....	163
3. Los fondos intercooperativos.....	166
4. Mondragon Unibertsitatea (MU).....	168
5. Transformaciones en el seno de las cooperativa.....	169
5.1 Ampliación del abanico salarial.....	169
5.2 Incremento de los trabajadores contratados y la figura del socio temporal.....	170
5.3 Implantación de nuevos sistemas de calidad, producción y participación.....	170
5.4 Internacionalización.....	171
6. Claves de la experiencia cooperativa de Mondragon.....	175
1. Nacimiento y dinamismo inicial.....	178
1.1 Liderazgo.....	178
1.2 Valores, identidad colectiva y conjunto normativo.....	179
1.3 Capital simbólico y arraigo social.....	179
1.4 Un terreno abonado.....	180
1.5 Catalizador de energías sociales.....	181
1.6 Un mercado extremadamente proteccionista.....	182
2. Fortalecimiento y consolidación.....	182
2.1 Eficiencia empresarial.....	182
2.2 Capacidad de adaptación.....	183
2.3 Concentración geográfica y cohesión interna.....	183
2.4 Mancomunación del trabajo asociado.....	185
2.5 Capitalización de resultados.....	185
2.6 Mecanismos de intercooperación.....	186
2.7 Entidades de supraestructura.....	187

III. PARTE: REALIDAD

7. Articulación Intercooperativa.....	191
1. Los antecedentes de la intercooperación.....	194
1.1 Caja Laboral.....	194
1.2 La División Empresarial de Caja Laboral.....	195
2. El primer grupo comarcal: Ularco.....	196
2.1 Compromiso con la sociedad.....	196
2.2 Estatutos de Ularco.....	197
2.3 Estructura orgánica del grupo.....	198
2.4 La reconversión de resultados.....	198
3. Los grupos comarcales.....	199
3.1 Nuevo contexto socioeconómico.....	199
3.2 Naturaleza de los grupos comarcales.....	201
4. El grupo cooperativo Mondragón.....	201
4.1 Antecedentes.....	202
4.2 Primeras instituciones comunes.....	202
4.3 Los grupos comarcales en 1990.....	205
5. Mondragón Corporación Cooperativa.....	208
5.1 El tercer Congreso Cooperativo.....	209
5.2 La estructura organizativa de MCC.....	210
5.3 El centro corporativo.....	211
5.4 Los Grupos Comarcales en la nueva organización.....	212
6. La reestructuración del Área Industria.....	213
7. Estructura orgánica de Mondragon.....	214
7.1 Congreso Cooperativo.....	214
7.2 Comisión Permanente.....	216
7.3 Consejo General.....	217
8. Fondos intercooperativos.....	218
8.1 Fondo Central de Intercooperación (FCI).....	219
8.2 Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI).....	220
8.3 Fondo de Solidaridad Corporativa (FSC).....	220
8. Modelos de gestión.....	221
1. Del taylorismo a la participación en la gestión.....	224
1.1 Las primeras iniciativas.....	225
1.2 Primer modelo de gestión corporativo.....	228
2. Segundo modelo de gestión corporativo.....	230
2.1 Un modelo de gestión con rasgos propios.....	231
3. Opciones para una autogestión integral.....	233
4. Un modelo democrático basado en la participación integral.....	235
5. La participación sostenible: trabajo, familia y tiempo libre.....	236
6. Un modelo de participación dotado de sentido social.....	237

9. Órganos Sociales.....	239
1. El socio cooperativista.....	242
1.1 Derechos y obligaciones de los socios.....	243
1.2 Socios y trabajadores por cuenta ajena.....	245
1.3 El socio temporal.....	246
2. Los órganos sociales.....	247
2.1 Asamblea General.....	248
2.2 Consejo Rector.....	252
2.3 Comisión de Vigilancia.....	256
2.4 Consejo Social.....	257
2.5 Consejo de Dirección y Gerencia.....	259
3. Mirando al futuro.....	262
10. Los diez principios cooperativos.....	263
1. Libre adhesión.....	266
2. Organización democrática.....	268
3. Soberanía del trabajo.....	271
4. Carácter instrumental y subordinado del capital.....	273
5. Participación en la gestión.....	274
6. Solidaridad retributiva.....	276
7. Intercooperación.....	279
8. Transformación social.....	281
9. Carácter universal.....	284
10. Educación.....	286
11. Los sentidos colectivos y su evolución.....	289
1. Tiempo actual, un tiempo de transformaciones estructurales y crisis de sentido.....	292
2. Algunas claves para entender la crisis.....	294
2.1 Una constelación ideológica problematizada.....	295
2.2 Cambios sociales en perspectiva histórica.....	296
2.3 De la comunidad cooperativa a la asociación corporativa.....	298
2.4 Transformaciones en la empresa capitalista, crisis de identidad.....	300
2.5 Déficit educativo.....	301
3. Respuestas ante la perplejidad.....	302
4. Una tesis y doce afirmaciones sobre nuestro pasado, presente y futuro.....	304
12. Compromiso Social.....	309
1. El compromiso de las cooperativas y la agenda de la responsabilidad social corporativa.....	312
2. Creación de empleo y distribución de la renta.....	313

2.1 Evolución del empleo.....	314
2.2 Empleo cooperativo.....	315
2.3 Creación de empleo, distribución de riqueza e intervalo retributivo.....	320
3. Distribución de fondos cooperativos.....	321
3.1 Fondo de Educación y Promoción Cooperativa.....	321
3.2 Ejemplos de distribución del FEPC.....	322
3.3 Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa.....	329
3.4 Perspectivas de futuro.....	330
13. Internacionalización.....	333
1. Estructura cooperativa internacional.....	336
2. Características de la internacionalización.....	338
2.1 Objetivos y vías de expansión.....	340
2.2 Panorámica mundial de Mondragon.....	342
3. La intervención del Centro corporativo en el proceso de internacionalización.....	345
4. Participación y democracia empresarial.....	347
5. La dialéctica entre cooperativas y sociedades anónimas.....	350
6. Hacia una fórmula propia.....	351
14. Mondragon en un nuevo siglo.....	355
1. ¿Tiene futuro este paradigma?.....	358
2. Horizontes básicos ante la globalidad.....	359
3. Mirar al impulso.....	361
4. La participación como tarea.....	363
5. Pensar el compromiso social.....	366
6. Compartir la experiencia.....	368
7. Los mimbres de la identidad.....	372
8. Los lazos de cohesión.....	374
9. Cultivar la cultura cooperativa.....	376
10. Un modelo para el espacio internacional.....	377
11. Integralidad y ámbito comarcal.....	379
12. Situar la educación en su lugar.....	382
13. Articular visiones.....	383
Glosario.....	387
Bibliografía.....	401
Índice Analítico.....	405

Introducción

Introducción

I

El cooperativismo mondragonés es una experiencia nacida de las entrañas del siglo XX, cuyos fundamentos siguen teniendo vigencia en este nuevo siglo que hereda los desequilibrios que tanto hemos contribuido a aumentar durante en el pasado reciente. El cierre de un ciclo histórico dominado por dos visiones enfrentadas de organizar la economía y la sociedad ofrece nuevas oportunidades para repensar la cooperación. Ello es así, porque el cooperativismo es una aplicación de la economía que, frente a lo público y lo privado, rescata el valor de “lo común” para la satisfacción de necesidades, aspiraciones y deseos de las personas. Una forma singular de entender lo público desde la soberanía de las personas. Una manera distinta de articular el capital y el factor trabajo. Un modo de relación y un acto de vinculación solidaria.

Para decirlo en dos palabras, el cooperativismo nos señala una relación intersubjetiva, humana e humanizadora. Una asociación de personas que opera según reglas a cuya formación ellas mismas contribuye; trasladable a campos tan diversos como la producción industrial, los servicios a las personas, el consumo o la educación de niños y adultos.

Los límites del planeta o los mínimos avances en el desarrollo integral de las personas en este mundo que hoy llamamos global, nos hablan de la necesidad de reformular cuestiones de fondo. Por otro lado, nos sugieren las posibilidades del paradigma de la autogestión cooperativa, una vez que —como acabamos de señalar— los modelos ensayados durante los últimos cien años arrojan balances como mínimo decepcionantes.

Estas palabras iniciales nos ayudan a ubicar el contexto en el que nace y se desarrolla este trabajo, porque de la lectura afirmativa del cooperativismo nace nuestro interés por ofrecer una síntesis general de lo que ha dado de sí la experiencia cooperativa de Mondragon: con sus luces y sus sombras. La nuestra es una mirada creadora que, afirmándose en las potencialidades de la autogestión, se ha sumergido en la experiencia cooperativa, ha introducido un orden, un sentido, un ritmo, unas secuencias y unos planos, para volver a salir a la superficie con esta síntesis que ahora queda en manos de los lectores.

II

Lo que empezó siendo un micro-ensayo de unos cuantos actores que fueron dando forma, con pasión y entrega, a esta aplicación de la economía es hoy el primer grupo industrial del País Vasco —tanto por ventas como por el número de trabajadores—. Una realidad socio-económica configurada por más de 200 empresas que desarrollan actividades muy distintas entre sí. Desde una cooperativa de crédito, una mutua de previsión social, un grupo de empresas industriales y de distribución con negocios de la más diversa naturaleza, hasta una universidad cooperativa dedicada a la formación técnica y humanística, con importantes centros de investigación.

Una realidad cooperativa que, sólo en el País Vasco, da empleo directo a más de cuarenta mil personas. Actualmente, el Alto Deba —con poco más de sesenta mil habitantes— es una de las comarcas con la mayor densidad de cooperativas del mundo. Aproximadamente de cada 29 euros de la riqueza generada en el País Vasco un euro proviene del grupo Mondragon. En el sector industrial guipuzcoano, donde la presencia de las cooperativas industriales es especialmente significativa, el valor añadido —incluidos el sector energía y agua— alcanza hasta un 17.8%; y uno de cada seis trabajadores del sector industrial está empleado en Mondragon (2006).

Aunque algunas de las cooperativas que integran el grupo Mondragon ostentan posiciones de gran importancia en el mercado —el grupo Fagor Electrodomésticos, quinto productor europeo en el sector de electrodomésticos; el grupo Eroski tercer distribuidor en el mercado español del consumo familiar; Orona, primera empresa en el sector de elevación del mercado español—, no hay que olvidar que la mayoría son medianas y pequeñas empresas.

En la experiencia cooperativa, los conceptos de solidaridad, desarrollo social y responsabilidad en la toma de decisiones por parte de los trabajadores, tomaron cuerpo en un intento distinto, más pegado al territorio y a la identidad del pueblo de donde surgió en esa expresión asociativa. Aquella diferencialidad —aspectos ideológicos, éticos y comunitarios— que fue la clave de su éxito empresarial se expresa hoy de forma más débil y, por tanto, necesitada de nuevos horizontes de sentido.

Aquello que surgió como una vía intermedia entre el capitalismo liberal y las expresiones socialistas llevadas realmente a cabo se encuentra hoy ante nuevas encrucijadas que ponen a prueba el calado de la cultura cooperativa y exigen nuevos compromisos e imaginación social para abordar los retos del futuro.

III

La expresión experiencia cooperativa de Mondragon (ECM) fue acuñada por Arizmendiarieta. En su acepción original, la expresión tenía cierta ánimo de humildad; no pretendía ser una gran alternativa, ni siquiera un modelo, sino simplemente un ensayo, distinto, singular, valioso.

También lo definía la apertura, porque había que someterla a la prueba del tiempo, a los procesos de cambio, a nuevos escenarios y protagonistas. Frente a una realidad, obra o producto cerrado, acabado, incluso, teorizado, el cooperativismo mondragonés, desde sus inicios ha sido el resultado de un hacer haciéndose; una realidad que ha ido esculpiendo sus distintas formas y texturas desde la práctica y la experimentación.

Todavía hoy nos parece pertinente reivindicar la expresión experiencia. Si por experiencia entendemos todo lo que está presente durante la vida de un organismo, el cooperativismo mondragonés es un movimiento y también un conjunto de empresas; un cooperativismo de la abundancia y también de las necesidades; un modelo organizativo de corte federalista actualmente concretado en el grupo Mondragon y también una agrupación comarcal; y desde luego, un sujeto colectivo que se renueva y reconstituye generacional, social, cultural e históricamente.

El término experiencia es una manera de nombrar esta totalidad. Su amplitud y riqueza interpretativa hacen empequeñecer cualquier otra fórmula que aspire a la generalización.

IV

Se han escrito decenas de libros sobre la experiencia cooperativa de Mondragon. Existe también abundante material didáctico o formativo disperso sobre varias vertientes de la experiencia cooperativa. Faltaba, sin embargo, un material básico que reuniera en un único volumen una síntesis amplia de lo que ha dado de sí el movimiento cooperativo en estos cincuenta años de recorrido. Un trabajo que integrara el pensamiento, la historia y la realidad cooperativa con un enfoque didáctico orientado a dar una visión general, amplia e integradora.

No estamos propiamente ante un trabajo de investigación, aunque muchas de las afirmaciones vertidas en el libro estén fundadas en investigaciones previas —realizadas tanto por el propio instituto LANKI, como por otros agentes—, sino una versión general elaborada a partir de las fuentes más significativas sobre cada una de las temáticas abordadas en el mismo. Aunque algunos apartados específicos han requerido de investigaciones puntuales, precisamente, por falta de fuentes documentales suficientemente sólidas. Con todo, el grueso del libro es el resultado de un análisis sintético a partir de la revisión crítica de decenas de fuentes escritas, contrastadas en algunos casos con fuentes orales.

Este libro ha tenido un tiempo de gestación largo: los textos reunidos en él son fruto del trabajo de ocho años. Aunque en estos ocho años ha pasado casi de todo, el proyecto ha seguido en pie gracias al tesón y perseverancia de quienes hemos tomado parte en él. También es el fruto de una propuesta intelectual y humana que ha ido conformándose en estos últimos años en el instituto de estudios cooperativos LANKI.

Como síntesis general este es un proyecto colectivo que está concebido como herramienta de aprendizaje y conocimiento. Por eso, está pensado para un público amplio. Para servir a ese propósito y facilitar la comprensión del texto a los lectores que no estén familiarizados con la terminología de las cooperativas, hemos incluido un glosario de términos al final del libro.

Ya hemos mencionado que el cooperativismo mondragonés no ha consistido en la aplicación práctica de una elaboración teórica previa. Sin embargo, la experiencia ha estado acompañada por una propuesta intelectual. Un pensamiento que deriva de una filosofía de la historia y de una concepción del ser humano. A este pensamiento se le dedica la primera parte de este libro. La segunda parte, repartida en cinco capítulos, realiza una reconstrucción histórica de las cooperativas; un recorrido que responde a cuestiones como, cuándo, cómo y en qué contexto surgió, cómo evolucionó, con qué metas, qué rasgos, qué dificultades, etc. A modo de síntesis, esta parte concluye con un listado de ideas clave que explican su desarrollo. La tercera y última parte, recoge distintas temáticas que dan cuenta de las características propias de esta experiencia: la articulación intercooperativa, los órganos sociales, los modelos de gestión, los principios cooperativos, la cultura cooperativa, el compromiso social de las cooperativas y el proceso de internacionalización en curso. El texto se cierra con una reflexión crítica sobre el horizonte futuro de esta experiencia.

V

Este libro no habría visto la luz si no hubiera sido por la generosa colaboración de muchas personas; sus aportaciones, como fuentes de información, contraste o como lectores han sido muy valiosas. A todas ellas queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento: Arianne Kareaga, Ainara Udaondo, Leire Uriarte, Andoni Mujika, Juan Cruz Irizar, Aitzol Loiola, Eñaut Apaolaza, Javier Mongelos, José María Ormaetxea, Jose Mari Sarasua, Zigor Ezpeleta, Juanjo Ansoategi, Arantza Arruti, Lorea Agiriano, Virginia Lekuona, Jon Agirre, Jesus Mari Herrasti, Anjel Mari Errasti, Unai Elorza, Fernando Molina, Begoña Pedrosa, Javier Marcos, Javier Sagasta, Ainhoa Zeziaga, Eugenio Urcelay, Txus González, Javier Ansoategi, Joxan Alustiza, Txomin García, Javier Goienetxea, Adrian Zelaia, Beñat Zamalloa, Usua Garín, Miren Manías, Ainara Echarri, Amaia Agirre, Itziar Arrue, Juan Luis Arexolaleiba, Santxo Leizaola, F. Martin Cámara, Mikel Lakasta, Goio Arana, Tere Marcos, Mila Barrutia, Eluska Olano, Miren Iregi, Koldo Etxezarreta, Juan Carlos Beloki, Begoña Kortazar, Iñaki Durañona, Cristina Etxenautia, Amaia Uranga, Gotzon Gondra, Inma Gaztañaga, Pedro Hoyo, Goretti Aldasoro, y Andoni Larrañaga. Nuestras disculpas si acaso en este rápido recorrido hemos olvidado mencionar algún nombre.

Igualmente queremos hacer expreso nuestro agradecimiento a aquellas entidades que han puesto a nuestra disposición sus archivos fotográficos: Caja Laboral, TU Lankide, Archivo de Arizmendiarieta, Archivo de Intxorta Kultur Elkarte, además de las fotografías proporcionadas por las propias cooperativas del grupo. También queremos agradecer a Eurne Balzategi por las fotografías que ha realizado expresamente para este proyecto.

Finalmente, queremos agradecer especialmente a las entidades que han apoyado económicamente para que este proyecto se hiciera realidad.

VI

Antes de cerrar esta introducción nos parece útil hacer varias aclaraciones terminológicas. Una de las palabras que más repetidamente se utiliza a lo largo de este texto es Mondragon.

Utilizamos la acentuación castellana (Mondragón) para designar el nombre del municipio: Arrasate-Mondragón, priorizando la doble nomenclatura. Sin embargo, se ha preferido utilizar la acentuación local (Mondragon) en todas las referencias al movimiento cooperativo. La nueva imagen corporativa del grupo cooperativo —adoptada hace unos meses— también representa Mondragon de la misma manera. Por tanto, tanto en sentido amplio (experiencia cooperativa) como en sentido acotado (corporación o grupo) se utiliza Mondragon. En todo caso, en nombres y títulos se respeta la grafía original.

El vocablo País Vasco no remite a un referente territorial único. Según los principios cooperativos redactados en 1987, la experiencia cooperativa de Mondragon haría del País Vasco (Euskal Herria) su referencia territorial básica. Sin embargo, siendo el concepto de lo nacional una cuestión tan controvertida entre nosotros, y conocida la existencia de distintas visiones con sus respectivos marcos territoriales, tanto en las cooperativas como en la sociedad en su conjunto, nos ha parecido prudente respetar esa pluralidad.

Utilizamos el término País Vasco para señalar las dos comunidades autónomas peninsulares del País Vasco (la Comunidad Autónoma del País Vasco integrada por las provincias de Guipúzcoa, Álava y Vizcaya; y la Comunidad Foral de Navarra integrada por la provincia de Navarra, con posterioridad a 1978); en un sentido más amplio, también lo utilizamos como referente simbólico-cultural que toma asiento en los territorios históricos del País Vasco.

Dimensión empresarial

Las cooperativas de base se estructuran en Divisiones de carácter sectorial. Estas Divisiones, a su vez, se aglutinan de cara al mercado en tres grandes Grupos: Finanzas, Industria y Distribución. En un renglón aparte se encuentra el área de Conocimiento.

ÁREA FINANZAS

El Área Finanzas coincide con la División del mismo nombre, comprende los negocios de banca, seguros y actividades de previsión social:

CAJA LABORAL: Caja Laboral Gestión, Profumat

SEGUROS LAGUN ARO

LAGUN ARO VIDA

LAGUN ARO

LAGUN ARO Mondragon

ÁREA INDUSTRIA

El Área Industria comprende decenas de empresas distribuidas en doce Divisiones, en su mayoría de carácter sectorial:

1. HOGAR

FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS: Edesa, Ekisun, Fagor Brandt, Extra-Electromanager, Geysler Gastech, Grumal, Ibai, Rotártica, Shanghai Minidomésticos Cookware, Fagor Mastercook

DANONA

DOMUSA

COINMA: Coinma India

GERODAN

2. MONDRAGÓN AUTOMOCIÓN CHASIS AND POWERTRAIN

EDERLAN: Automódulos Aragón, Fagor Ederlan Borja, Fagor Ederlan Slovensko, Fit Automoción, Luzuriaga Usurbil.

ECENARRO

LUZURIAGA TAFALLA

MAPSA

3. MONDRAGÓN AUTOMOCIÓN CM

MAIER: Chromeco, Maier Ferroplast, Maier Navarra, Maier CZ, Maier UK

CIKOUTXO: Cikautxo Borja, Cikautxo CZ, Cikautxo SK, Cikautxo Zaragoza, Nova Paranoa – Promocika **FPK**

4. MONDRAGÓN COMPONENTES

COPRECI: Copreci China, Copreci CZ S.R.O., Copreci do Brasil LTDA, Copreci de México SA de CV, Copreci Systems S.R.L., Turkey Ltd. Sti.

ORKLI: Orkli Ningbo

EIKA: Eika México, Eika Polska, Foundeik

FAGOR ELECTRÓNICA: Fagor Electrónica Cantabria, Fagor Electronics

MATZ-ERREKA: Matz-Erreka México

TAJO: Incoplast, Manchalan, Tabiplast, Treboplast

EMBEGA

CONSONNI

5. CONSTRUCCIÓN

BIURRARENA: Masyre

ELUR

ETORKI

FAGOR INDUSTRIAL: Danube, Edesa Hostelería, Fagofri, Fagor Endüstriyel Dayanikli, Fagor Gastro Polska, Talleres Roca

KIDE

LANA

ROCHMAN

URSSA

6. ELEVACIÓN

ORONA

ELECTRA VITORIA: Quality Lifts Products

7. SISTEMAS INDUSTRIALES

ULMA Agrícola,
ULMA C. y E.
ULMA MANUTENCIÓN
ULMA FORJA
ULMA HORMIGÓN POLÍMERO
ULMA PRECINOX

8. MONDRAGÓN UTILLAJE Y SISTEMAS

AURRENAK
BATZ
LORAMENDI
MATRICI
MB SISTEMAS

9. MONDRAGÓN AUTOMATIZACIÓN

FAGOR ARRASATE: Guillet
FAGOR AUTOMATION: Beijing Fagor Automation Equipment, Berriola
MONDRAGÓN ASSEMBLY S. Coop.: Mondragon Assembly S.A. de CV, Mondragon Assembly Catalunya S.L, Mondragon Assembly GMBH, Mondragon Assembly S.A., Mondragon Assembly Francia
ONAPRES

10. MÁQUINAS- HERRAMIENTA

DANOBAT: Danomar, Newall UK Ltd., Oberveck GMBH
DANOBAT SISTEMAS
DANO-RAIL
DOIKI
EGURKO: Egurko Planerko
ESTARTA
GOIMEK
GOITI
LEALDE
LATZ
ORTZA
SORALUCE: Danobat-Bimatec

11. EQUIPAMIENTO

ORBEA
WINGROUP: Shangai Wingroup
EREDU
EDERFIL
DIKAR
OSATU
HERTELL
ALKARGO
BECKER
OIARSO
COINALDE: Coinalde Polska
MCC GRAPHICS: Danona Litografía, Elkar, Evagraf, Rotok

12. INGENERÍA Y SERVICIOS EMPRESARIALES

LKS INGENIERÍA: Indiser, MCC Telecom, LKS Studio, LKS Tasaciones, Macla
MONDRAGON SISTEMAS
ALECOPI: Manchalan, Prodeso
ONDOAN: Ondean Auditoría y Control S.L., Ondoan Servicios S.A.
MONDRAGÓN CONET
MONDRAGÓN LINGUA: Conexia
LKS: Abantail, I3S, LKS CDEE, LKS IAMM, SEI-Fagor

ÁREA DISTRIBUCIÓN

El Área Distribución está constituida por una sola División y aglutina los negocios de distribución comercial y actividades agroalimentarias:

AUZO-LAGUN: Cocina central Goñi, Comislagun, Jangarria

BARRENETXE

BEHI-ALDE

EROSKI: Dapargel, Perfumería IF, Erama restauración, Erein comercial, Erosmer, Forum sport, Servihostel

GESTIÓN DE SERVICIOS RESIDENCIALES (GSR)

MIBA

MULTIFOOD

ÁREA CONOCIMIENTO

En los campos de formación e investigación destacan dos entidades: la asociación Hezibide y la fundación Gizabidea.

Hezibide tiene por objeto planificar, coordinar y promover acciones educativas en la comarca del Alto Deba, mediante la participación conjunta de los centros educativos asociados.

Gizabidea, por su parte, tiene por objeto promover, sin finalidad de lucro, la educación y, especialmente, la investigación y la formación tecnológica, humana y social, para una progresiva transformación socio-económica en consonancia con la evolución de las necesidades y posibilidades de la comunidad, orientando y optimizando medios económicos y humanos para impulsarlos hacia la consecución de objetivos en los campos de investigación, formación y promoción.

CENTROS DE INVESTIGACIÓN

AOTEK

EDERTEK

GARAIA

HOMETEK

IDEKO

IKERLAN

KONIKER

LORTEK

MAIER TECHNOLOGY CENTRE (MTC)

MONDRAGÓN IKERKETA KUDEAKETAN (MIK)

ORONA EIC

ULMA PTC

MONDRAGON UNIBERTSITATEA

ESELA POLITÉCNICA SUPERIOR

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN: Instituto de estudios cooperativos lanki

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

OTROS CENTROS DE ENSEÑANZA Y FORMACIÓN

ARIZMENDI IKASTOLA

LEA-ARTIBAI IKASTETXEA

POLITEKNIKA IKASTEGIA TXORIERRI

MONDRAGÓN LINGUA

OTALORA

ENTIDADES DE COBERTURA Y SERVICIOS

ATEGI

FUNDACIÓN EZAI

FUNDACIÓN MCC

MCC INVERSIONES

MCC PROMOCIONES

Dimensión económica

Datos Básicos (millones de euros)		
Concepto	2000	2007
Activo Total	11.947	32.840
Recursos Propios	2.340	5.078
Ventas Totales	7.065	15.056
Ventas Internacionales	1.945	4.230
Recursos Intermediados	7.040	13.467
Inversiones Totales	738	2.809
Resultados	367	792
Fondo Patrimonial Lagun Aro	2.250	3.898
Plantilla	53.377	103.731

FUENTE: Memoria Anual, 2007.

Valor añadido (2007) (millones de euros)			
Concepto	Importe	% Distribución	% Variación 2006/2007
Valor Añadido	4329	100,0	16,3
Gastos de Personal	(2.424)	(56)	(10,1)
Rendimiento Interno	1.905	44	25,8
Gastos Financieros	(654)	(15,1)	(81,4)
Cash-Flow	1.251	28,9	14,9
Amortizaciones	(552)	(12,8)	(9,1)
Resultados de Explotación	699	16,1	19,9
Resultados Ajenos a Explotación	93	2,2	133,3
Excedentes del Ejercicio	792	18,3	24,4

FUENTE: Memoria Anual, 2007.

Destino de los excedentes (2007) (millones de euros)		
Concepto	Importe	% Distribución
Impuesto de Sociedades	72	10,6
Fondo de Educación y Promoción Cooperativa	43	6,4
Intereses Aportaciones y Retornos Monetarizados	153	22,6
Fondos Corporativos	35	5,2
Resultados Capitalizados	374	55,2
Total Excedentes del Ejercicio	667	100,0

FUENTE: Memoria Anual, 2007.

I. Parte Pensamiento

CAPÍTULO **01**

Arizmendiarrieta

Índice

Introducción.....	32
1. Conciencia de una crisis civilizatoria.....	34
1.1 La crítica del liberalismo económico.....	34
1.2 La crítica del socialismo real.....	36
1.3 Hacia un nuevo modelo.....	37
1.3.1. Los límites de la propiedad privada.....	37
1.3.2. El papel del Estado.....	38
2. Persona y comunidad.....	39
2.1 La persona.....	40
2.2 La comunidad.....	43
2.3 La transformación de las conciencias y de las estructuras.....	44
2.4 La autogestión.....	45
3. Educación.....	45
3.1 Socialización de la educación (y de los saberes).....	46
3.2 El nuevo modelo educativo.....	47
3.2.1 La educación integral.....	48
3.3 Educación y trabajo.....	49
4. Trabajo.....	51
4.1 La naturaleza del trabajo.....	51
4.1.1 El servicio a la comunidad.....	51
4.1.2 La autorrealización de la persona.....	52
4.1.3 El desarrollo social.....	52
4.1.4 La transformación de la naturaleza.....	53
4.1.5 La cooperación en el concepto trascendente.....	53
4.2 El trabajo cooperativo: eje del nuevo modelo de empresa.....	53
4.3 El trabajo y la mujer.....	55
5. Solidaridad.....	55
5.1 La unión.....	55
5.1.1 Unión y solidaridad.....	56
5.1.2 Unión y responsabilidad.....	56

5.1.3	Unión y fuerza social.....	56
5.1.4	Unión y libertad.....	57
5.1.5	Unión y servicio.....	57
5.1.6	Unión y desarrollo.....	57
5.2	Niveles de solidaridad.....	57
5.2.1	Solidaridad intracooperativa e intercooperativa.....	58
5.2.2	Solidaridad con el entorno: hacer país.....	59
5.2.3	Solidaridad global.....	59
6.	Participación.....	60
6.1	La participación en la empresa.....	60
6.1.1	Dos vertientes de la participación.....	60
6.2	Los cauces de participación.....	61
6.3	El modelo de participación neocapitalista y el modelo cooperativo.....	62
7.	Empresa: Comunidad de trabajo.....	64
7.1	El concepto de empresa.....	64
7.2	Los modelos de empresa.....	64
7.3	La comunidad de trabajo.....	65
7.4	Los objetivos generales de la empresa.....	66
7.5	Los principios generales de la empresa.....	66
7.6	La empresa cooperativa.....	67
7.6.1	El capital al servicio del trabajo.....	67
7.6.2	El trabajador empresario.....	67
7.6.3	El modelo de gestión participativo.....	68
7.6.4	La financiación.....	68
7.6.5	La democracia cooperativa.....	69
8.	Un balance final.....	70
8.1	De la heteronomía a la autonomía.....	70
8.2	Hacia un desarrollo humano integral.....	71
8.3	De una economía sin ética a un proyecto económico basado en la ética.....	72
8.4	Desde un individuo sin comunidad a un individuo en comunidad.....	73
8.5	De la semilla al fruto.....	74

Introducción

Arizmendiarieta es posiblemente una de las figuras de nuestra historia moderna que ha dejado una huella imborrable en la vida social vasca. Su labor intelectual y social activó un interesante episodio de nuestra historia social y económica reciente, que desembocó en una de las experiencias cooperativas más importantes y estudiadas del mundo, la experiencia cooperativa de Mondragon.

Como señala Joxe Azurmendi, “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.

Este sacerdote vizcaíno bebió de fuentes ideológicas muy diversas: la doctrina social de la Iglesia, el personalismo de Emmanuel Mounier y Jacques Maritain, el pensamiento cooperativista, el socialismo (especialmente el laborismo inglés y el socialismo eibarrés de Toribio Etxebarria) y el espíritu comunitario vasco. Siguieron al mismo tiempo, las aportaciones intelectuales de pensadores críticos 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).

El cooperativismo de Mondragon se labró en los duros años de la posguerra. El Mondragon de la época arrastraba los desgarros de una guerra civil que dejó miles de muertos, presos y exiliados, familias rotas, dos bandos radicalmente enfrentados, y una situación social de pobreza y miseria generalizada, en la que enfermedades como la tuberculosis se cobraban no pocas vidas.

Arizmendiarieta había cultivado activamente el euskara y fue redactor del primer diario de la historia escrito en nuestra lengua (el periódico *Eguna*). Tras la caída de la República tuvo que dar comienzo a un doloroso recorrido bajo la amenaza de represión ante cualquier mínimo compromiso con el euskara y la identidad nacionalista. Sus intereses culturales nacionales tuvieron que ser sacrificados, y emprendió la labor social que posteriormente fructificó en el cooperativismo de Mondragon.

Activó una acción colectiva transformadora cultural e identitaria, en unas circunstancias en las que su mundo de pertenencia y sentido habían sido destrozados. Supo recomponer una identidad colectiva minorizada, herida y estigmatizada, sobre la base de un proceso educativo que transmitió el flujo necesario de sentidos y significados que orientaría la acción cooperativa. Se configuró una subjetividad colectiva capaz de operar en una dirección transformadora.

Arizmendiarieta supo situarse en los intersticios de un régimen fuertemente autoritario y enemigo de su más íntimo mundo vital, en un equilibrio difícil e inestable. Quizá por ello, en el despertar de los años 70 fue calificado de blando y reformista por la izquierda revolucionaria, una izquierda para la que toda acción en el campo de lo posible suponía consolidar un sistema que simplemente había que destruir; y tildado en alguna ocasión de peligroso “cura rojo” por parte de la clase dirigente y franquista.

El conflicto entre capital y trabajo ha constituido la contradicción fundamental de la sociedad industrial del siglo pasado; a ese conflicto intentó dar respuesta la acción cooperativa inspirada en su pensamiento autogestionario. Tal acción dirigió su impulso a la transformación estructural de la empresa capitalista, centro neurálgico de un combate desigual entre los dos sujetos históricos de la modernidad capitalista, la clase capitalista y la clase trabajadora.

Se trataba de dar un vuelco al metabolismo de poder característico de una empresa capitalista altamente jerarquizada, con el objeto de romper la brutal asimetría de poder que la caracterizaba y que condenaba a la mayoría social a una situación de heteronomía casi absoluta.

Un sector de la sociedad vasca puso en marcha una experiencia de autodeterminación colectiva en el mundo de la empresa, una experiencia de auto-organización, en un tiempo histórico en el que los trabajadores eran tratados con paternalismo y autoritarismo.

Sin embargo, el pensamiento de Arizmendiarieta señalaba horizontes aún más ambiciosos. Por un lado, la propia forma de comprender la empresa debía ser transformada, no sólo su estructura de poder: una empresa al servicio del desarrollo comunitario y la justicia social, y una economía al servicio del ser humano. Por otro, la transformación de la empresa debía concebirse como palanca hacia otro modelo de sociedad, una sociedad crecientemente autogestionada y autoconstituída. Un camino hacia crecientes cotas de autogobierno ciudadano tanto en la empresa como en otros ámbitos de la vida social.

Arizmendiarieta desarrolló un pensamiento práctico sobre la persona y la comunidad. En este capítulo se exponen los elementos que integran el eje de la transformación —educación, trabajo, solidaridad, participación— de la persona y de la comunidad arizmendiana; esta parte se completa con una reflexión sobre la actualidad del pensamiento de Arizmendiarieta.

Como cierre de este primer capítulo, recurrimos a Joxe Azurmendi, el intelectual que más profundamente ha desentrañado el pensamiento comunitarista y autogestionario de Arizmendiarieta y rescata-mos de forma íntegra un texto suyo de considerable riqueza analítica y expositiva.

1. Conciencia de una crisis civilizatoria¹

En las postrimerías de la Segunda Guerra mundial y de forma anticipada, Arizmendiarieta percibió la crisis del proyecto civilizatorio capitalista moderno. Su crítica, que un poco más tarde también se hizo extensiva a las experiencias históricas de transición al socialismo emanadas de los países del Este, ponía el acento en la frustrada emancipación del ser humano.

En el diagnóstico de Arizmendiarieta la crítica del liberalismo ocupa un lugar central: la razón liberal está en el origen de la crisis de la sociedad contemporánea que ha conducido a la **cosificación** del ser humano, frente a lo cual nuestro autor reivindicará un proyecto de equilibrio entre autonomía personal y carácter comunitario.

1.1 La crítica del liberalismo económico

La racionalidad y la individualidad humana, las libertades y los derechos humanos comienzan a despuntar en la época renacentista, pero es a partir de mediados del siglo XVIII y comienzos del XIX hasta el inicio de la Primera Guerra mundial, cuando se conoce el periodo de mayor expansión del liberalismo económico. Su máximo exponente es Adam Smith, que con su famosa obra, *Ensayo sobre las causas y orígenes de la riqueza de las Naciones*, empezará a definir la economía como ciencia social autónoma. Los principales ejes de esta nueva corriente de pensamiento serán la libertad individual, la propiedad privada y el mercado.

La teoría económica de corte liberal admite la existencia de unas leyes naturales: la libertad y la propiedad. Estas leyes, eternas e inmutables, guían las relaciones económicas; y la ley suprema, aquella que prevalece sobre todas, es la libertad humana como libertad individual. Esa libertad dispone al individuo a actuar por su propio interés e impulsa su autorrealización personal. La competencia que nace del choque entre los distintos intereses particulares se convierte en el motor del desarrollo económico y de la acumulación. De ahí se concluye que el interés privado lleve consigo un beneficio social.

El concepto liberal de la propiedad privada parte del principio de que el ser humano es dueño de sí mismo, de su trabajo, así como de la tierra y de los productos que ha transformado con su trabajo. Todas las personas son libres para luchar por sus intereses privados, de manera que el derecho a la propiedad será garantía de la autonomía individual. Sin embargo, Arizmendiarieta no pasa por alto la contradicción básica del liberalismo, a saber, que la igualdad que propugna teóricamente no se corresponde en absoluto con la desigualdad real que produce. “Los intereses reales de las masas, del hombre, de la humanidad —dice Arizmendiarieta— se ven sometidos a la ambición, al orgullo y a la soberbia, al egoísmo y a la crueldad del más fuerte” (H.C., pág. 162).

La propiedad privada de los bienes de producción engendra unas relaciones de trabajo alienantes que despojan al ser humano de sí mismo y someten su libertad. Para subsistir la persona se siente obligada a

¹ Se utiliza el masculino como genérico, al modo convencional del castellano, es decir, incluyendo a mujeres y hombres. Es responsabilidad de quien lo lee no olvidar a aquellas.

vender su fuerza de trabajo a los propietarios de los bienes de producción, estableciendo una relación de subordinación y dependencia. Con la figura del contrato laboral el capitalismo altera la concepción del trabajo, puesto que en lo sucesivo el trabajo, como trabajo asalariado, se convierte en mera mercancía. “Los dueños de las empresas —observa Arizmendiarieta— creen que dan al obrero lo que necesita para vivir; mientras tanto, y sin ningún cargo de conciencia, se quedan con los beneficios que son fruto del esfuerzo y de la aportación espiritual, técnica y material de estos trabajadores” (H.C., pág. 73).

Arizmendiarieta imputa al liberalismo la responsabilidad de la desigual distribución de la riqueza, y denuncia que “alrededor de los imperios, existen naciones enteras formadas por suburbios” que él los denomina como “los nuevos esclavos de las nuevas pirámides” (H.C., pág. 70).

APUNTES BIOGRÁFICOS

José María Arizmendiarieta Madariaga nació en Markina (Vizcaya) el 14 de abril de 1915 en el caserío Iturbe del barrio Barinaga. Siendo el mayor de cuatro hermanos, renunció al mayorazgo y con doce años ingresó en el seminario. Desde muy joven sintió la vocación que orientaría su vida, y en este sentido, Arizmendiarieta, además de creador de las cooperativas y pensador personalista, fue sobre todo y ante todo sacerdote.

Inició los estudios de filosofía y humanidades en el Seminario Menor de Artea (Vizcaya). En 1931, al poco tiempo de la instauración de la II República española, ingresó en el Seminario Mayor de Vitoria donde, entre otros, tuvo como preceptores y profesores a Barandiaran, Lekuona, Onaindia o Pildain. Corrían tiempos de esperanza e ilusión y el movimiento cultural vasco también se hacía eco del espíritu de libertad que florecía con la nueva coyuntura histórica. Arizmendiarieta participó en ese Renacimiento cultural, lingüístico y social (*Euskal Pizkundea*), colaborando activamente en el campo de la cultura desde el teatro o la poesía hasta en la creación de *Eguna*, el primer diario editado íntegramente en euskara.

Durante la Guerra Civil, engrosó las filas del Ejército vasco, en la sección de prensa como redactor de *Eguna* y *Gudari*. Pronto se truncó esa labor informativa, ya que cuando el 17 junio de 1937 las tropas nacionales entraron en Bilbao Arizmendiarieta fue detenido y encarcelado. Posteriormente, fue absuelto y destinado al cuartel de Artillería de Burgos. Según sus allegados, ese episodio le marcó para siempre.

Al finalizar los estudios eclesiásticos en el Seminario, Arizmendiarieta quiso cursar estudios de sociología en la Universidad de Lovaina (Bélgica). Sin embargo, el administrador apostólico de la Diócesis de Vitoria lo destinó a Mondragon como coadjutor de la parroquia San Juan Bautista.

En el Mondragon de la posguerra el hambre, el paro y la represión profundizaban las fracturas existentes entre vencedores y vencidos. Arizmendiarieta era consciente de que en ese contexto de ruptura social le resultaría difícil erigirse como protagonista neutral y ser vínculo de unión entre las partes enfrentadas. A pesar de los obstáculos, dedicó su vida sacerdotal a superar las diferencias y posibilitar así la integración del pueblo.



La primera socialización de Arizmendiarieta se da en la cultura familiar y social del entorno rural vasco.

Arizmendiarieta, como consiliario de *Acción Católica* y coadjutor en la parroquia de Arrasate-Mondragón, se encargó de dinamizar los grupos de jóvenes. Consideró que esa opción preferente por la juventud como base precursora del nuevo orden posibilitaría un futuro justo y de libertad.

El trabajo y el esfuerzo de Arizmendiarieta comienzan a dar sus primeros frutos en la década de los cincuenta. Precisamente, sus principales logros, el desarrollo y afianzamiento de las primeras empresas cooperativas y la Escuela Profesional, son de esa época.

Quienes conocieron a este sacerdote marqués decían de él que era un hombre incombustible. Pero tras largos años de constante trabajo y vocación su corazón comenzó a dar muestras de debilidad, y ya en la primavera de 1968 tuvo una primera crisis cardíaca, que con el paso del tiempo se fue agravando. Finalmente, el 29 de noviembre de 1976 falleció dejando tras de sí el testimonio de una gran labor económica, social y espiritual, y sobre todo, un movimiento cooperativo firmemente arraigado.

1.2 La crítica del socialismo real

OBRAS

Entre las obras de nuestro autor destacan sobre todo las empresas cooperativas por el eco e influencia que han tenido en la sociedad.

A la luz de la corriente personalista, vertebró el proyecto cooperativo desde la acción, haciendo que teoría y praxis marcharan al mismo paso. De esta manera, dio forma a la filosofía práctica acerca de la dignidad de la persona y de la comunidad de la cual se nutren las instituciones que puso en funcionamiento.

Arizmendiarieta nunca sistematizó sus reflexiones. Su creatividad se plasmó ante todo en una reflexión práctica, en la inspiración de las acciones, por lo que su pensamiento está disperso en sermones, conferencias, escritos breves, aforismos y artículos; también en la revista *TU Lankide*, que él mismo fundó y cuyos editoriales escribió mensualmente y sin descanso durante los dieciséis años que transcurrieron desde su fundación hasta su muerte.

El socialismo, que surgió como alternativa al modelo de sociedad que configuró la tradición liberal, tenía por objeto superar el sistema de explotación consustancial al capitalismo y construir una civilización colectivista. Arizmendiarieta reconocía que la alternativa socialista fue positiva al atender contra la lógica capitalista que permitía el desarrollo de clases sociales y el sometimiento de la mayoría social por unas élites. “El socialismo ha aliviado al hombre y ha cambiado la situación de hace un siglo —reconoce Arizmendiarieta—, pero ello no significa que asegure la subsistencia y la vida de los trabajadores, su libertad y su independencia, es decir, su personalidad y su dignidad” (H.C., pág. 71).

Afirmándose en la igualdad de todos los seres humanos, el socialismo brota de las entrañas de la modernidad y, en este sentido, su finalidad es la consecución de la libertad. Marx reivindicará la libertad de las clases sometidas. La vía que propone para tal fin es hacerse con el poder del Estado, porque sólo de esta forma conseguirá el

proletariado desprenderse de las riendas del capitalismo y obtener la igualdad de todas las personas. El llamado socialismo real, sin embargo, no se limitó a colectivizar la propiedad de los bienes de producción, pretendió socializar todos los ámbitos de la vida. El resultado fue —puntualizará Arizmendiarieta— la despersonalización de los seres humanos que vieron cómo sus derechos y su dignidad habían sido pisoteados. El socialismo real creó una élite que decidía en nombre de la sociedad, imponiendo un colectivismo totalitario.



1.3 Hacia un nuevo modelo

“El cooperativismo que se basa en la solidaridad no sólo es un camino hacia el socialismo, sino también una actitud socialista” (H.C., pág. 774). Afirmaciones tan contundentes evidencian que la filosofía de Arizmendiarieta también es deudora de la tradición socialista. A mitad de camino entre el colectivismo marxista y el individualismo liberal, su ideario es próximo al socialismo democrático, aunque pasado por el tamiz de la Doctrina Social de la Iglesia.

Para Arizmendiarieta tanto el proyecto liberal como su contrarréplica socialista no han llegado a cuajar en la construcción de un hombre nuevo. Ante este doble fracaso, Arizmendiarieta cree que hay que encontrar una nueva vía para el progreso de la humanidad. Es necesario configurar un nuevo modelo social. Para tal fin, nuestro autor desarrolla un concepto de propiedad con características propias.

1.3.1 Los límites de la propiedad privada

La visión capitalista de la propiedad privada como un **derecho natural** ha agudizado la desigualdad mundial e interregional. La necesidad de grandes inversiones de capital hace que la concentración de la riqueza vaya en aumento y la propiedad de los bienes de producción quede bajo el control de una élite privilegiada. Para nuestro autor, el derecho natural y sagrado a la propiedad no lo es en el mismo sentido del liberalismo, pero tampoco es un derecho antinatural como denuncian los comunistas. En comunión con el magisterio social de la Iglesia, la propiedad es un derecho natural, relativo, condicionado y limitado; entiéndase como un derecho de naturaleza funcional.

Arizmendiarieta relativiza el concepto de propiedad. Coincide en que sólo es aceptable si se somete a unas medidas justas y naturales. Arizmendiarieta, fiel a la doctrina cristiana, señala que la propiedad privada es aceptable e incluso necesaria para que los hombres vivan dignamente, pero insiste en que toda propiedad que vaya más allá de ese límite es superflua. Por tanto, la propiedad privada es aceptable, pero “los bienes

pertenecen a todos y a cada uno de nosotros” (H.C., pág. 124), ya que son de carácter limitado. Dios ha creado al ser humano y a la naturaleza, pero en ningún momento ofreció la naturaleza a una persona o a una comunidad humana concreta, sino más bien a todos los habitantes de la tierra.

Para que la propiedad privada sea legítima debe ser juzgada a la luz del servicio que ofrece a la comunidad, como medio de capacitarla en su dignidad y libertad. La propiedad privada facilita la capacidad para decidir libremente, pues nos libra de cualquier sometimiento. Por ello, afirma que la propiedad es también un medio para caminar hacia la libertad. Sin embargo, el concepto vigente de propiedad, no sólo incumple su cometido, sino que se convierte en el mayor obstáculo para conseguir la libertad.

Según la influencia que ejercen en las relaciones humanas, Arizmendiarieta distingue dos tipos de propiedad:

- Bienes de uso personal: los bienes cotidianos (vivienda, muebles, vestidos, etc.) generalmente no ejercen una influencia decisiva en el destino de las relaciones humanas y, si en alguna ocasión repercuten, no afectan a la propia dignidad humana. En este caso, debe prevalecer el derecho a los bienes, facilitando a todos los ciudadanos los medios de subsistencia para una vida adecuada.
- Medios de producción: establecen un tipo de relaciones más complejas, puesto que “la propiedad de estos bienes afecta a las relaciones humanas estableciendo unas relaciones de dependencia y subordinación” entre el propietario y los trabajadores (H.C., pág. 128). Sólo cuando los medios de producción sean propiedad de los trabajadores, se logrará una sociedad más justa.

1.3.2 El papel del Estado

Nuestro autor muestra cierta desconfianza respecto a la función del Estado, si bien reconoce su competencia en el desarrollo de determinadas funciones. La iniciativa social y los cambios dependerán de la actividad y la voluntad de los ciudadanos: se necesitan cambios de abajo hacia arriba. Por esta razón, rechaza tanto el modelo de Estado *laissez-faire* como de Estado omnipresente:

- **El Estado *laissez-faire*:** al Estado no le compete ninguna responsabilidad respecto a sus ciudadanos, a excepción de la salvaguarda del orden. Sus defensores tienen la convicción de que una mano invisible guía correctamente los destinos de la economía y la sociedad.
- **El Estado omnipresente:** se apropia funciones, sustituye a las personas y estrangula cualquier tipo de iniciativa social. Se aleja de la iniciativa popular, no cuenta con su potencia y, en definitiva, oprime a las personas.

Para Arizmendiarieta lo ideal sería encontrar el punto de equilibrio entre la intervención adecuada del Estado y la iniciativa de los ciudadanos por la senda de la autoorganización.

La historia del siglo XX está salpicada de acontecimientos de una crudeza inusitada. La sola apuesta por la razón y el consiguiente declive del sentimiento religioso y otras referencias axiológicas, nos ha llevado al exacerbamiento de mitos raciales e imperiales que, desgraciadamente, han supuesto la proliferación de luchas por valores que —según Arizmendiarieta— no merecen ningún tipo de sacrificio.

A partir de una lectura crítica de la modernidad ilustrada, para Arizmendiarieta el siglo XX ha sido el siglo de la violencia, un siglo que se ha caracterizado por la destrucción de la dignidad y la libertad humanas.

El origen principal de esta crisis está en concebir la vida desde claves exclusivamente racionalistas, que también implican una crisis de fe. Arizmendiarieta entiende que los valores cristianos pueden proporcionar una solución. Precisamente por ello, dedicará toda su vida al cometido de proyectar los valores sociales y personales del cristianismo en el medio social y en el ámbito laboral.

2. Persona y comunidad

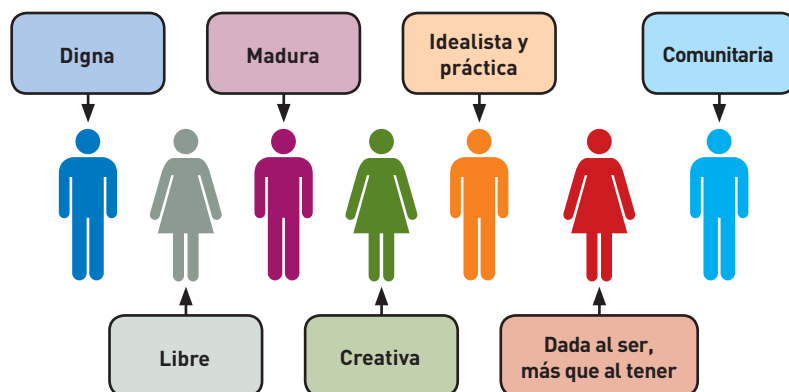
La piedra angular del pensamiento de Arizmendiarieta es la persona, concepto desde el cual desarrolla su filosofía sobre el ser humano y la comunidad. Las cooperativas son el producto de esa reflexión, un reto empresarial desde una perspectiva humanista, lo que significa que en el planteamiento arizmendiano la filosofía personalista prevalece sobre la fórmula empresarial. La creación de una comunidad respetuosa con la dignidad humana será labor de personas libres, maduras y dignas. Según nuestro autor, la verdadera revolución surgirá de la transformación de las conciencias personales. La clave reside en la autoemancipación, ya que el progreso futuro depende de la autogestión y autoorganización personal y comunitaria.

En la filosofía arizmendiana la persona y la comunidad se encuentran estrechamente vinculadas. Una de las principales características de la persona es su naturaleza comunitaria, en tanto que el ser humano se desarrolla *en* y *con* la comunidad. Es así como la transformación de la persona y de la sociedad forman un vínculo indisoluble. Junto a esta naturaleza comunitaria del ser humano, Arizmendiarieta destaca que la persona también es un absoluto en sí mismo respecto al resto de las personas y de las realidades materiales y sociales. No se trata, pues, de la participación en una totalidad, sino que cada ser humano es un ser único e irrepetible dotado de una naturaleza individual inviolable. El concepto humano de Arizmendiarieta participa del pensamiento personalista: hay que recorrer el trayecto desde el individuo hacia la persona comunitariamente.

Las características que resumen el concepto de persona de Arizmendiarieta son: digna, libre, madura, creativa, idealista y práctica, sustentada en el ser más que en el tener y comunitaria.

2.1 La persona

Los conceptos de persona y **DIGNIDAD** son indisolubles en la filosofía de nuestro autor. La persona se dignifica al servicio de la comunidad. Aunque los tratados internacionales y las constituciones reconozcan la dignidad humana, no deja de ser un derecho que todos y cada uno de nosotros tenemos que hacer valer. Según Arizmendiarieta, la dignidad no se posee, es una dimensión que se conquista y se construye continuamente.



No hay dignidad sin **LIBERTAD**. Es fundamental que el ser humano se autogubierne consciente y libremente en todos los aspectos de su vida. Además, puesto que la persona y la comunidad están firmemente ligadas, las estructuras sociales deberán garantizar la libertad de las personas y de las comunidades. La libertad resulta paradójica: es un don, pero un don a conquistar. La persona nace libre pero a lo largo de la vida de-

desarrollará distintos vínculos —trabajo, sociedad, Estado, etcétera— y la conquista de la libertad, en gran medida, dependerá de su esfuerzo. La persona deberá auto-liberarse. Nadie puede otorgarle la libertad porque se trata de una conquista personal e intransferible. Las personas, los pueblos, las comunidades protagonizarán disciplinadamente el proceso creador de su propia libertad. Arizmendiarieta no cree en la liberación, sino en la autoliberación.

La libertad no existe si realmente no hay educación ni una cultura que capacite a la persona para asumir responsabilidades. Los movimientos o personas que no superan el estadio de la ignorancia siempre acaban siendo sometidos. Si el ser humano no tiene conocimientos básicos es imposible que defienda los derechos e intereses propios y comunitarios. Cualquier movimiento que pretenda promover la autoemancipación y la promoción humana —por tanto, también el movimiento cooperativista— deberá instar a una toma de conciencia que empiece por una formación ética y técnica.

La libertad además de un objetivo a conquistar es también una senda de autorrealización solidaria entre las personas. En la perspectiva de Arizmendiarieta la libertad individual no se agota en uno mismo, conlleva el reconocimiento implícito de la libertad del otro: “quien ama la libertad no debe ignorar que también la apetecen los demás” (H.C., pág. 348).

Arizmendiarieta establece los siguientes límites a la libertad:

- **Respeto y disciplina:** la disciplina no sólo no suprime la libertad sino que incluso en la empresa cooperativa son valores complementarios. Las decisiones libremente adoptadas tienen que ser respetadas y aceptadas por todos.
- **Austeridad:** el desarrollo moral y social son imposibles sin austeridad. La vida comunitaria exige el control sobre las propias necesidades. Sin austeridad no hay convivencia posible y, por tanto, tampoco el desarrollo es posible.

ACTITUDES

Arizmendiarieta fue un activista del pensamiento y un pensador de la acción. Ese estilo, ese modo de actuar, que también es común entre quienes le rodean marcará el surgimiento de la experiencia cooperativa. Resumamos las características de ese estilo en siete actitudes, en siete pistas sugerentes.

Impulso ético

Es común reivindicar una perspectiva ética. Sin embargo, son pocos quienes con constancia y firmeza guían sus pasos desde imperativos éticos sin dejarse vencer por la presión conformista que ejerce lo real. Arizmendiarieta expresa una profunda indignación ética frente a la realidad socio-económica circundante. Precisamente, esa condena nítida de la realidad capitalista, fruto del impulso ético, es una fuente importante en el discurso de la experiencia cooperativa.

Realismo utópico

En Arizmendiarieta destaca como característica singular esa actitud que compatibiliza la utopía y el realismo. Una actitud utópica (persigue con tesón un sueño) que deviene realista (se basa en el conocimiento de la realidad y en estrategias concretas para su transformación). Nuestro autor fue un utópico que se ilusionó con un proyecto ambicioso, amplio y complejo, pero sin dejar de pisar tierra firme. En Arizmendiarieta el impulso utópico y el realismo científico paciente entran en un equilibrio dinámico. Frente a las duras críticas que desde la izquierda revolucionaria se vertían contra Arizmendiarieta, éste objetaba que algunos sueños revolucionarios no eran sino meras utopías quiméricas sin arraigo en la realidad y que desconocían las dificultades para su realización. Los proyectos sin cimientos debidamente arraigados se tambalean y caen. Según Arizmendiarieta, "sin utopía no hay progreso", pero con la utopía, y sólo con ella, tampoco. El esfuerzo para mantener un equilibrio entre lo ideal y lo real es ineludible.

Responsabilidad y creatividad

Una de las ideas que sintetiza su sentido de la responsabilidad reza así: "lamentos no, acciones". Nuestro ser en y con el mundo exige algo más que ver, juzgar y quejarnos de la realidad por las situaciones adversas. El entorno que nos rodea es susceptible de mejora mediante una constante dinámica transformadora. Una persona con inquietudes nunca se puede acomodar, constantemente intentará mejorar lo que realiza; Arizmendiarieta plantea acciones, rehúsa pedir. La clave de esta actitud reside en la responsabilidad personal y en la corresponsabilidad comunitaria. Se trata de una responsabilidad personal y colectiva que tiende a la unidad y solidaridad, como una fuente de ideas creativas que conducen a la acción.

Actitud constante y paciente

La mirada de nuestro autor vislumbra un horizonte lejano. Su propuesta exige un proceso formativo de largo aliento, por lo que el tiempo será un aliado imprescindible. La madurez comunitaria es un elemento fundamental para que el cooperativismo comience a dar sus primeros pasos en el momento adecuado. La transformación de las conciencias es una condición sine qua non, pero la concienciación de todo un colectivo en unos valores y en unos ideales es una tarea ardua y lenta. No se puede actuar desde la imposición, ni desde la improvisación. La tarea personalista exige maduración, y la madurez, por su parte, tiempo y proceso.

Actitud de apertura y aprendizaje

Arizmendiarieta reflexiona sobre el carácter dinámico de la realidad, sabe que el orden cooperativo no puede estancarse en formulaciones dogmáticas, que su dinamismo reside en su capacidad de adaptación y renovación constante.

Arizmendiarieta mantiene un talante abierto hacia el capitalismo que, pudiera parecer paradójico, ya que formula la necesidad de denunciar el capitalismo, aprender del capitalismo, existir en el capitalismo y superar al capitalismo.

Actitud de sencillez

La experiencia cooperativa sintetiza un modelo de desarrollo que nace de una realidad histórica concreta. No es un sistema, sino una experiencia, una aportación. Arizmendiarieta no considera que el cooperativismo sea la tercera vía entre el capitalismo y el socialismo, sino una etapa necesaria que se adapta a las necesidades y a la oportunidad histórica de un país y de un colectivo concreto, aunque intuye que puede ser el punto de partida de un proyecto de transformación más ambicioso.

Confianza

Arizmendiarieta proyecta un sentimiento de confianza capaz de superar críticas de todo signo. Confía en las personas y en el impulso del compromiso comunitario. Se intuye una auto-confianza importante en Arizmendiarieta y en aquel colectivo de primeros cooperativistas que, lejos de conformarse o ceder ante la fuerza fáctica de lo vigente, tuvieron la audacia de imaginar algo diferente y de lanzarse a su realización.

La responsabilidad es el máximo exponente de la **MADUREZ** personal. Arizmendiarieta distingue entre crecer y madurar. El crecimiento hace referencia al aumento de tamaño, mientras que la maduración está relacionada con el desarrollo. La persona madura y adulta es aquella que actúa con responsabilidad en las actividades colectivas cotidianas. La madurez, a su vez, significa participación, por eso, el ser humano será inmaduro mientras no participe en la comunidad. La persona adulta se conduce por principios morales. Según nuestro autor, la razón equivale al dominio de las pasiones (en especial, el egoísmo) y, en el orden de la conducta significa, realismo, previsión, responsabilidad.

En resumen, la persona madura es responsable, capaz de encontrar el punto de equilibrio entre el presente y el futuro, aquella que se empeña en conseguir el bien común por encima de sus intereses personales. En sus propias palabras: “alguien ha dicho que el hombre maduro es aquel que después de perder las ilusiones mantiene la ilusión. Nosotros añadiremos que es aquel que entre el pasado, donde quedan los recuerdos, y el futuro, en el que pudieran emplazarse las ilusiones, está con el presente, donde están las responsabilidades” (H.C., pág. 357).

El ser humano no es perfecto sino perfectible, goza de **CREATIVIDAD**, adapta de forma creativa la realidad a sus necesidades. La persona que proyecta Arizmendiarieta es constructora de sí misma, capaz de transformarse a sí misma y a su entorno a través del trabajo; porque el trabajo es el instrumento que posee el ser humano para construir su propia perfección, ya que le ofrece la oportunidad de autorrealizarse y, a la vez, la posibilidad de crear comunidad. Arizmendiarieta insistirá en que la vida es de por sí pura transformación, esfuerzo y empeño: “vivir es luchar”. La persona es mutable, llega a *ser* transformándose junto con su propio entorno.

El **IDEALISMO** es otro distintivo del ser humano arizmendiano. Los ideales y las utopías son indispensables para el desarrollo en tanto que impulsan al ser humano hacia nuevos horizontes. Sin embargo, las ideas no son suficientes si éstas no se corresponden con acciones concretas, es decir, sin personas dispuestas a cambiar la realidad social. Arizmendiarieta exige que la persona participe inspirada activamente por unos ideales, porque de esta manera sentirá la fortaleza suficiente para superarse en un esfuerzo permanente por caminar hacia la utopía. El ser humano deberá desarrollar una síntesis, una especie de idealismo práctico.

En las sociedades capitalistas la eterna tensión entre el **SER** y el tener se inclina a favor de la segunda. Sin embargo, Arizmendiarieta insiste en que la dignidad y la madurez humanas no se miden en función de lo que se posee. La formación de una comunidad madura y adulta exige que prevalezcan la conciencia y convivencia de las relaciones interpersonales sobre el afán de acumulación. La persona y la comunidad deben aprender a ser, en un esfuerzo constante para que el *ser* prevalezca sobre el tener.

En las sociedades industriales de consumo el protagonismo de las ciencias materiales ha eclipsado a las ciencias humanas. Arizmendiarieta invita a promover lo que denomina ciencias de la conciencia: formación humana, educación, información, etc. Para caminar hacia un nuevo orden se requiere una nueva conciencia que encumbre la dignidad humana. La conciencia humana y la reorganización de la sociedad conllevan la exigencia ineludible de que el ser prevalezca sobre el tener: “progresar no es adquirir más, sino ser más, actuar mejor, darse más” (*Pensamientos*, 69).

La condición **COMUNITARIA** de la persona trasciende su dimensión individual. La dignidad humana se vive y desarrolla en comunidad. Las características más destacables de esta dimensión comunitaria del ser humano son:

- **La cooperación:** el ser humano es cooperativo por naturaleza, es un animal social abierto a la relación e incapaz de completarse de forma aislada. De ahí que el principio de cooperación sea parte de la naturaleza de la propia persona. Se trata de la respuesta del ser humano al ser humano. Al fin y a cabo, es la característica principal de la dimensión social de la persona que sólo es comprensible en clave de respeto y de ayuda mutua.
- **La comunicación:** la comunicación basada en el diálogo es una vía de socialización, el medio para la solidaridad humana, así como la base de la vida comunitaria.
- **Conciencia de los derechos y las obligaciones propias y ajenas:** los seres humanos son responsables de los derechos y obligaciones que regulan la vida comunitaria y las relaciones interpersonales.

2.2 La comunidad

Corresponde a la persona libre, madura, creativa, solidaria y participativa formar una comunidad basada en la dignidad humana. La comunidad de Arizmendiarieta es una comunidad de amor, de pensamiento y de voluntad (fraternal, intelectual y volitiva, respectivamente). En esta línea, el modelo cooperativo de comunidad de trabajo ha sido un ensayo creativo de una comunidad en el ámbito laboral y productivo. Sin embargo, el concepto de comunidad de Arizmendiarieta no se agota en la fábrica: también son comunidad el pueblo, la comarca, la nación y, en definitiva, toda la humanidad.



Emplaza la idea de la empresa cooperativa en un proyecto de transformación social más amplio, con la cooperación como eje central.

Es preciso que los seres humanos dignos sumen esfuerzos para construir una comunidad que se sienta como tal. Todos los miembros deben profesar total confianza, sentirse solidarios entre sí: cada miembro cumplirá su labor con total responsabilidad, en un ambiente de amistad y ayuda mutua. Al fin y a cabo, es una asociación humana libre, una comunidad integrada por personas que unen sus fuerzas para buscar soluciones en común a los problemas que les afectan. "La fórmula del hombre que quiere triunfar: no luchar en solitario" (H.C., pág. 384). Con este aforismo Arizmendiarieta resume la interacción entre la persona y la sociedad como algo incuestionable.

El ser humano recibe de la sociedad su lengua, su cultura, sus usos y costumbres, y al mismo tiempo, la persona organiza la comunidad según sus necesidades. La persona recibe las aportaciones de la comuni-

dad y, a su vez, le debe su servicio y participación solidaria. Ahora bien, también es verdad que la comunidad puede limitar las oportunidades humanas y condicionar la dignidad de las personas; corresponderá, por consiguiente, a las personas creativas formar una comunidad acorde con estos principios.

Antes apuntábamos que la dignidad humana se vive y se desarrolla en comunidad y que no se alcanza la madurez mientras la persona no participe en su comunidad. Por tanto, es preciso que una comunidad madura ofrezca a sus miembros la oportunidad y los medios para participar comunitariamente. Se necesitan estructuras adecuadas para que la persona madura sea realmente capaz de crear una comunidad humanista.

2.3 La transformación de las conciencias y de las estructuras

El proyecto de transformación social de Arizmendiarieta recoge un planteamiento integral: equilibrio entre la transformación de las conciencias y de las estructuras. El proceso de maduración de las conciencias estará al servicio de la maduración de la comunidad que, a su vez, fomentará los procesos de maduración de las nuevas conciencias. El núcleo de este círculo virtuoso reside en la conciencia de las personas, donde se alberga la energía transformadora necesaria, y por ello, Arizmendiarieta propone una revolución de las conciencias. Si no se renuevan las conciencias cualquier cambio o revolución social se limitará a un mero traspaso de poder, es decir, a un cambio sin trascendencia.

En este aspecto tan fundamental, Arizmendiarieta se aproxima más al humanismo socialista originario de Proudhon, Owen y otros, que al pensamiento marxista: la dignidad y la libertad no dependerán del cambio de las estructuras políticas, sino de la transformación de los resortes internos del ser humano. Por otra parte, esta idea está también muy vinculada a la corriente personalista y, en especial, al pensamiento de Mounier.

No obstante, junto a la revolución de las conciencias, también urge la transformación de las estructuras, ya que en última instancia éstas garantizan los medios necesarios para una convivencia humana en libertad y estimulan la maduración social de las personas. Las estructuras son instrumentos sociales que están a disposición y al servicio de las personas. ¿Qué puede hacer una buena persona si está provista de malos instrumentos? Prácticamente nada. Según Arizmendiarieta “hombres buenos con malos instrumentos raramente pueden hacer algo bien, y lo más lamentable y perjudicial para la comunidad no es que los malos con buenos instrumentos hagan mal, sino el que los buenos con malos instrumentos tengan que estar condenados a obrar mal. Estos instrumentos no son otra cosa que las instituciones, las estructuras, que configuran a esas instituciones” (*Pensamientos, 108*).

Con todo, la revolución política no es prioritaria en el planteamiento arizmendiano. El camino para la creación del nuevo orden dependerá de la revolución de las conciencias y del cambio de las estructuras, donde la persona será el eje y sujeto activo de esa transformación. En palabras de nuestro autor “nuestra revolución” no parte de cero, no hace falta destruir nada para comenzar a construir. Se trata de un proceso continuo que, mediante la participación, irá avanzando paso a paso.

2.4 La autogestión

El camino de la autogestión de los seres humanos y de la sociedad marcará el desarrollo futuro. Es preciso comenzar por uno mismo, armonizando la autogestión personal y comunitaria. Hay que promover un ser humano digno con capacidad de autogestión y, al mismo tiempo, una sociedad autogestionada en sus funciones económicas, sociales y culturales.

Arizmendiarieta entiende que la organización más sólida es aquella que surge de la asociación libre entre personas. La autogestión permitirá que las comunidades guíen y controlen su propia trayectoria, participando activamente en el sistema social y en la construcción del futuro.

El prefijo AUTO adquiere una resonancia especial en Arizmendiarieta: corresponde a cada cual concebir y guiar su propia forma de organizarse. Tanto la persona como la comunidad deben ser los protagonistas, los guías y los creadores de su porvenir; sólo de esta manera se obtendrán la libertad, la madurez y la dignidad verdaderas. Nadie puede liberarnos ni controlarnos. Sepamos, en consecuencia, actuar autónomamente.

La educación juega un papel predominante en la autogestión, ya que “la sociedad autogestionada será la que todos con nuestra preparación y ganas de participar seamos capaces de realizar” (*Pensamientos*, 55). Si no desarrollamos nuestra capacidad participativa, otros decidirán y opinarán por nosotros. Pero, ¿cómo podríamos participar en cuestiones que desconocemos? La persona no puede opinar razonablemente sobre algo que desconoce, no puede responsabilizarse de lo que no sabe. Por tanto, la clave de la autogestión está en la participación y en el acceso universal a la educación.

3. Educación

La educación es el primer fundamento del proyecto de transformación de Arizmendiarieta, en tanto que permitirá transmitir el nuevo espíritu de solidaridad y de trabajo comunitario, así como los valores adecuados para ir avanzando hacia una realidad más justa. La educación transforma las conciencias, modela la identidad de los seres humanos instando a la persona a transformar su entorno. Como parte del proceso de construcción de una persona y una comunidad nueva, Arizmendiarieta buscará ampliar la educación al conjunto de la sociedad: cuantas más personas participen de los nuevos valores tanto más fácil resultará crear una nueva comunidad. Su propia vida es un reflejo de ese intento. Arizmendiarieta dedicó mucho tiempo a la formación de los jóvenes a través de charlas, cursillos y seminarios. La inquietud que sentía por la formación de los futuros trabajadores le animó a fundar la Academia de Sociología, así como la Escuela Profesional de Mondragón. **(ver capítulo 2, pág. 100)**

3.1 Socialización de la educación (y de los saberes)

A partir de la experiencia de la guerra civil Arizmendiarieta tomó conciencia de la importancia de la educación. Observó que las diferencias entre la gente instruida y los analfabetos también tenían una traducción en términos de poder, de tal manera que los más instruidos eran quienes detentaban puestos de mayor rango dentro de las filas del ejército y de las milicias, llegando a la conclusión de que la educación condicionó en buena parte el papel que cada contendiente vino a desempeñar en la guerra. “Un pueblo ignorante es un pueblo encadenado y dependiente de una minoría poderosa “ (H.C., pág. 201).

Con ese fundamento la educación se convierte en un factor fundamental en la construcción de una persona y una comunidad nueva: es imposible construir un nuevo orden si culturalmente somos dependientes. Para asegurar el éxito del proyecto transformador se impone la socialización del saber. Éste resulta un elemento imprescindible por las siguientes razones:

- **Democratización del poder:** la educación nos capacita para tomar decisiones y asumir responsabilidades, pasando de una situación de heteronomía hacia mayores cotas de autonomía. Sobre la base de que las capas sociales con mayor formación ostentan el poder, mediante la socialización del saber se ampliará el acceso al poder, superando así la relación de fuerzas entre mayorías y minorías. En palabras del propio Arizmendiarieta: “se debe socializar el saber para democratizar el poder” (*Pensamientos, 82*).
- **Equilibrio de clases:** cuando la cultura y el conocimiento se extiendan a toda la humanidad se reducirán los estratos que actualmente jerarquizan a las personas en distintas escalas económicas y sociales. Procurar el acceso mayoritario a la educación, será garantía también de mayores y mejores oportunidades para el ser humano.
- **Cambio de conciencia y de valores humanos:** la educación en valores adquiere especial relevancia como instrumento de cambio en la mentalidad y el comportamiento humano.
- **Eficacia:** en la actualidad es inaceptable que un pueblo prescinda de la capacidad intelectual y de acción de sus conciudadanos. Al menos dos razones avalan la necesidad de formar y educar a la mayor parte de la población:
 - El fomento del desarrollo social: serán las personas bien formadas quienes protagonizarán los nuevos avances técnicos y científicos.
 - La optimización de los resultados empresariales: el trabajador bien formado estará capacitado para participar en la empresa, tanto en su puesto de trabajo como en el ámbito institucional. La educación dota al trabajador de autonomía, iniciativa y capacidad de autogestión y, al mismo tiempo, difunde entre los compañeros aquellos valores que mejoran la gestión empresarial.
- **Educación y género:** bajo la dictadura franquista el porvenir de las mujeres estaba ligado al matrimonio. Arizmendiarieta consideraba inadmisibles la enorme diferencia de capital cultural entre hombres y mujeres, y apostó decididamente por la educación de las mujeres. La sociedad que niega la oportunidad de formación a las mujeres, además de marginar a la mitad de la población, no se desarrolla en todas sus

dimensiones, cojea de un pie. La educación es uno de los derechos fundamentales y un principio esencial para la emancipación social e individual. Por tanto, Arizmendiarieta considera que el acceso a la educación de las mujeres es una cuestión de justicia social, debido a que esa privación limita el desarrollo personal y la vida comunitaria de las mujeres. **(ver capítulo 3, página 129)**

3.2 El nuevo modelo educativo

Arizmendiarieta propuso un nuevo modelo integral donde confluyeran tanto la formación técnica como la formación social y moral. La educación integral influye en la constitución de la identidad de la nueva persona. El niño no nace siendo una persona autónoma, es mediante la educación como el individuo se convierte en persona integral. La educación ayuda a emerger los sueños e ideales más íntimos de cada ser humano. La insatisfacción que siente el sujeto ante la realidad circundante se convertirá en motor del cambio de un entorno susceptible de mejora. No se necesitan personas pasivas con una vida interior anulada y sin capacidad crítica. Al contrario, es necesario fomentar un modelo humano, con personas capaces de ilusionarse y soñar, con un deseo permanente de cambiar y transformar, y sobre todo, comprometidas con la comunidad.



El impulso educativo (técnico y social) es el primer eje de la visión arizmendiana.

Arizmendiarieta no formula una teoría pedagógica concreta. Sin embargo, sus ideas-fuerza guardan una estrecha relación con el constructivismo. El constructivismo, algunos de cuyos máximos exponentes fueron Piaget y Vygotsky, se aleja del modelo educativo tradicional, haciendo que el sujeto sea el centro del proceso educativo. Su participación e implicación serán los ejes del proceso educativo de aprendizaje. La actitud activa que se exige al alumno en el aula hará que en el futuro también actúe de forma análoga en la sociedad. Según este enfoque, se trata de abandonar un modelo basado en la transmisión de conocimientos para abordar otro en el que el conocimiento se construye conjuntamente. Al profesor le corresponde el acompañamiento y la orientación de los alumnos en la adquisición de nuevos saberes y al alumno convertirse en sujeto protagonista de su proceso de aprendizaje. El educador cumple una función mayéutica, de acompañamiento, creando las condiciones que permitan el proceso de aprendizaje del alumno, situándolo ante los problemas y animándolo a la reflexión. Bajo esta perspectiva, todos tenemos algo que aprender y algo que enseñar.

Al mismo tiempo, este nuevo modelo deberá impulsar la creatividad y la iniciativa del individuo y cultivar los valores del trabajo cooperativo. Es así como el alumno tomará conciencia de su dignidad y sabrá valorarse en cuanto ser humano. Al mismo tiempo, se capacitará para plasmar en la sociedad las actitudes y los valores que previamente haya adquirido en el proceso educativo.

3.2.1 La educación integral

La transformación del sistema capitalista requiere transformar el conjunto de valores e ideas que lo sustentan. El ser humano sólo logrará superar el principio de **ánimo de lucro** desde la interiorización de un nuevo sistema de valores, y el punto de partida de este cambio está en la educación. El nuevo modelo debe desarrollar todas las dimensiones humanas. Por una parte, la dimensión técnica, imprescindible desde el punto de vista de la eficacia y del rendimiento. Por otra parte, como venimos insistiendo, la dimensión espiritual, ya que la creación de la nueva comunidad exige un cambio de ideas y valores. Una sociedad sana —“culturalmente desarrollada” dirá Arizmendiarieta— debe compaginar armoniosamente el desarrollo científico, intelectual y moral.

a) La educación técnica

En un mundo que se sustenta sobre nuevos avances científico-tecnológicos, es socialmente deseable que la mayoría pueda acceder a la formación técnica. Desde el punto de vista de la eficiencia, esta formación es imprescindible para que el trabajador desarrolle su actividad sin depender de nadie. Nuevamente nos referimos a la autonomía y la autogestión. La capacitación técnica del trabajador es necesaria para que éste adquiera y demuestre un nivel de autosuficiencia que lo libere de las actuales relaciones laborales de dependencia. La formación técnica también resulta beneficiosa para el desarrollo y el éxito de la empresa. Si el trabajador es capaz de desenvolverse por sí mismo en su puesto de trabajo, la eficiencia empresarial se incrementa.

Si bien, la ciencia y la tecnología han contribuido al desarrollo social, Arizmendiarieta también destaca la instrumentalización que de ellas se hace, en el sentido de que también la ciencia y la tecnología han sido funcionales a un modelo concreto de desarrollo económico, convirtiéndose en pivotes del sistema capitalista; sin olvidar el servicio que la ciencia y la tecnología han prestado a los intereses belicistas de las grandes potencias a lo largo del siglo XX. Por tanto, todo desafío de transformar la realidad, implicaría subordinar la ciencia y la técnica a exigencias éticas y espirituales.

b) La educación ética, social y espiritual

El progreso social pasa por el cambio y el desarrollo de las mentalidades. Un país anclado en posiciones conservadoras difícilmente evolucionará. “El mayor obstáculo que frena el progreso de los pueblos constituyen estas íntimas barreras que llamamos cultura, ideología, mentalidad o espíritu de cada uno” (H.C., pág. 256). Arizmendiarieta aboga por el cultivo de nuevas ideas y por la creación de un espíritu nuevo y “la inteligencia —añade nuestro autor— es el mejor instrumento que posee todo hombre para emanciparse de la oscuridad y de la miseria” (H.C., pág. 222). Precisamente, ese talento humano y una perspectiva ético-moral, son los resortes esenciales para construir el futuro.

El nuevo modelo educativo configura su sistema de valores en torno a la persona y la comunidad. La formación personal y comunitaria avanza al mismo paso desde valores como la solidaridad, la cooperación, la participación, la fraternidad o el diálogo.

La educación sacará a luz aquellos valores que permanecen latentes en lo más íntimo de cada ser humano, orientando los instintos humanos en la dirección apropiada. El instinto a *priori* no es un elemento desdeñable. El egoísmo, la competitividad y el ansia de enriquecimiento fomentan la iniciativa personal y repercuten

positivamente en el desarrollo social, siempre y cuando no se conviertan en objetivos en sí mismos. Cuando se someten a los dictados de la razón y de la conciencia son más eficaces tanto desde la perspectiva económica como desde el punto de vista del respeto a la dignidad humana.

3.3 Educación y trabajo

Para Arizmendiarieta, educación y trabajo no constituyen dos fases consecutivas y diferenciadas, sino dos etapas de un mismo proceso. El estudiante debe trabajar y el trabajador, a su vez, estudiar. Esto permitirá que el alumno financie sus estudios sin depender de la economía familiar, haciendo realidad el sueño de socializar el saber. Pero además, el joven estudiante aprenderá desde un principio a valorar el trabajo como instrumento de transformación; se percatará de que los sueños e ideales que nacen en las largas horas de estudio pueden convertirse realidad mediante el trabajo. Una juventud acostumbrada a vivir a costa del esfuerzo ajeno, probablemente no sea capaz de valorar el trabajo en su justa medida.



Arizmendiarieta se nutre de un pensamiento personalista de raíces cristianas y se asienta en una cultura con un humus concreto.

Esta simbiosis entre la educación y el trabajo también implica que el trabajador continúe con su proceso de aprendizaje. La formación permanente garantiza que el trabajador actualice sus conocimientos, aptitudes y competencias, al mismo tiempo que mantiene viva la llama de sus valores y su espiritualidad. Por tanto, acortar la distancia entre la educación y el trabajo permitirá un desarrollo, si cabe, más integral de la persona y la comunidad.

En consecuencia, para que la educación sea eficiente debe conjugar dos características fundamentales: que sea activa y permanente. La educación activa hace referencia a la conjugación del estudio y del trabajo, entendiendo por trabajo una tarea que, más allá de la tarea puramente productiva, abarca una actividad transformadora. Este concepto trasciende los límites espacio-temporales de la empresa y de la edad laboral. Desde la perspectiva de nuestro autor, la educación activa es incluso aplicable en la jubilación, periodo vital en el que a menudo el ser humano pierde el sentido de su vida.

Igualmente, esta simbiosis del trabajo y del estudio aumenta la capacidad de autofinanciación y autogestión de las personas. El trabajo permite al alumno pagar sus estudios y le enseña a ser autónomo. Aquellos que hayan recibido una educación activa serán capaces de crear su propio ámbito de libertad y de acción. **(ver capítulo 2, página 102)**

Por otro lado, el hecho de que vivamos en una sociedad de incesantes cambios e innovaciones tecnológicas, hace que, a lo largo de la vida laboral, tengamos que incorporar nuevos conocimientos que actualicen nuestros saberes. Todo trabajador debe estar dispuesto a la formación permanente. Para Arizmendiarieta, la

educación permanente es un derecho de todos los trabajadores y debería reconocerse como tal: “un hombre por el hecho de trabajar diez años, debería ser acreedor a uno o dos años de formación opcional sin que este derecho supusiera un recorte en su remuneración”. (H.C., Pág. 224).

ÁMBITOS DE TRANSMISIÓN EDUCATIVA

La educación no se limita a la escuela o a la universidad. La transmisión de conocimientos y saberes a las nuevas generaciones es una obligación que compete a muchas personas e instituciones entre las que destacamos las siguientes:

La familia

Es la primera escuela del ser humano, la institución celular encargada de transmitir unas referencias morales y culturales. La familia es el medio donde se transmiten los valores humanos, donde el ser humano comienza a definir su propia identidad, y donde se adquieren los primeros conocimientos intelectuales y espirituales.

La educación constituye el mejor patrimonio que el ser humano puede legar a sus descendientes. Arizmendiarieta incorpora una acepción amplia del concepto de herencia; en lo sucesivo, para desenvolverse en la vida tendrá mayor importancia la adquisición de un buen caudal de conocimientos que heredar una suma ingente de dinero.

La comunidad

La responsabilidad de la transmisión de valores también compete a la comunidad. Es menester que aquellas familias que no tengan medios económicos suficientes para ofrecer una educación digna a sus hijos puedan contar con el apoyo solidario de la comunidad. Mediante la solidaridad, participación e iniciativa de toda la comunidad se conseguirá socializar la educación. Arizmendiarieta destaca la importancia de la implicación comunitaria si el objetivo es, al menos, construir una comunidad autogestionada desde la base. Esta responsabilidad comunitaria en la educación se funda en un análisis crítico del papel del Estado.

La empresa

El lugar del trabajo enriquece la capacidad y los conocimientos humanos porque es ahí donde se ponen en práctica los contenidos, actitudes y valores adquiridos teóricamente. El trabajo enseña al ser humano a crecer en autonomía y en libertad, a asumir responsabilidades y tomar decisiones. En la empresa la persona activa su capacidad de iniciativa y creatividad, aplicando sus conocimientos e implicándose fuera de la escuela. La empresa colabora en el desarrollo de las potencialidades y capacidades humanas, posibilitando la autorrealización integral de la persona. En cierta manera, podríamos indicar que la empresa es una escuela de vida.

El Estado

El rol del Estado en el campo educativo debe situarse en equilibrio con la iniciativa social. La iniciativa y participación popular son requisitos indispensables para un pueblo que aspira a ser protagonista de su porvenir. Al Estado le compete intervenir en aquellos ámbitos donde no llega la iniciativa social, siempre al servicio del bienestar social.

Las ayudas estatales a menudo llegan con retraso y además con unos planteamientos tan generales que no atienden a las necesidades y las características de cada región. Frente a ello, los ciudadanos deben crear e impulsar sus propios proyectos, colaborando, en la medida de lo posible, en la resolución de los problemas más cercanos.

El liderazgo

Los líderes ejercen una influencia notable en el proceso educativo. Aunque todos tengamos algo que enseñar y aprender, es indudable que los líderes ocupan un lugar destacado en el intercambio de experiencias y conocimientos. El verdadero moldeador del ser humano —lo que orienta a la persona hacia un nuevo modelo humano— es otro ser humano.

La transformación de la sociedad exige soñar, las sociedades han avanzado gracias a la “acción” de los utópicos que han luchado por un mundo más justo. Los líderes liberan y dan rienda suelta a los ideales, a los sueños y a las utopías de la gente. Cuentan con una fortaleza que promueve la acción comunitaria. Para el avance de la humanidad la actividad y la energía de estas personas es imprescindible. Su responsabilidad exige unas actitudes y una identidad muy concretas que se guían por la generosidad, la fraternidad, la solidaridad, el altruismo, etc. En definitiva, los líderes deben concebir su trabajo como un servicio a la comunidad sin buscar recompensas a cambio.

4. Trabajo

El trabajo es una clave esencial para hacer realidad el sueño arizmendiano: precisamente, su concepción del trabajo resultará la piedra angular de la experiencia de las cooperativas de Mondragon.

4.1 La naturaleza del trabajo

Arizmendiarieta se suma a las corrientes que elogian la importancia del trabajo, hasta convertirse en el *leit motiv* de su pensamiento. Para Arizmendiarieta el trabajo es mucho más que un **factor productivo**, una mercancía, una necesidad o un castigo; ante todo, es una facultad propia de la naturaleza humana que distingue a las personas de los animales. La más valiosa de las facultades de que disponga el hombre. El sentido y contribución del trabajo se puede sintetizar en: servicio a la comunidad, autorrealización de la persona, desarrollo social, transformación de la naturaleza y la cooperación en el proyecto trascendente.

4.1.1 El servicio a la comunidad

Ya hemos mencionado que la naturaleza social de la persona le lleva a la comunicación con sus congéneres y que es la sociedad, a través de los procesos de socialización, la que contribuye a construir el ser y la personalidad de cada individuo. La persona en cuanto ser humano crece en comunidad, “no contra otros, sino con otros”, y será esta comunidad la que, en última instancia, dote de sentido a la existencia humana.

El trabajo participa en este proceso como medio de integración social de la persona. Cuando ésta se integra en el mundo laboral, extiende su red de relaciones mediante un nuevo proceso comunicativo con sus compañeros, se convierte en miembro de una comunidad de trabajo y este sentimiento de pertenencia añade un nuevo sentido a su existencia.

El trabajo se presenta como un bien de contenido moral-ético, guiado por un espíritu de solidaridad hacia la comunidad. De hecho, el ser humano se constituye como tal cuando produce bienes que hace felices a los demás y desarrolla su dimensión humana cuando, saliendo de sí mismo o trascendiéndose, reflexiona acerca de las necesidades y el bienestar del prójimo. El trabajo de cada persona, con la fuerza de la unión y la cooperación, ayudará a crear esa nueva comunidad.

4.1.2 La autorrealización de la persona

Sin embargo, el trabajo no sólo cobra sentido como beneficio comunitario. La combinación ensayada por Arizmendiarieta, implicando al sujeto en sociedad, también aporta aspectos positivos en el plano individual.



Arizmendiarieta otorga al trabajo un lugar central en el desarrollo del ser humano y de un pueblo que lo tiene como único recurso.

Desde el momento en que el individuo sale del seno materno siente una necesidad imperiosa por llegar a una meta, por llegar *a ser*; deberá encontrar un sentido a su existencia y dotarse de una personalidad que le haga ser y sentirse como tal ser humano. Y precisamente, el trabajo jugará un papel crucial a la hora de configurar a la persona en cuanto tal.

El ser humano a través de su esfuerzo y trabajo re-crea y transforma la naturaleza, posibilitando mediante esa acción transformadora el desarrollo de sus facultades humanas. El trabajo contribuye a la autorrealización del ser humano, recreando y transformando su propia naturaleza, situándolo más cerca

de la siempre inalcanzable perfección humana. Gracias a su esfuerzo logrará avanzar hacia la cuasi-perfección de una naturaleza congénitamente imperfecta. Si gracias al trabajo el ser humano llega *a ser humano*, el trabajo deberá impulsar el desarrollo integral de la persona.

EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA SE PROYECTA EN TRES NIVELES:

- **Nivel profesional:** el trabajador se desarrollará física e intelectualmente a través de actividades que asocien ambas dimensiones.
- **Nivel espiritual:** el trabajo también desarrolla la dimensión moral del ser humano. El trabajo potencia valores como la generosidad, la solidaridad, la cooperación o el espíritu de servicio.
- **Nivel material:** finalmente, la actividad productiva aportará unos ingresos que el trabajador destinará para cubrir sus necesidades.

En la medida en que se logre un desarrollo equilibrado de las dimensiones profesional, espiritual y material del trabajo se puede hablar de autorrealización individual. En esta senda, la persona toma conciencia de su valía individual, de su lugar en el mundo y se agudiza la conciencia de su ser, lo que despertará en el individuo un ansia incesante de autosuperación. Cierta dosis de insatisfacción constante será el motor que garantice el deseo de seguir transformándose y desarrollándose.

4.1.3 El desarrollo social

Para Arizmendiarieta el bienestar y el desarrollo de un país no residen en sus riquezas ni en sus recursos naturales. Las características geográficas y geológicas no determinan necesariamente el futuro de un país, y ciertamente, el País Vasco, con sus valles sinuosos y abruptos, es buena prueba de ello. El trabajo trasciende los límites de la naturaleza, incidiendo en la infinita fecundidad de la madre tierra.

Si bien el trabajo es el eje central del desarrollo de un país, el progreso no es fruto de cualquier tipo de trabajo; exige, ante todo, eficacia, y la eficacia del trabajo descansa sobre dos pilares fundamentales: la inteligencia y la solidaridad. Si gracias a su talento e ingenio, el ser humano ha inventado herramientas que hacen más leve el trabajo, la solidaridad, a su vez, ha permitido multiplicar los resultados individuales.

4.1.4 La transformación de la naturaleza

Gracias al desarrollo científico-técnico y al esfuerzo humano acumulado a lo largo de la historia, se ha podido responder con holgura a las necesidades y demandas crecientes de la humanidad. Éste es, según Arizmendiarieta, el contraste más fuerte de la modernidad respecto a épocas anteriores: que el ser humano, con su talento y trabajo, ha enriquecido su entorno y su medio vital. El trabajo, sin embargo, no sólo ha convertido la naturaleza en una fuente de recursos abundantes, también ha honrado y embellecido la propia naturaleza. Ha sustituido las malezas y los matorrales por bosques y praderas, construyendo lugares habitables para los seres humanos. “A lo largo de los años —dice Arizmendiarieta—, gracias al trabajo, hemos hecho que nuestra tierra sea fértil y hermosa. Lo que de por sí ya era hermoso, el trabajo lo ha convertido en habitable” (H.C., pág. 276).

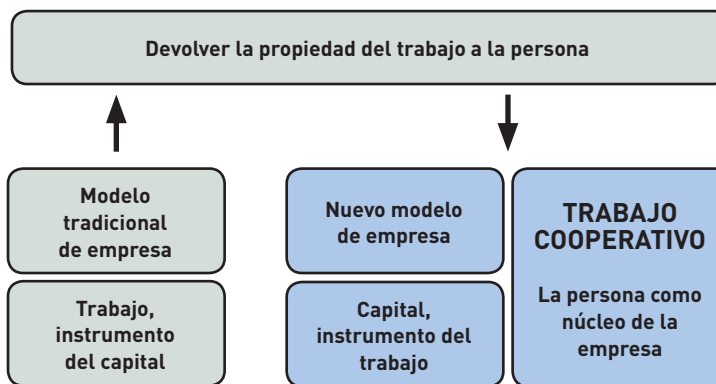
Arizmendiarieta hace suyo el espíritu de la modernidad ilustrada: una naturaleza que ha pasado de condicionar la vida del ser humano a estar al servicio del progreso.

4.1.5 La cooperación en el concepto trascendente

Es cierto que durante siglos, el trabajo ha sido considerado como un castigo de Dios, como respuesta a los pecados terrenales. Sin embargo, Arizmendiarieta, aunque había recibido una formación teológica clásica, conocía la nueva interpretación del **Génesis** que consideraba el trabajo como una ofrenda de Dios al género humano. El trabajo es una muestra de la confianza que el Creador ha puesto en los seres humanos. Mediante su trabajo el ser humano se convierte en sujeto activo de la Creación. Transforma y recrea el mundo y su entorno, bien creando realidades nuevas o descubriendo nuevas utilidades y aplicaciones a las ya creadas. Precisamente, por esta capacidad transformadora del trabajo el ser humano se sitúa en el escalafón superior de la creación. Cada obra humana enriquece a su creador, lo engrandece y lo aproxima a Dios.

4.2 El trabajo cooperativo: eje del nuevo modelo de empresa

Si consideramos que el trabajo es la vía de autorrealización individual, la facultad más preciada del ser humano que se pone al servicio de la comunidad, ¿cómo aceptar un sistema empresarial que reduce el trabajo a pura mercancía? Precisamente en este punto reside la clave del cambio. Se impone la necesidad de fomentar un nuevo modelo empresarial donde prime el factor trabajo sobre el capital. Este nuevo modelo



garantiza los valores implícitos del proyecto transformador como la solidaridad, la fraternidad, la cooperación, la participación, etc., más acordes con los derechos y la dignidad humana. La comunidad de trabajo no debe responder solamente a intereses económicos y materiales, sino también a las necesidades humanas.

Al afirmarse en la primacía de la persona, la empresa cooperativa, impulsa la igualdad de derechos de todos. La expresión más clara de ello, dentro de la comunidad de trabajo, es el criterio democrático que reza la máxima de “una persona, un voto”. Según este principio, el propio trabajador participa en la gestión y dirección de la empresa, implicándose en sus decisiones, y dando lugar, así, a la figura del trabajador-empresario. Las actividades propias del trabajador se complementan con nuevas responsabilidades que le exigen capacidad de autogestión y autonomía.

La nueva organización del trabajo se sustenta en la colaboración y cooperación de todos sus miembros. Gracias a ello, el resultado de la empresa será superior a la suma de las capacidades individuales de cada uno de sus miembros, y sin duda, surgirá un ambiente laboral propicio para incrementar la productividad. De esta manera, las nuevas estructuras del trabajo cooperativo consiguen un doble objetivo: aumentar las ganancias económicas y garantizar la no-subordinación y la dignidad de todos los trabajadores.

Los ejes de la revolución arizmendiana son el cambio de las conciencias y el trabajo cotidiano. Para Arizmendiarieta la toma de poder no significa en sí mismo un cambio sustancial, sino más bien un traspaso de poder. Por eso, no tiene ningún sentido impulsar un cambio social desde arriba, ya que reproduciríamos las estructuras anteriores. La construcción de un nuevo modelo de sociedad tiene que partir desde la base.

Así, el motor de la revolución será el trabajo. La actividad es el elemento que posibilita el desarrollo de la capacidad creativa y creadora del ser humano. Mediante el trabajo la persona transformará las actuales estructuras socio-económicas, sustituyéndolas por otras que se rijan por la autogestión.

EL OCIO Y LA JUBILACIÓN

Arizmendiarieta alertó del peligro de concebir el ocio como tiempo para el consumo masificado. Si, efectivamente, el ser humano tiende por naturaleza a la actividad y encuentra en el trabajo el aliado más fiel para su autorrealización, el ocio, como tiempo para el descanso y el despilfarro, representaría una renuncia del ser humano a sus posibilidades de desarrollo y perfeccionamiento. De ahí que sea imprescindible redefinir el contenido de este concepto. Fuera de la empresa la persona no debe renunciar a la actividad, más bien se debería encauzar esa capacidad de acción hacia otras actividades que le permitieran desarrollar sus facultades intelectuales, creativas, organizativas o de gestión. En última instancia, el ocio debería convertirse en tiempo y espacio para mejorar las dimensiones espiritual, intelectual y profesional de la persona.

La jubilación sitúa al ser humano ante un vacío, en ocasiones, existencial. Tras muchos años de trabajo, la persona dispone de tiempo libre pero no sabe qué hacer y se siente sola, aislada. Gracias al trabajo el ser humano llega a “ser” humano. De pronto, desaparecen su autonomía, iniciativa y autoridad, y la acción deja vía libre a la pasividad.

Después de una vida laboral intensa el redescubrimiento de un tiempo libre ilimitado puede llevar al ser humano a percibir el sin sentido de su vida. Arizmendiarieta urge a “reconstituir un mundo a su medida”. Existen actividades que van más allá de la actividad productiva de las empresas de nuestro entorno. Cada uno debe encontrar la actividad que mejor se adapte a su carácter y aptitudes, aquella actividad que le permita continuar con su proceso autorrealizador.

4.3 El trabajo y la mujer

En una primera etapa, la concepción de Arizmendiarieta sobre la mujer estaba intrínsecamente ligada al hogar: la principal función de la mujer consistía en satisfacer las necesidades del marido y de los hijos. Poco a poco, Arizmendiarieta va observando los límites que la sociedad establece a las mujeres: si las responsabilidades de la mujer se limitan al hogar se le impide trabajar fuera de casa y, por tanto, carece del principal instrumento para autorrealizarse como persona y también se le niega ejercitar su capacidad de servicio comunitario. En consecuencia, Arizmendiarieta que reconoce que “al movimiento cooperativo hasta el presente le faltan dos soportes esenciales: los técnicos superiores y las mujeres” (H.C., pág. 320), ve necesario insertar a la mujer en el mundo laboral, sin que ello suponga una desatención familiar. Con el fin de impulsar la inserción laboral de la mujer, Arizmendiarieta planteó una serie de iniciativas como la creación de guarderías para socializar las tareas domésticas.



Como en otros aspectos, el pensamiento del autor sobre el lugar de la mujer tuvo cierta evolución.

En resumen, Arizmendiarieta llegó a la conclusión de que había llegado el momento para la emancipación de la mujer, dado que “la mitad de las personas adultas no tienen por qué regir los destinos de la otra mitad” (H.C., pág. 323).

5. Solidaridad

La solidaridad es el impulso que anima a la persona a actuar en beneficio de la comunidad. El valor de la solidaridad refuerza los vínculos entre los seres en la búsqueda de un proyecto común: el bienestar de la humanidad. La solidaridad, en cuanto fundamento del proyecto de cambio social, juega un papel central en la vida cooperativa. Arizmendiarieta distingue los conceptos de UNIÓN y SOLIDARIDAD, entendiendo el primero como acción y el segundo como valor subyacente y necesario para que la unión se pueda materializar.

5.1 Unión

La verdadera solidaridad pasa, en primer lugar, por lograr espacios de unión entre las personas, donde cada cual ponga lo mejor de sí mismo al servicio de la comunidad. Esta unión sólo se concibe si se afirma en la libertad individual; en un espíritu de servicio comunitario que no sacrifique la libertad de la persona.

5.1.1 Unión y solidaridad

Su punto de partida es el conocimiento del propio grupo para posteriormente ir desarrollándose gracias a la práctica comunitaria. Ello supone que las aptitudes individuales y el poder se pongan al servicio de la comunidad por opción personal libre, posponiendo los intereses personales en favor de los intereses comunitarios. Arizmendiarieta tiene la convicción de que si actuamos comunitariamente obtendremos resultados mejores y más productivos.

Por otra parte, el valor de la solidaridad incluye también la diversidad. La unidad comunitaria no implica una uniformidad que difumine o disuelva los distintos matices individuales; la homogeneidad no es una buena aliada. La pluralidad y la diversidad de opiniones atisban soluciones que se forjan en la tensión e interrelación de opiniones y planteamientos, en ocasiones opuestos.

Al mismo tiempo, partiendo del principio de la solidaridad, el respeto a la dignidad de cualquier persona es un requisito irrenunciable. Sería un error adoptar actitudes colectivistas que reducen a la persona a un número. Así mismo, también resulta peligroso que una persona pretenda imponer su criterio en nombre de la comunidad sin atender otras opiniones. La interiorización del sentido comunitario evita estas posibles situaciones de crispación y faculta a sus miembros a pensar y actuar desde una perspectiva comunitaria.

La unión cooperativa asocia a personas de distinto talante que, sin embargo, comparten los mismos ideales y sueños. Saben que la unión hace la fuerza y son conscientes de que de esa unión llegarán tiempos de abundancia y desarrollo. En este sentido, la solidaridad se entiende como impulso y también como consecuencia de esa unión, como manifestación del vínculo afectivo de cada persona con la comunidad.

5.1.2 Unión y responsabilidad

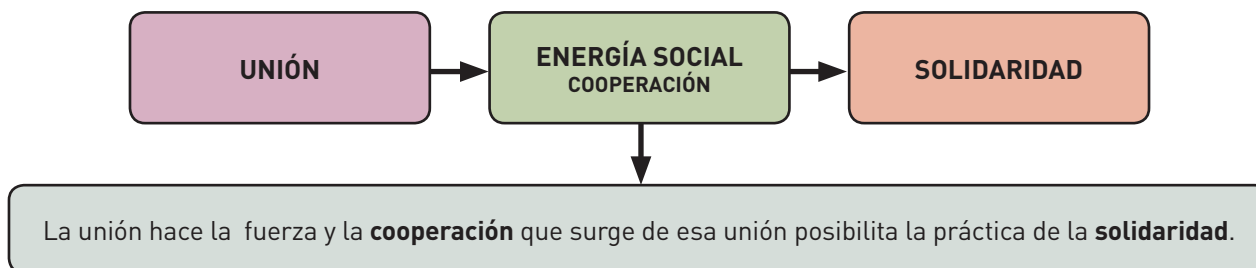
En la comunidad se materializan dos dimensiones humanas: por una parte, el individuo actúa en cuanto persona e interactúa con el resto en cuanto grupo. Entre todos los miembros, partiendo cada cual de su mismidad, existe una interdependencia que consolida al grupo. Esa interdependencia es la manifestación del grado de solidaridad alcanzado: juntos podemos más que en solitario. Luego, "nadie es imprescindible aunque todos seamos necesarios" (H.C., pág. 294).

Llegados a este punto, otra de las actitudes que exige una relación comunitaria es la responsabilidad, es decir, la comunidad se convierte en objeto de responsabilidad para cada uno de sus miembros. Cada persona se responsabiliza de la parte que se le haya encomendado y deberá esforzarse por realizar lo mejor posible la tarea que asume. Esta es la variable que manifiesta el grado de madurez comunitaria que repercutirá en los resultados personales y comunitarios.

5.1.3 Unión y fuerza social

Arizmendiarieta persigue la acumulación de energía social. Ante la presión de los intereses y las resistencias exteriores, la acumulación de fuerzas es un requisito imprescindible. Esa energía será el punto de partida del cambio social que exige una renovación espiritual para establecer nuevos objetivos, transformar y revolucionar.

En este marco, la acción adquiere una importancia relevante porque activa el principio de la solidaridad, acumulando y duplicando las energías en el seno de la comunidad. Arizmendiarieta establece la siguiente relación entre la solidaridad y la energía social:



5.1.4 Unión y libertad

Nuestro autor relaciona la libertad con la solidaridad y la energía social. En su opinión, la energía de la cooperación genera libertad. La libertad no es un patrimonio particular de nadie, sino “un don de todos aquellos que forman una comunidad y sólo se defiende y reivindica comunitariamente” (H.C., pág. 296). En última instancia, la solidaridad es “creer en los demás como en nosotros mismos y aplicar a los demás la misma medida que empleamos para con nosotros mismos” (H.C., pág. 296).

5.1.5 Unión y servicio

La solidaridad hace que los objetivos personales y la promoción individual estén condicionados por la percepción y por lo que sienta el prójimo. Consecuentemente, la solidez y el desarrollo de un grupo se miden por el grado de solidaridad entre sus miembros.

Este servicio lo entendemos como el esfuerzo exigido por la solidaridad. Su ejercicio no se limita a la comunidad o al grupo, sino que también se extiende a la sociedad en general.

5.1.6 Unión y desarrollo

Entre la solidaridad y el desarrollo existe una relación de causalidad: la solidaridad genera desarrollo. Los años del crecimiento cooperativo han sido testigos de un gran desarrollo económico como fruto del trabajo en cooperación. Los resultados han mejorado gracias a la combinación de la inteligencia y de la solidaridad como impulsores de trabajo. En este sentido, la solidaridad es la clave de la promoción personal y comunitaria, la piedra angular del desarrollo. “La unión hace la fuerza —dice Arizmendiarieta— y, al mismo tiempo, trae consigo el progreso” (H.C., pág. 298).

5.2 Niveles de solidaridad

Arizmendiarieta percibe distintos grados de solidaridad: solidaridad interna (entre los compañeros de trabajo y entre las cooperativas), solidaridad con el entorno y solidaridad global.

5.2.1 Solidaridad intracooperativa e intercooperativa

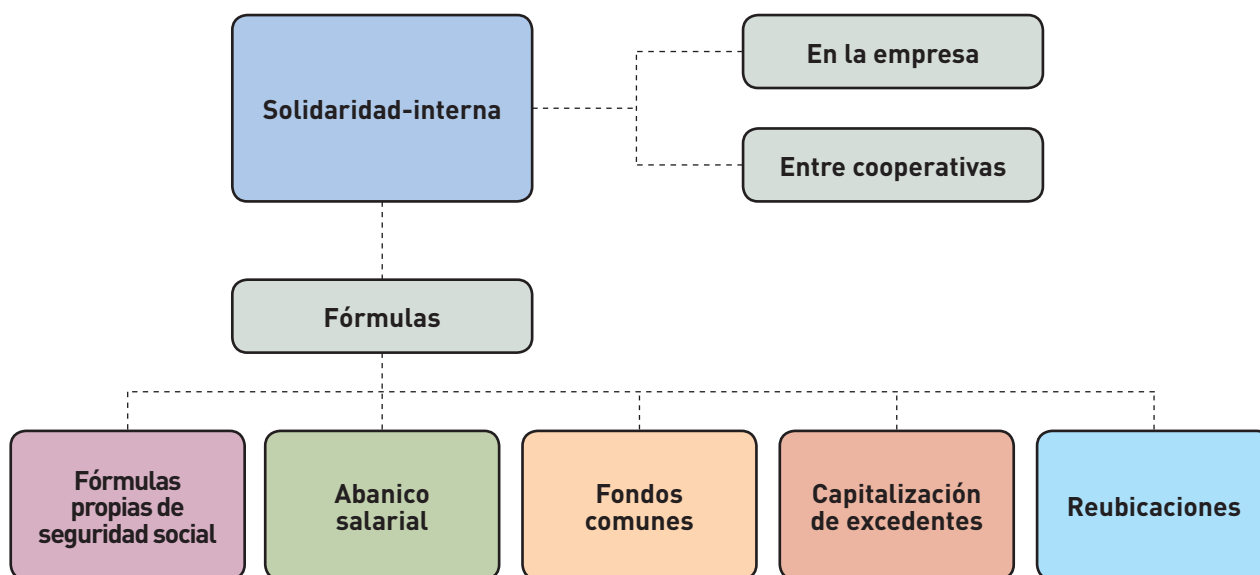
Un cooperativismo dinámico y saneado exige actitudes, aportaciones y un grado de compromiso solidario por parte de todos y cada uno de los integrantes de la comunidad cooperativa. El verdadero sentido solidario dependerá de la aportación personal que cada uno esté dispuesto a realizar como servicio a la comunidad.

Debido a las normas cooperativas, la relación de cada miembro con la comunidad laboral es especial y supone ya de hecho una muestra solidaria: esa relación surge a través de un contrato humano en lugar del típico contrato laboral para prestación de servicios de las empresas de capital. Cuando Arizmendiarieta reivindica el trabajo solidario, significa que no sólo trabajamos para nosotros mismos, sino que cada miembro trabaja para sí y, al mismo tiempo, en beneficio de la comunidad.

Arizmendiarieta defiende la igualdad de todas las personas en términos de dignidad, no de talento; encuentra justificable cierta desigualdad en los salarios. La diferencia salarial pretende incentivar la motivación laboral y evitar la tentación igualitarista. Según él, el igualitarismo es injusto, poco efectivo y ahoga cualquier intento de resolver los problemas.

Una de las peculiaridades de la experiencia cooperativa de Mondragon es la relación y las redes de solidaridad existentes entre las diversas cooperativas. El rasgo más característico de esa solidaridad ha sido la transferencia de medios económicos y humanos entre las cooperativas, aunque también se podrían citar otros ejemplos como la cesión y armonización de intereses que concurren en la promoción de los servicios comunes. Es un hecho excepcional que los beneficios de una empresa autónoma se destinen a sufragar las pérdidas de otra. (ver capítulo 4, pág. 145)

Según Arizmendiarieta, este modelo de solidaridad es primordial para ir creciendo en el proyecto transformador de una forma efectiva superando un concepto de cooperativismo de baja intensidad.



5.2.2 Solidaridad con el entorno: hacer país

“La cooperación persigue un objetivo social amplio, no se trata de un egoísmo colectivo; sus objetivos no se limitan a los muros de la cooperativa, ya que la cooperación anima al hombre a mantener una actitud abierta hacia sus semejantes” (H.C., pág. 466).

La empresa hace a su entorno partícipe de esta solidaridad, ofreciendo su riqueza y desarrollo, difundiendo sus logros, siendo receptiva con respecto a la comunidad más próxima tanto como a la sociedad más amplia. Arizmendiarieta vincula el carácter comunitario, entre otros aspectos, con una tradición propiamente vasca y, al mismo tiempo, plantea el cooperativismo al servicio del desarrollo del País Vasco. **(ver capítulo 9, pág. 281)**

Entiende que la solidaridad social que impregna esta tierra es una de las características del carácter y de la tradición vasca. El espíritu cooperativo es el espíritu propio del País Vasco que se caracteriza por un gran potencial de trabajo, por un arraigado sentido práctico de la vida, así como por numerosos grupos y asociaciones constituidos comunitariamente.

La inspiración de esta tradición no resulta suficiente y reivindica la necesidad de recrear y arraigar definitivamente aquel espíritu comunitario. Destaca dos momentos en la integración comunitaria: por una parte, el momento en que la persona se integra en la comunidad laboral; por otra, el momento de la integración social de la empresa, uniéndose al resto de los sectores y redes comunitarias.

5.2.3 Solidaridad global

Arizmendiarieta juzga la situación global severamente: “solamente el 20% de la población mundial goza del 80% de los bienes que hay en la tierra” (H. C., pág. 311). Y, la empresa cooperativa —y el movimiento cooperativo, en general— no debe obviar esta realidad.

Su diagnóstico es grave: las diferencias entre pueblos son cada vez más evidentes. La razón principal de esa desigualdad tiene su origen en desarrollo del capitalismo, expandido por todo el mundo, y en el egoísmo institucional que se ha aposentado en naciones y continentes. “Un hombre digno debe sentir vergüenza de ser y vivir como rico en un mundo de 2.000 millones de hombres mal alimentados” (H.C., pág. 312). Debemos reivindicar un impulso, una pasión hacia toda la humanidad, sin olvidar el desarrollo personal, el de la familia y el de los pueblos o naciones. Su traslado a la vida empresarial se expresa como necesidad de aprender a relativizar el resultado económico y desarrollar la actitud de mirar hacia un mundo amplio. Los cooperativistas deben mantener una actitud inconformista ante una organización económico-social injusta.

A decir verdad, aunque Arizmendiarieta haga un llamado al inconformismo, no precisa cuál puede ser la vía. En la práctica no desarrolló la dimensión global de la solidaridad. En algún momento se mostró reacio hacia las ayudas con sabor a limosna. Era partidario de la mentalidad de la autoformación; creía en la auto-emancipación de los pueblos como única solución.

6. Participación

La participación colectiva es una tarea propia del sujeto activo y creador que propone nuestro autor. Gracias a la unión de fuerzas que supone la participación, las personas actúan conjuntamente y regulan la vida comunitaria. Según Arizmendiarieta, la participación “es el secreto atómico llamado a revolucionar la vida social” (H.C., pág. 474). Sin la participación activa y solidaria de las personas no podemos hablar de una cooperación humana. Por tanto, lo construido mediante ese principio activo será fruto del esfuerzo y del sacrificio común. Esa capacidad de participación es una de las características principales de la persona activa y solidaria que nos propone Arizmendiarieta. Pero si pretendemos una participación activa, responsable y madura, debemos actuar en función del bienestar colectivo.

6.1 La participación en la empresa

Para nuestro autor la empresa es una comunidad democrática de trabajo, y es en ese marco donde sitúa la participación. La cooperación permite un control democrático en tanto que los miembros pueden participar activamente en la toma de decisiones y distribución de responsabilidades. En este sentido, la participación y la gestión democrática son elementos inseparables, ya que es imposible actuar democráticamente sin la participación solidaria y responsable de todos.

La democracia no se concibe sólo en términos de fines sino también de medios. Arizmendiarieta insiste en que el objetivo no se limita a promover un sistema democrático, sino a actuar democráticamente, para lo cual la participación es un requisito imprescindible.

6.1.1 Dos vertientes de la participación

Ya se ha apuntado que el ser humano es el fundamento de este modelo de comunidad de trabajo, cuya regulación depende de la cooperación y participación de sus miembros: debido a su doble dimensión de trabajador/empresario los miembros de la cooperativa deberán responsabilizarse de la ejecución del trabajo y de la gestión de la cooperativa. Asumen las responsabilidades, así como los riesgos derivados de su condición de empresarios. En esta comunidad de trabajo el contrato de cada socio es un contrato de cooperación y se basa en los siguientes principios:

1. Participar económicamente en la propiedad de la empresa
2. Trabajar con un fin social
3. Participar en la gestión de la empresa

La participación es, por tanto, la tarea y la responsabilidad principal del socio en el seno de una comunidad laboral democrática que, debido a su doble condición de trabajador/empresario, se realiza en dos ámbitos:

- La **participación institucional**, en tanto que propietario de la empresa. El socio tiene el derecho y la obligación de participar en los asuntos relativos a la orientación empresarial. La empresa cooperativa, en cuanto estructura, hace posible la participación de sus socios. Corresponde a los trabajadores la elección de los gestores que se encargan de la dirección de la empresa pero, en todo caso, en los órganos supremos de decisión la última palabra corresponde a la Asamblea General.
- La **participación en el puesto de trabajo**, en tanto que miembro del proceso productivo. Siendo el trabajo un instrumento para la autorrealización personal y la transformación social, Arizmendiarieta se inclina por los métodos laborales participativos que exigen la implicación y la responsabilidad de los trabajadores. La estructura democrática de la empresa cooperativa posibilita la promoción de planteamientos participativos, puesto que en una comunidad laboral que se rige por medio de instituciones democráticas, siempre resultará más fácil fomentar métodos laborales participativos.

6.2. Los cauces de participación

La gestión empresarial es el motor de cualquier actividad económica; mediante la gestión se regula la comunidad de trabajo. La comunidad laboral cooperativa se rige por una gestión democrática que regula los derechos y deberes de los socios y sus representantes. “Gobernar bien es difícil” y sólo la participación de todos —apunta Arizmendiarieta— posibilita el desarrollo comunitario. Según nuestro autor, el mayor peligro que acecha a la comunidad es la falta de sintonía entre las bases y la dirección (H.C., pág. 541). El grupo responsable de la gestión es el motor que impulsa la actividad económica y para eso necesita “frenos adecuados a su potencia y velocidad” (H.C., pág. 586). La participación asume esa función reguladora, es decir, mediante los distintos cauces de participación se puede lograr que la comunidad laboral sea realmente democrática. Tres elementos fundamentales de la participación son:

- La **crítica/autocrítica**: para la regulación de la vida comunitaria es necesario estimular la crítica y la autocrítica. Según el pensamiento arizmendiano la crítica consolida la democracia. Arizmendiarieta recurre a la metáfora de la vacuna: la crítica ejerce la misma función que el microbio que se introduce en el organismo, es decir, la crítica es un “mal necesario” si pretendemos mantener un cuerpo social sano y vigoroso. Además, la crítica puede llegar a ser un buen instrumento para el bienestar de la comunidad si sus miembros la ejercen con dignidad y elevado interés. Por tanto, si queremos que las relaciones entre los miembros de la comunidad se lleven a cabo de un modo solidario y maduro, debemos estimular la crítica en todos los niveles y direcciones. El recurso a la crítica es un derecho y, además, una obligación personal.

Una crítica debidamente ponderada debe reunir dos características: debe ser avalada por la personalidad y por la práctica de quien la ejerce; y, debe pronunciarse en los órganos destinados a tal fin. No tiene derecho a la crítica quien no haya expresado su punto de vista en el lugar y momento precisos.

- El **diálogo**: Arizmendiarieta subraya que la comunidad se fortalece y se nutre a través de la comunicación y, precisamente, el diálogo posibilita esa comunicación. La imposición impide la convivencia. Una solución

que redunde en beneficio de todos sólo puede ser determinada mediante la confrontación de las distintas ideas y opiniones. Sólo desde el diálogo podemos llegar a una síntesis entre distintas opiniones, lo que significa que es imposible adoptar una decisión justa considerando una sola perspectiva.

El diálogo es un intercambio de ideas y experiencias, pero sólo cuando todos los miembros expresan sus opiniones libre y comprometidamente podemos referirnos a una participación real y efectiva. De este modo, su efectividad dependerá de la aceptación de las siguientes condiciones por parte de los miembros participantes:

- Las opiniones ajenas son tan aceptables como las propias
- La buena voluntad e intención de los interlocutores
- Disposición a reconocer los errores propios y a aceptar tesis opuestas
- Disposición para una escucha activa, esfuerzo por escuchar y entender las posiciones ajenas

En el pensamiento de nuestro autor, el diálogo es también una actitud frente al inmovilismo. El diálogo fomenta la libertad y la apertura hacia los otros, al tiempo que garantiza la tolerancia y la comprensión. Además, puede resultar necesario para armonizar intereses divergentes en el seno de una misma comunidad, orientando el esfuerzo comunitario en la dirección adecuada.

- El **voto**: la comunidad de trabajo democrática se rige por el principio de “un miembro, un voto”. El sufragio es un cauce democrático y un derecho personal. Sin embargo, Arizmendiarieta señala que el voto no garantiza de por sí la libertad de opinión, ya que para su eficacia es imprescindible que sea avalado por una propuesta u opinión personal; consiguientemente, un uso indebido de este derecho puede resultar más perjudicial que beneficioso para la expresión democrática. Según lo dicho, el sufragio puede resultar un cauce de participación efectiva, pero pierde todo su sentido si ejerce por inercia o de forma irreflexiva e irresponsable. Por tanto, el voto se debe ejercitar con madurez y buen juicio, para evitar así que se convierta en un obstáculo para la democracia participativa.

6.3 El modelo de participación neocapitalista y el modelo cooperativo

En la actualidad, el pensamiento neoliberal se funde en elogios a favor de la participación e implicación del trabajador en la empresa. Si bien a primera vista podría parecer que el modelo capitalista se está aproximando al planteamiento cooperativo, basta que profundicemos un poco en la cuestión para advertir que el modelo participativo de Arizmendiarieta y el de la “nueva cultura empresarial” tienen un origen bien distinto. **(ver capítulo 11)**

El modelo neoliberal de participación representa una visión instrumental en tanto que su razón última no es otra que la búsqueda de rentabilidad. La nueva cultura empresarial ha descubierto que puede aumentar la competitividad y la eficacia a través de la implicación personal en la propia empresa, fomentando cauces de participación entre los trabajadores. El modelo neoliberal no cuenta con la comunidad, sólo intenta conciliar los intereses del capital y de la persona mediante nuevas técnicas de implicación.



Preocupación por distintas dimensiones del desarrollo humano comunitario y respuesta a las mismas creando organizacioens autogestionadas.

En el modelo cooperativo la persona es activa y responsable, pero además es solidaria en todos los ámbitos de la vida. La persona se siente animada tanto por su deseo de desarrollo personal, como por la disposición de ofrecer sus servicios a la comunidad. La participación es una actividad con sentido y valor propio que permite el desarrollo individual y comunitario de las personas, y no es sólo un instrumento al servicio de la rentabilidad.

7. Empresa: comunidad de trabajo

Arizmendiarieta opta por transformar la empresa, centro neurálgico de la sociedad industrial, para la puesta en práctica de su pensamiento. Su máxima: hay que transformar la empresa para transformar la sociedad y crear así, un nuevo orden humano.

7.1 El concepto de empresa

Para Arizmendiarieta la empresa es antes una realidad social que una realidad económica o jurídica. La empresa, como otras tantas instituciones sociales, se mueve en el plano de lo social, es una forma social. La empresa es la asociación de varias personas encaminadas a la consecución de un objetivo común. Su importancia reside en dos cuestiones fundamentales: en primer lugar, como creadora de riqueza y, en segundo lugar, porque las actividades profesionales que genera en su seno no se limitan al ámbito económico, sino que también se extienden al ámbito de relaciones humanas.

Además, la empresa tiene un interés social o público en virtud del servicio que ofrece a la comunidad, convirtiéndose de esta manera en un medio para la promoción y transformación social.

Puesto que la empresa es un factor social de interés y una institución de servicio imprescindible para nuestra sociedad, tenemos que dar paso a esa dimensión social poniendo la propiedad privada de las empresas al servicio del bien común. En definitiva, hay que socializar el trabajo y la propiedad del capital transformando en cierto modo su carácter privado.

7.2 Los modelos de empresa

Arizmendiarieta cita dos modelos de empresa —la capitalista y la soviética— que contrastan con su concepto de comunidad de trabajo. Para el pensamiento liberal capitalista la empresa es principalmente un centro de producción. Su naturaleza y objetivos vienen marcados por la producción de bienes y servicios, y la obtención de un beneficio económico. En la empresa capitalista la propiedad, el riesgo y el control del trabajo no corresponden al trabajador. Éste vende su fuerza de trabajo a cambio de un salario. En este contexto, los sindicatos ejercen la función de rentabilizar al máximo la venta del “trabajo por dinero” en beneficio del trabajador.

Por su parte, en la Unión Soviética la **colectivización** y nacionalización de la economía hicieron que las empresas fueran estatizadas, y los trabajadores sometidos al control de la burocracia del Estado. En ambos modelos el ser humano está al servicio de la economía, la libertad y la dignidad humana están oprimidas, incluso anuladas.

7.3 La comunidad de trabajo

Según nuestro autor, la empresa tiene que ser una comunidad humana de actividades e intereses, basada en la iniciativa y la propiedad privada comunitaria, salvo en el caso de que por causas del bien común intervenga el Estado. La empresa surge para ofrecer un servicio productivo necesario a la sociedad, y a cambio de este servicio recibirá una contraprestación económica que deberá ser distribuida de una forma justa.

La empresa es una unión de voluntades y, por tanto, debe regirse por el principio de solidaridad. Esto exige un cambio en la relación entre el capital y el trabajo, exige su socialización. Para plasmar en la realidad estas intenciones, Arizmendiarieta señala cuatro condiciones básicas:

- a) Las relaciones entre los miembros de la empresa se regirán por un principio de solidaridad:
 - La relación entre los miembros de la empresa debe estar basada en el respeto, la estima y la comprensión mutua.
 - La cooperación activa debe estar al servicio del bien común.
 - El trabajo debe ser concebido no sólo como una fuente de ingresos económicos, sino también como cumplimiento de un deber y prestación de un servicio.

- b) La empresa está sometida a una regulación social por su naturaleza social e interés público. En la medida en que la empresa presta un servicio a la comunidad, se regulará por las normas que establezca la comunidad. La persona y los grupos humanos serán los responsables de diseñar sus normas y pautas de actuación. La intervención normativa del Estado tendrá sus límites, no debe interferir en la iniciativa y la propiedad de la empresa, salvo que así lo aconsejen causas del bien común. Por tanto, el Estado debe respetar la iniciativa empresarial y el derecho de propiedad de los grupos humanos.

- c) La organización del trabajo se regirá por el principio de eficacia.
 - La eficacia es un requisito necesario y significa que en el seno de la empresa existe una energía creativa y unificadora, que posibilita el cumplimiento de una serie de actividades de acuerdo con esquemas modernos de racionalización en la organización del trabajo que se actualizan permanentemente.

- d) La empresa se basará en una norma moral concreta. Los miembros de la empresa regularán sus propias relaciones internas, no según posiciones de poder o de fuerza como ocurre en las empresas capitalistas, sino según normas y acuerdos establecidos por los miembros que la componen. El ser humano debe prevalecer por encima de las cosas materiales, ya que es el factor más importante para la eficacia empresarial.

7.4 Los objetivos generales de la empresa

Deberá prevalecer el desarrollo humano de sus miembros y de su comunidad más próxima, por encima del desarrollo material y económico. La empresa posibilitará, por tanto, la satisfacción de las necesidades materiales personales, al tiempo que promocionará el desarrollo de todo el colectivo.

La organización del trabajo en el seno de esta comunidad de trabajo se ajustará a la dignidad de la persona. Consecuentemente, la nueva organización empresarial supondrá la humanización de la economía, es decir, “la puesta al servicio de la persona de la actividad económica” y no a la inversa (H.C., pág. 489).

Gracias a la estructura participativa de esta comunidad de trabajo, todos los trabajadores se integrarán en un proceso permanente de maduración, en un proceso que desde la participación misma implica el cumplimiento de los compromisos adquiridos. De esta manera, se logrará fomentar el desarrollo personal de sus miembros, ya que desde el punto de vista estructural una mayor responsabilidad de los trabajadores implica un mayor compromiso para con la comunidad de trabajo.

7.5 Los principios generales de la empresa



Edificar una comunidad de trabajo con una dimensión comunitaria exigente y de eficiencia ineludible.

La cooperación y la participación serán elementos clave en la creación de la nueva comunidad de trabajo, en tanto que posibilitarán la superación de las contradicciones de clase y la construcción de nuevos núcleos sociales más acordes con la dignidad humana. El desarrollo tecnológico es incuestionable, pero su eficacia se ve limitada por los marcos de organización social diseñados por el ser humano, es decir, la falta de cooperación y participación impiden una correcta aplicación del progreso tecnológico al bien común.

La aceptación del cooperativismo implica creer en la solidaridad. La práctica de la solidaridad exige sacrificios personales especialmente a la minoría social más cualificada, pues deberá dejar a un lado su promoción e intereses personales para actuar solidariamente a favor de todo el grupo. La solidaridad así entendida hace posible el cooperativismo.

La aceptación del cooperativismo implica creer en la solidaridad. La práctica de la soli-

Por otra parte, la solidaridad exige un compromiso permanente por parte de todos los miembros. Según Arizmendiarieta, la cooperación y la ayuda mutua entre los seres humanos es la expresión y realización del principio de solidaridad, y condición *sine qua non* para el desarrollo. Para ir creciendo en solidaridad, nuestro autor entiende que ésta debe aplicarse a los propios mecanismos del mercado como son los beneficios, la distribución, los créditos, es decir, todo aquello que afecte a la vida cotidiana y a la economía.

El espíritu de trabajo y superación son, sin duda, muestras de esa solidaridad. Más arriba apuntábamos que el trabajo es el medio necesario para la autorrealización personal y comunitaria.

Gracias a la organización participativa de las cooperativas, resulta más fácil que los trabajadores se impliquen y promuevan el espíritu de superación. Al mismo tiempo, en la medida en que el trabajador sienta que la empresa también es suya, que pertenece a la comunidad, el deseo y el compromiso para solucionar cualquier problema serán mucho más firmes.

7.6 La empresa cooperativa

La empresa cooperativa representa la concreción real más efectiva del pensamiento arizmendiano. El nuevo modelo empresarial es el punto de partida para la transformación integral de la sociedad, el primer paso hacia un proyecto humano y comunitario orientado hacia la autoorganización de diversos ámbitos de la sociedad.

Si el trabajo es un elemento tan esencial para el ser humano, ¿cómo enajenar aquello que es constitutivo del ser humano como totalidad y lo capacita para su desarrollo? La transformación debe empezar, por tanto, por devolver a la persona el control sobre su trabajo. Se precisa para ello una estructura que permita al trabajador ser creador, controlador, responsable y beneficiario de su propia actividad. Poco a poco, a partir de estas ideas y su puesta en práctica, ha ido surgiendo un modelo cooperativo cuyos rasgos más significativos son:

7.6.1 El capital al servicio del trabajo

En concordancia con la filosofía personalista, la premisa inicial del concepto de empresa arizmendiano es que sitúa a la persona en el centro y fin último de toda acción humana. Eso significa que la comunidad de trabajo debe garantizar la dignidad, la igualdad y la libertad de la persona, en contraste con la naturaleza de la empresa capitalista, que al priorizar el valor del capital obliga a la persona a vender su fuerza de trabajo como una mercancía más.

Esa es, por tanto, la primera especificidad de la empresa cooperativa: la devolución de la propiedad del trabajo al trabajador. El capital es un recurso indispensable para la competitividad y eficacia de la empresa; un instrumento al servicio de la persona y no a la inversa.

7.6.2 El trabajador empresario

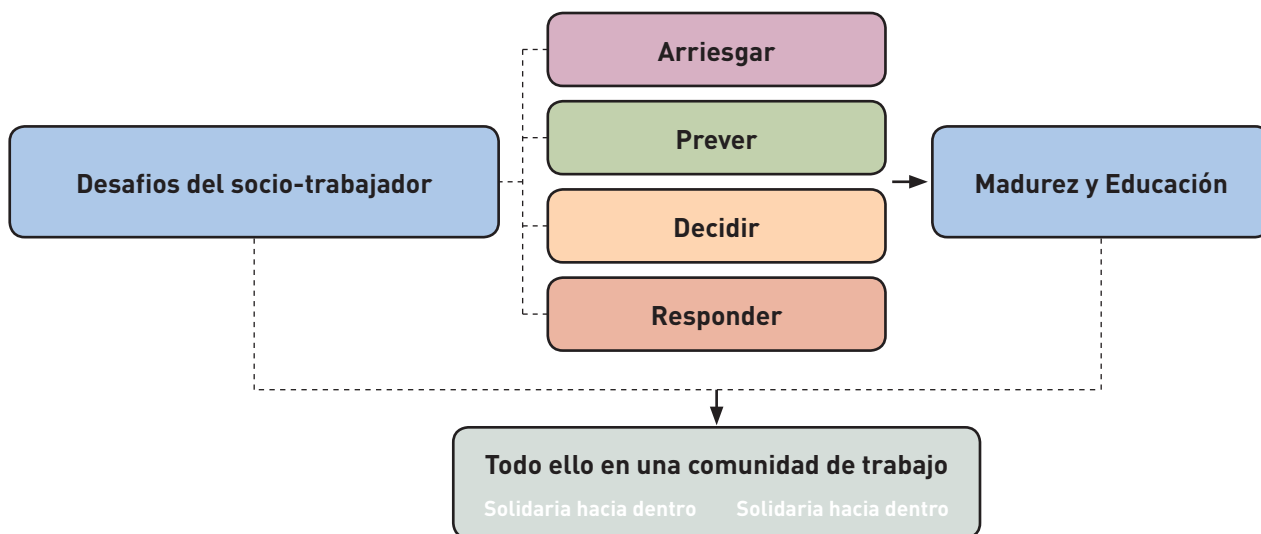
Como venimos insistiendo, la empresa cooperativa no se regula por el capital. El poder en este nuevo modelo de organización empresarial reside en la comunidad de trabajo, en cada uno de sus miembros. Luego, esta distribución de poder implica por parte del trabajador la asunción de nuevas funciones como propietario y responsable de su trabajo. Es pues, un modelo exigente que obliga hacer compatibles las funciones de empresario y trabajador en una única figura. Sólo de esta forma se lograrán aplicar en la comunidad de trabajo los principios de igualdad de derechos y democracia.

El carácter dual de la figura del trabajador-empresario exige un alto grado de madurez humana para tomar decisiones y responsabilidades, para adaptarse y ser proactivo en una sociedad cambiante, así como

para revitalizar constantemente la empresa, etc. En todo caso, el bienestar comunitario debe prevalecer por encima de los intereses personales.

7.6.3 El modelo de gestión participativo

La gestión es el alma de una empresa. Si el trabajo y el capital son los ejes del vehículo, la gestión es su motor. Esa tríada de factores resulta imprescindible para el buen funcionamiento de una empresa.



La empresa cooperativa propondrá un nuevo modelo de gestión guiado por los principios de la autoorganización y la cooperación. Se trata de la creación de una comunidad de trabajo autogestionada, donde la gestión empresarial se sustenta en la iniciativa y participación de los propios trabajadores. La dirección de la empresa no estará por tanto en manos de personas ajenas a la misma, sino que correrá a cargo de miembros internos cualificados, activos e implicados. Por tanto, el primer rasgo de la gestión cooperativa es la democracia social: la decisión sobre la política y los objetivos de la empresa corresponden a todos los socios trabajadores.

No obstante, la libertad de decisión no corresponde de forma aislada a cada cooperativista, sino al conjunto de la comunidad de trabajo. La imposibilidad de estar al tanto de la opinión de cada socio en todo momento, o de garantizar que todos pueden participar en todas las decisiones, conduce a que se instrumentalice un sistema democrático representativo. (ver capítulo 9, página 249)

7.6.4 La financiación

El cooperativismo en ningún caso menosprecia la necesidad y la importancia del capital. En los inicios de la experiencia cooperativa de Mondragon el capital era un factor imprescindible; no sólo para el desarrollo del proyecto empresarial, sino como un elemento más para la transformación social. El capital y la capacidad de inversión son una necesidad para la supervivencia empresarial. Y, salvo que se recurra al crédito, ello exige capacidad de ahorro. El ahorro, concepto central en el pensamiento de Arizmendiarieta, no es concebido como factor puramente económico que incentiva el desarrollo económico, sino que es un concepto rico

en contenido humano y social. El ahorro ayuda al ser humano a conquistar el horizonte de una sociedad más justa, mediante la creación de empleo, la mejora de las condiciones de trabajo y el fomento de la iniciativa popular. Según Arizmendiarieta, el ahorro, junto con el trabajo, es condición *sine qua non* para sacar a los pueblos de la miseria.

El ahorro supone practicar la solidaridad, sacrificarse por el bien comunitario o ser previsor y, a cambio, ofrece un grado de libertad que se traduce entre otros: en el derecho de los trabajadores y de las comunidades a elegir su futuro, orientando de esta manera a la sociedad y a sus miembros hacia la autogestión. Por tanto, el ahorro y la inversión son requisitos imprescindibles para mantener un sistema cooperativo saneado.

7.6.5 La democracia cooperativa

La empresa cooperativa es una estructura democrática —éste es precisamente su distintivo— en cuyo seno la gestión, el poder y control están en manos de los socios trabajadores. Pero la fórmula democrática no es un fin en sí mismo, sino un instrumento. De hecho, un buen método no necesariamente implica unos resultados positivos. La clave está en proceder democráticamente.

El sistema democrático de gestión implica que el control democrático del desarrollo de la empresa está *a priori* en manos de todos los trabajadores, como socios y propietarios de la empresa. Una práctica adecuada de esta fórmula democrática exige:

- Una participación real y efectiva. El grado de madurez se manifiesta en una acción responsable por parte tanto de los representantes como de los representados.
- La participación solidaria de todos los socios trabajadores. El socio trabajador tiene el derecho y la obligación de participar en los distintos órganos y también en los asuntos referente a su puesto de trabajo.

A modo de recapitulación, en las páginas precedentes hemos analizado el proyecto de transformación social de Arizmendiarieta. Su pensamiento apunta hacia una transformación multidimensional, propone un nuevo modelo de persona y de comunidad orientados hacia un desarrollo integral a través de la autogestión. El objetivo final consiste en que, por la vía de la autoemancipación, la persona desarrolle su dignidad en todas sus dimensiones. También hemos visto que este proyecto de transformación conforma una realidad poliédrica que abarca diversas dimensiones: trabajo, educación, solidaridad y participación. Es el sentido holístico la característica que mejor define su concepto de desarrollo: en un sentido amplio, es un concepto que responde a la transformación multidimensional de la persona y la comunidad aplicando el principio de la emancipación a todos los ámbitos de la vida, económicos, sociales, sanitarios, educativos, culturales, etcétera; de ahí el empleo del término "desarrollo integral". El principio de autogestión, entendido como proceso ilimitado y continuo, orienta el desarrollo integral de la persona y la comunidad.

Nuestro autor incide especialmente en la dimensión socio-económica: la empresa puede ser el punto de partida de una renovación social, el motor del desarrollo integral de la comunidad. La empresa como instrumento para la maduración comunitaria, juega un papel decisivo en el impulso y desarrollo de la educación, la cultura y el progreso de la comunidad.

Arizmendiarieta encontró en Arrasate-Mondragón un banco de pruebas para fomentar el nuevo modelo de comunidad laboral. Las empresas cooperativas serían el eje de la economía y en torno a esta filosofía organizó varias infraestructuras en los ámbitos educativos, financiero, cultural y de bienestar social. Impulsó planteamientos de cooperación entre las empresas, pero su proyecto trascendía ese ámbito, es decir, pretendía ampliar esa cooperación a todos los ámbitos de la sociedad.

El horizonte utópico del planteamiento arizmendiano era el establecimiento de un nuevo orden cooperativo, es decir, la creación de un nuevo modelo social que se fundara en la cooperación. La idea de la reforma social aparece una y otra vez en sus escritos y se concreta continuamente en sus actividades. Arizmendiarieta consideraba que en aquel preciso momento las empresas eran los centros neurálgicos de la sociedad y se volcó en su renovación.

Desde la ampliación de ese espíritu de cooperación de la empresa al resto de los ámbitos comunitarios, comenzando por la autoemancipación del trabajador, llegaríamos al núcleo del planteamiento arizmendiano, es decir, a la transformación personal y comunitaria. En este proceso, las empresas cooperativas no son un fin en sí mismas, sino un medio para un objetivo de mayor alcance.

8. Un balance final

Desde la muerte de Arizmendiarieta el mundo ha experimentado profundas transformaciones. Por ello, es un ejercicio interesante rescatar, sin ánimo exhaustivo, las claves y la actualidad del pensamiento arizmendiano.

8.1 De la heteronomía a la autonomía

Desde la mirada crítica de Arizmendiarieta, las sociedades capitalistas se fundamentaban en profundas condiciones de **heteronomía**, a partir de las cuales la vida humana viene esencialmente determinada por objetivos y funciones impuestas por instancias externas al propio ser humano. Frente a esta configuración social, nuestro autor plantea que el trabajador debe poder participar como miembro de pleno derecho en la organización socio-económica, es decir, como propietario y sujeto de decisión. El corpus teórico de Arizmendiarieta no aspira a constituir una sociedad sin conflictos de clase, sino una sociedad sin clases.

El conflicto matriz de la sociedad de su tiempo residía en la lucha de clases en el seno de la sociedad estatal-nacional. La empresa constituía el centro neurálgico en el que dicho conflicto tomaba cuerpo, y por ello, la reforma estructural de la empresa conformaba una vía efectiva para la resolución de la *cuestión social*, el conflicto histórico provocado por la sociedad industrial capitalista.

Pero su proyecto de cooperación no se limita, como venimos insistiendo a lo largo de estas páginas, a la propuesta de un nuevo modelo de organización empresarial en el que la propiedad de la misma y su gestión

estén en manos de los propios trabajadores. Se trata de un pensamiento que pretende ir más allá. Por un lado, su propuesta pretende transformar la propia naturaleza y función social de la empresa: dispositivo al servicio de la comunidad y del bienestar de los ciudadanos. Por otro lado, se trataba de un proyecto social que se guiaba por el principio de avanzar hacia una creciente autoinstitución de las comunidades humanas y de una progresiva autogestión de los distintos ámbitos de la vida social. El hecho de que los propios trabajadores crearan y dirigieran su propia empresa era el primer paso de un complejo proceso cuyo objetivo consistía en articular crecientes cuotas de autogobierno en los distintos ámbitos de la vida humana.

El proyecto arizmendiano recorre un trayecto que va desde la heteronomía hacia la autonomía. Su mirada apunta hacia personas y comunidades autoinstituidas, que a partir de la autoregulación de las relaciones humanas y el principio de cooperación, tienden a liberar el comportamiento y la actividad humana de determinantes externos, de lógicas extrañas y ajenas a uno mismo.

8.2 Hacia un desarrollo humano integral

El desarrollo o la promoción humana hacían referencia —en el pensamiento de nuestro autor— a una mejora de la situación material de la sociedad de su tiempo. El pensamiento y la acción que propugnó Arizmendiarieta tenían como objetivo prioritario la mejora de la situación social y económica del Mondragon de la posguerra. Reflejo de una sensibilidad que reclamaba una mayor justicia social.

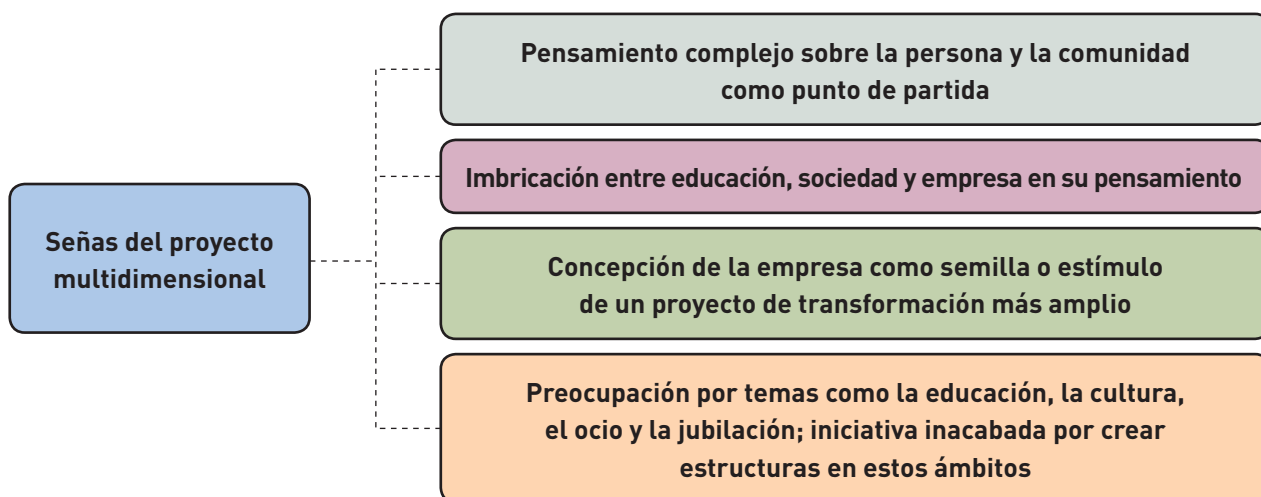
A pesar de la importancia de este aspecto, no podríamos explicar la voluntad, acción y pensamiento de Arizmendiarieta sólo como un ensayo por mejorar las condiciones de vida materiales de los ciudadanos. Su objetivo abarcaba una comprensión integral del desarrollo humano, lo cual significaba un salto cualitativo hacia una nueva conciencia humana que portara valores como la dignidad, responsabilidad, libertad y servicio a la comunidad.

En este intento por equilibrar el desigual balance de poder, por lograr una profunda democratización social (no sólo político-institucional) y por maximizar las posibilidades de autogobierno personal y comunitario, uno de los desafíos fundamentales consistía en desarrollar un determinado estado de conciencia que posibilitara la transformación social en tal dirección. Esta condición se consideraba necesaria para todo proyecto que persiguiera un mayor control sobre la propia vida. Se trataba de conseguir un nivel de capacitación que hiciera posible la autoorganización de la comunidad, de provocar un cambio de mentalidad hacia una ética comunitaria, y de desarrollar los resortes necesarios que abrieran espacios de libertad individual y responsabilidad colectiva. El reto de la autodeterminación personal y colectiva exigía una nueva subjetividad individual y colectiva.

En definitiva, un proyecto que busca la promoción de la dignidad humana, el desarrollo de las posibilidades y potencialidades del ser humano, a partir de un sujeto dotado de decisión, riesgo, implicación, espíritu constructivo, integración activa en la sociedad y responsabilidad en sus acciones. El proyecto de transformación se alzaba en dos direcciones: por un lado, era imprescindible un cambio de mentalidades que posibilitara la articulación de nuevos modelos de cooperación y nuevas formas de sociabilidad; por otro lado, un tipo de configuración social fundamentado en principios de cooperación constituía la base material sobre la que construir posibilidades crecientes de autorregulación individual y colectiva.

8.3 De una economía sin ética a un proyecto económico basado en la ética

A comienzos del siglo XXI la vida social y económica de la gran mayoría de las personas y regiones se rige por los principios del sistema capitalista. Dicho sistema se caracteriza por la expansión creciente de la racionalidad económica. A lo largo de la historia otras lógicas y racionalidades humanas de tipo religioso, cultural, social o ético han prevalecido en la organización de la vida social, y la racionalidad ahora imperante experimentaba límites severos. El capitalismo moderno ha elevado la racionalidad económica hasta convertirlo en principio rector de todos los ámbitos de la vida, y al mismo tiempo, ha condenado al reino de lo irracional todo principio que no se someta a la eficiencia económica, técnica e instrumental.



“Neoliberalismo” sigue siendo uno de los términos más frecuentemente utilizados para hacer referencia a la fase actual del capitalismo. Básicamente, el capitalismo global ha extendido su lógica tanto en dirección horizontal (su extensión geográfica a todo el mundo) como en dirección vertical (la lógica del mercado coloniza progresivamente nuevos ámbitos de la experiencia y actividad humanas).

El neoliberalismo es un conjunto de ideas y prácticas sin proyecto ético: convierte la razón tecno-económica en un objetivo en sí mismo, implanta el reinado de la eficacia y el crecimiento económico, somete la política a la economía y modela la sociedad a partir de la lógica de mercado.

Arizmendiarieta siempre subrayó la importancia de la variable económica: la experiencia cooperativa debía constatar su viabilidad. Estaba en juego demostrar la mayoría de edad de la clase trabajadora, así como su madurez para el autogobierno y la autoorganización. La eficiencia económica y la eficacia en la gestión empresarial constituían desafíos decisivos. Arizmendiarieta superó una concepción del cooperativismo hasta entonces mayoritaria, de contornos ético-morales demostrados, pero que flaqueaba en su dimensión económica. Así, nos encontramos ante un pensamiento cooperativo moderno, racionalizado, y heterodoxo que rompe con muchos complejos del cooperativismo tradicional.

Para Arizmendiarieta, carecía de sentido una actividad económica cuyo objetivo no fuera la mejora de la condición humana. En esta línea, reivindicó una relación nueva y distinta entre la ética y la economía. Es inconcebible conceder a la economía el rango de una ciencia natural e independiente al margen de claves éticas. La consideración que le merecía el principio económico se limitaba a un mero criterio instrumental destinado a la consecución de los verdaderos objetivos humanos. La economía mantiene una relación de dependencia respecto a la ética, como instrumento al servicio de la promoción humana, y no a la inversa.

8.4 Desde un individuo sin comunidad a un individuo en comunidad

La lógica y prácticas individualistas, la individualización del conflicto social, la progresiva disolución de las lógicas comunitarias y el debilitamiento de los lazos sociales son otros tantos rasgos de época. Un modelo social sostenido casi exclusivamente en la responsabilidad individual de cada uno de los miembros de la sociedad. En lo sucesivo, cada individuo deberá hacerse cargo de sí mismo. Esta ideología liberal renovada nos propone, por tanto, una existencia fundamentada en el autointerés.

Frente a la creciente pérdida de certezas y seguridades, será cada miembro de la sociedad, desde su propia individualidad, quien deberá asumir la responsabilidad de los desequilibrios creados en la organización social. Esto implica ubicar y administrar el conflicto social en el campo de las culpabilidades personales.

Junto al debilitamiento de la dimensión comunitaria, los individuos se ven reforzados por determinados discursos de acción e itinerarios biográficos guiados por los principios de la competitividad y el beneficio personal. Los vínculos comunitarios y los modelos de sociabilidad solidaria están bajo sospecha en un momento histórico en el que se quiere fundamentar la existencia personal sobre la base exclusiva de las propias aptitudes y capacidades individuales. La relativa desintegración de la dimensión comunitaria facilita los procesos de dominación de los individuos.

Lo mismo podemos señalar respecto al binomio individuo-comunidad. El pensamiento de nuestro autor se inclina por ampliar el margen de la responsabilidad individual, ya que la libertad exige responsabilidad y la constitución de un individuo responsable y con capacidad de decisión. Apuesta por los hombres y mujeres que desde su autonomía individual sepan transitar hacia la comunidad. Los resortes principales para la consecución de una organización social más justa lo constituyen los modos colectivos de acción y organización. El pensamiento arizmendiano, basado en una ética comunitaria, nos propone la construcción de subjetividades comunitarias que reivindiquen un destino colectivo común, desde el reconocimiento y potenciación de las peculiaridades individuales. El medio para la construcción de la vida colectiva y la transformación social es la autoorganización de la sociedad civil.



Empatía, conocimiento de la cultura propia y sus gentes, y un pensamiento de gran profundidad.

8.5 De la semilla al fruto

Arizmendiarieta, fiel a su origen rural, dedicó buena parte de su vida a la siembra. Se sirvió de la educación para esparcir pacientemente la semilla de un pensamiento destinado a la acción, y además de ello, siguió de cerca el desarrollo práctico de aquella siembra.

A primera vista, puede que al lector le quede la sensación de que la trayectoria de las cooperativas se encuentra lejos del proyecto de transformación de Arizmendiarieta. Sin duda, siempre resulta más difícil desarrollar experiencias reales que formular ideas. Pero entendemos que el rumbo de la experiencia de Mondragon ha dado y sigue dando lecciones sumamente interesantes. En todo caso, al hilo de lo que presentamos a lo largo de estas páginas, sugerimos algunas cuestiones para un debate inconcluso:

- Es posible que nos encontremos ante un debilitamiento del sentido y la concepción holística del proyecto de transformación que estaba en el origen de la experiencia cooperativa. ¿Se podría pensar que lo que en un principio se concibió como el principal instrumento (el aspecto económico, la fórmula empresarial) se ha convertido en un fin en sí mismo? Existen datos que avalan cierto deslizamiento hacia objetivos exclusivos de crecimiento y eficacia económica. Y decimos deslizamiento, no porque el aspecto económico deje de ser necesario, sino porque su centralidad quizá no haya permitido potenciar otras facetas también propias del proyecto de transformación. Podríamos citar, a modo de ejemplo, la cuestión educativa, ya que si bien es cierto que se ha realizado un esfuerzo más que notable en el desarrollo de los aspectos educativos y, en especial, la formación técnica, ha sido notoria la falta de una orientación educativa clara a la hora de abordar sus dimensiones sociales, éticas y cooperativas.
- Una de las razones de esta evolución reside en la infravaloración de algunas funciones. Las nuevas experiencias sociales necesitan cumplir con algunas funciones (organización, expansión, gestión,...) que en el caso de las cooperativas de Mondragon se han llevado a cabo de forma satisfactoria. Pero también se hace necesario el cumplimiento de otras funciones, como la creación y actualización de las ideas (impulso), así como su difusión pedagógica o educación basada en los sentidos propios (siembra y revitalización). En los últimos años esta tendencia se viene contrarrestando con el inicio de un proceso de formación cooperativa (ideológica y social) orientada a los órganos sociales y de gobierno de las cooperativas avalada por Mondragon.
- Igual que otras realidades sociales complejas, la experiencia de Mondragon se mueve en el terreno de la paradoja. Por una parte, puede estar actuando como agente propulsor del dominio actual de la racionalidad económica, y producir así el mismo modelo humano occidental productivista y consumista lejos de las reflexiones críticas y liberadoras que circulan hoy por el mundo. Por otra parte, aunque ubicado en el propio seno de esta economía competitiva, la experiencia ofrece rasgos especiales que para muchos son parte de las claves del futuro. El desarrollo de un modelo propio, complejo y efectivo requiere un esfuerzo más que notable, y en ese camino existen muchos enigmas a descubrir y enfrentar. Hoy en día no existe una alternativa global al sistema vigente, y quizá precisamente por ello, las experiencias que ensayan algo distinto, como la propia experiencia de Mondragon, son los semilleros para posibles respuestas de futuro.

Ciertamente, no sabemos qué deparará el futuro, pero quisiéramos concluir con la mirada puesta en ese porvenir. ¿Qué les ofrece Arizmendiarieta a las generaciones del siglo XXI? Se nos ocurren tres sugerencias para todos aquellos que, a través de experiencias colectivas, buscan nuevos rumbos:

- Por un lado, un pensamiento sólido, flexible y efectivo sobre la autoinstitución de la sociedad.
- Por otro, un racimo de actitudes interesantes, y entre ellas una que se ha convertido en un bien escaso: la energía creativa, el vigor necesario para pensar y actuar desde otras lógicas sin sucumbir ante la fuerza fáctica de lo real.
- Por último, la capacidad para poner en práctica las ideas, la plasmación concreta de una experiencia más o menos acertada; el testimonio de una persona y un colectivo que han participado en la transformación de la sociedad haciendo confluir pensamiento y praxis.

SIMPLEZA Y COMPLEJIDAD DE UN PENSAMIENTO

Las ideas fundamentales de Arizmendiarieta son simples. Podríamos resumirlas, por ejemplo, de este modo: la filosofía cooperativa es una filosofía de la comunidad. Sólo en comunidad existimos las personas; nos hacemos personas en una comunidad concreta, no vivimos ni actuamos como personas sino en comunidad. Lo mismo: una fábrica es una comunidad de trabajo, situada en una comunidad social, con su historia, cultura, tradiciones, problemas. El ideal del cooperativismo es la transformación de la comunidad de trabajo (empresa), para la transformación de la comunidad social en la que está ubicada (municipio, región) y, en definitiva, la construcción de una sociedad nueva.

El pensamiento de Arizmendiarieta, como vemos, es comunitarista. Con ello no se debe entender que el concepto de comunidad es el fundamental, y los otros (persona, trabajo) sus planetas errantes. Hay que tener cuidado a la hora de sistematizar un pensamiento como el de Arizmendiarieta. Don José María no tenía un esquema prefabricado de ideas, no pensaba en esquemas escolásticos. No tenía, digamos, un sistema fijo. Al contrario, su pensamiento era móvil, y ha expuesto sus ideas básicas en formulaciones siempre variables. Podríamos igualmente considerar como eje fundamental su concepto de trabajo: el trabajo ha convertido al animal en persona, ha creado al hombre. En el trabajo se convierten luego las personas en comunidad (porque siempre se trabaja en comunidad, en cooperación, aunque no siempre se organice cooperativamente el trabajo). Así, pues, el concepto de trabajo acaba incluyendo los de persona y comunidad. Finalmente, el concepto de persona de Arizmendiarieta podría aspirar con no menos derecho al título de piedra angular de su pensamiento. Para decirlo con una frase suya: “En definitiva, todos los problemas y todas las cuestiones planteadas en el mundo se pueden reducir al hombre”. De hecho, Arizmendiarieta es ante todo un personalista (en el sentido filosófico de este término, no en el de algunos diccionarios). E incluso en la historia de su evolución personal, ha sido antes personalista que cooperativista. Al final, trabajo, cooperación, comunidad, todo se entiende al servicio de la dignidad de la persona, último fundamento y fin de todo quehacer humano. “No aspiramos al desarrollo económico como fin, sino como medio”, dirá Arizmendiarieta.

Es fácil malentender a Arizmendiarieta. A primera vista este tipo de discurso se nos hace conocido y familiar: la persona, el servicio a la comunidad, etc. Su mensaje nos parece viejo. Sus ideas, no muy

bien entendidas en su tiempo, con los años corren el peligro de ser reducidas —quizá incluso entre sus seguidores— a una serie de consideraciones pías generales. Ideas inofensivas, aceptables para todos, sean de derechas o de izquierdas; que no molestan —ni entusiasman— a nadie. Una plática abstracta de talante humanista y democristiano, en el sentido aburrido del término.

Digamos, pues, para empezar, que Arizmendiarieta —su pensamiento— no se sitúa en ese centro dorado, e.d., descolorido al que ahora toda la gente honorable parece aspirar, incluidos los que todavía recientemente eran fogosos militantes de izquierdas o de derechas. Arizmendiarieta no ha sido de ningún modo el moderado y razonable que quizá conviene a algunos. Ha sido y es un radical tanto en sus conceptos como en sus planteamientos. Se niega a entrar en el juego de izquierdas y derechas; pero se niega tanto más enérgicamente a situarse en el centro. Es un socialista radical. Que tal vez no simpaticemos con el PSOE no debe ser motivo para ocultar esta faceta. Tampoco deberemos ocultar que su idea de socialismo es bien distinta del PSOE o PCE: su planteamiento de la lucha de clases, su valoración del Estado, nada tiene que ver con aquellos. Arizmendiarieta desconfía del Estado, confía y cree en la comunidad. Pero su desconfianza en el Estado no lo convierte en un liberal. Es también un crítico radical y constante del liberalismo. Lo que tampoco quiere decir que persiga directamente la destrucción del capitalismo, sino su superación efectiva. Por tanto, la “vía cooperativa” propuesta por Arizmendiarieta no es sólo un determinado concepto —democrático-fraternal— de la empresa, sino una concepción global revolucionaria de la sociedad actual y de su superación histórica, en marcha hacia una sociedad sin clases. Estos son elementos sustanciales del pensamiento de Don José María, que no es lícito soslayar sólo porque hoy no están de moda, y en algunos sectores pueden resultar incómodos o incluso explosivos. El pensamiento de Arizmendiarieta es el que es, no el que tal vez nos gustaría que fuese. A este nivel su pensamiento es simple y claro.

La complejidad del pensamiento de Arizmendiarieta, que hace difícil el trato con él, es que se va deslizando entre elementos contrarios, como autocorrigiéndose constantemente: idealista, pero antiutópico, revolucionario, pero paso a paso; anticapitalista, pero dispuesto a aprender del capitalismo y a convivir con él; contrario a la violencia, pero favorable a la lucha incesante; por la libertad, pero con máxima disciplina. Es lo que caracteriza el pensamiento de Arizmendiarieta, que queda así fuera de toda “escuela”, liberal o socialista. Su forma es la de negarse a tener una forma fija. Los mismos principios generales cambian de valor si son repensados, por ejemplo, en vistas a la fundación de una empresa, o de una escuela, o de una entidad financiera, o de una cooperativa de mujeres, etc. Este pensamiento nunca alcanza un estadio definitivo, porque alguno de sus elementos va cambiando constantemente de lugar —de sentido—, según el contexto; sólo es pensable en movimiento, e.d., sólo existe cuando es repensado a cada momento. Suele decirse que en el seno del marxismo se mueven dialécticamente una corriente caliente y una corriente fría. El pensamiento de Arizmendiarieta ciertamente combina el calor y el frío, y vive de la oposición interna de sus elementos.

CONCIENCIA DE UNA CRISIS GENERAL

Sin embargo, me parece que en nuestros días la mayor dificultad para captar el genuino sentido del pensamiento de Arizmendiarieta radica en el punto de partida, en los presupuestos mismos desde los que pensamos la realidad. ¿Quién habla hoy de crisis de la civilización occidental, o qué significado

puede tener hoy esta apalabra para los jóvenes? Barrida la competencia del comunismo, gobiernos, prensa y TV se esfuerzan todos los días en infundirnos la sensación de vivir en el mejor de los mundos posibles. Por el contrario, el punto de partida de Arizmendiarieta era la conciencia de vivir en la historia un momento que debía ser superado. Momento de crisis general. Vivimos en un mundo que es preciso dar por muerto, para construir otro.

En el Mondragon de la posguerra, donde —en palabras de Arizmendiarieta— “las luchas fraticidas, los odios y las venganzas han abierto durante muchos años unas heridas muy profundas que es preciso curar”, la idea de que es preciso olvidar las viejas posiciones —liberales, marxistas— y empezar a levantar un orden nuevo sobre bases nuevas será una honda convicción en él. Para ello, era preciso saber renunciar a las propias fórmulas y saber dialogar, para entre todos, levantar un orden nuevo. Esta experiencia será decisiva. Ella muestra también por qué Arizmendiarieta no ha tratado nunca de desarrollar una nueva teoría original, frente a otras (y habría resultado una más), sino un pensamiento global —si se quiere, un sincretismo— que acoja aportaciones de todos los bandos; pero rompiendo con ellos, e.d., con el pasado, a favor de nuevas vías.

Pero esta postura suya en Mondragon respecto al pasado, no explica su pensamiento, sino que ella misma requiere una explicación. En la Europa en torno a las dos guerras mundiales, Arizmendiarieta pertenece —con sus maestros— a un grupo de pensadores para quienes la crisis de la modernidad es una evidencia. Para esta generación la conciencia de la crisis no ha sido tanto el resultado de una reflexión intelectual, como una experiencia personal trágica, cuya máxima expresión han sido las guerras que han llenado la primera mitad del siglo XX. Guerras civiles, guerras mundiales y guerras revolucionarias que se han extendido por todo el mundo. Al siglo del liberalismo ha seguido el siglo de la violencia, escribe Arizmendiarieta (y la frase podría ser de Karl Polanyi). Debajo de esta violencia Arizmendiarieta advierte la crisis de la razón liberal a todos los niveles: crisis de autoridad, de convivencia, de fe, de las ideas mismas. La razón se disuelve. La multitud de ideologías y doctrinas sociales, opuestas ferozmente muchas veces, disgrega la sociedad, que se encuentra sin otros medios para la resolución de conflictos que la fuerza. Arizmendiarieta hace suya la idea de Balme de los períodos históricos de delirio, en uno de los cuales cree encontrarse. En estos períodos el egoísmo y el furor ciegan el entendimiento y desnaturalizan los corazones de tal modo que se cometen los más horrendos crímenes en nombre de los más augustos motivos sin ningún escrúpulo. “Hoy —escribía el joven Arizmendiarieta—, después de tantas transformaciones y evoluciones, hemos venido a parar a un estado de cosas en el que no se vislumbra ninguna solución humana”.

La Europa de posguerra se encontraba dividida en comunistas y liberales, unos y otros incapaces de hallar una solución a la cuestión social. Arizmendiarieta definía su postura en oposición a ambos (repetamos: no como el medio, sino como la superación de ambos). Hoy las críticas de Arizmendiarieta al comunismo parecerán a cualquiera muy comprensibles —también a quienes en su día le tacharon de reaccionario por las mismas críticas. Por el contrario, después de la caída del muro y, con él, del socialismo real, el liberalismo se impone triunfante como el único sistema bueno y verdadero, indiscutible. Quien lo acepte así, no podrá comprender nada de nada del pensamiento de Arizmendiarieta, que nunca fue menos crítico con el liberalismo que con el comunismo. Para Arizmendiarieta —cuyo pensamiento es, como se ha dicho, de origen personalista— el liberalismo no es un sistema a la medida del hombre. El liberalismo ignora olímpicamente a la persona. El liberalismo es un monstruo.

No es cosa de extendernos repitiendo las críticas de Arizmendiarieta, cuya índole, por otra parte, ha ido evolucionando con el tiempo. Es posible que aquellas críticas no suenen muy actuales para algunos, al menos en los términos en que han sido formulados por él. Es igual. Lo esencial es comprender que la crítica del liberalismo constituye una premisa ineludible (para comprender el sentido) de la “evolución copernicana” propuesta por aquel; revolución que consiste en que la economía, de ser dominadora tiránica del hombre, pase a ser su servidora. Quien así lo prefiera, podría leer, por ejemplo, Karl Polanyi (1997), *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*, Ediciones de La Piqueta. La crítica del liberalismo de este antropólogo judío, hijo de padres húngaros, nacido “en la prodigiosa Viena de fin de siglo”, manifiesta asombrosas coincidencias con los puntos de vista de Arizmendiarieta. La tesis de Polanyi, fugitivo de los nazis y profesor en las Universidades de Oxford y Londres, es que “la idea de un mercado que se regula a sí mismo era una idea puramente utópica. Una institución como ésta no podía existir de forma duradera sin aniquilar la sustancia humana y la naturaleza de la sociedad, sin destruir al hombre y sin transformar su ecosistema en un desierto”. Polanyi achaca al liberalismo dos distorsiones fundamentales: la primera, someter la economía al mercado; la segunda, someter la sociabilidad en conjunto a la economía. Por la primera, las personas nos encontramos mutuamente entre los distintos objetos de compra-venta; por la segunda, todas las relaciones humanas (familia, amistad, etc.) se miden y valoran a la luz de la relación básica del “contrato”, quedando desnaturalizadas. Polanyi habla en términos de antropología económica. Pero no es difícil enlazar sus críticas con las preocupaciones personalistas de Arizmendiarieta. En todo caso, en unos términos o en otros, para comprender el pensamiento cooperativo de Arizmendiarieta, hay que suponer siempre la crítica del liberalismo como raíz y principio del mismo.

EN UN PEQUEÑO PAÍS EN CRISIS

En la literatura vasca de la primera mitad del siglo XX (Txomin Agirre, Orixe) se encuentra bastante la crítica al liberalismo y al industrialismo de que han destruido sin piedad la Euskal Herria tradicional. Los “progres” de entre nosotros solían entonces burlarse de estas críticas. Ahora otros más progres las retoman sin complejos, aunque lo hagan mirando en primer lugar al Tercer Mundo, y sólo luego a la sociedad europea, aplicándose el espejo al propio pasado. Los análisis económico-antropológicos de K. Polanyi nos muestran el principio de la libertad de contrato como equivalente de “la de destrucción” de la sociedad tradicional. “Separar el trabajo de las otras actividades de la vida y someterlo a las leyes del mercado equivaldría a aniquilar todas las formas orgánicas de la existencia y a reemplazarlas por un tipo de organización diferente, atomizada e individual (...). –Es como si en un momento dado se decidiese en la práctica que las organizaciones no contractuales fundadas en el parentesco, la vecindad, el oficio o las creencias, debían ser liquidadas, puesto que exigían la sumisión del individuo y limitaban por tanto su libertad [como elemento de mercado]”. Esto se puede observar muy claramente en el Tercer Mundo. La institucionalización del mercado exige previamente “destruir sus instituciones tradicionales e impedirles que se reorganicen, puesto que, en una sociedad primitiva, el individuo generalmente no se siente amenazado de morir de hambre a menos que la sociedad en su conjunto se encuentre en esa triste situación”. En el sistema social de los cafres es imposible la miseria de alguno; ningún kwakiutl puede correr el riesgo de padecer hambre; y lo mismo ocurría en cualquier sociedad europea hasta comienzos del s.XVI. Pero el mercado necesita primero arrancar a los individuos de las instituciones sociales que los protegen, e.d., “la demolición de las estructuras sociales para obtener mano de obra”. El liberalismo, lo que está haciendo ahora a la vista de todos en el Tercer Mundo, lo ha hecho en Europa en los siglos XVIII y XIX.

En Euskal Herria, desde la destrucción de las instituciones tradicionales a fines del s.XIX, que llamamos la abolición de los Fueros— y que fue una abolición violenta en todos los sentidos—, llevamos demasiado tiempo buscando y no acabando de encontrar una institucionalización adecuada. El campo político vasco se divide entonces en dos grandes corrientes o partidos enfrentados, el nacionalista y el socialista. Arizmendiarieta, que ha sido gudari y será socialista, quiere olvidar ese viejo pasado de luchas partidistas. La tarea que se impone a todos es rehacer el país, y hacer de Euskadi un país humano. Lo mismo que en la oposición liberalismo/comunismo, también aquí él trata de liberar el espíritu de aquella herencia, y desarrollar un planteamiento nuevo que, asumiendo elementos de ambos bandos, supere la vieja dicotomía. Arizmendiarieta será abertzale a su manera y socialista a su manera. Para él la patria, más que la tierra de los antepasados, es la tierra de los hijos; y Euskadi estará constituida ante todo por el trabajo de sus gentes. Es el trabajo el que hace a los hombres y a los pueblos. Esta visión determinará también su concepto de patria (Euskadi) y de las obligaciones ciudadanas hacia ella. Más que en el pasado la patria está en el futuro. Un pueblo es una comunidad. La empresa o comunidad de trabajo debe organizarse —y esto, tanto como para Euskadi, vale para Cochabamba— en la forma adecuada a las tradiciones, cultura, espíritu de la comunidad en que se encuentra. No existe una fórmula universal de empresa cooperativa. Cada comunidad debe poder crearla desde sí. Para Arizmendiarieta la fórmula de Mondragon —él habla casi siempre en términos de “experiencia de Mondragon”— es la que, correspondiendo al espíritu tradicional vasco, ha sido posible en un momento determinado. No pretende tener validez perpetua. No es ningún modelo que nadie deba copiar ni pretender exportar. Es la obra de unos jóvenes “exponentes del espíritu de un pueblo más propenso a la acción que a la especulación, a ser que a tener, a progresar que a dominar, amante y celoso de su libertad y de sus fueros, de su espacio vital para la autorrealización más pluriforme en el trabajo y, por el trabajo, en provecho común”. Nacido del espíritu de un país, está firmemente comprometido en el desarrollo y transformación de aquel país, igual que en la revitalización de aquel espíritu, ahora resquebrajado.

Reconozco que convendría matizar mejor todos estos puntos. Pero las matizaciones deberán quedar para las próximas conferencias de este curso, más puntuales y más centradas en aspectos concretos del pensamiento de Arizmendiarieta. A modo de introducción, aquí sólo estamos recordando el marco general y, grosso modo, los principales motivos de sus reflexiones.

LOS FUNDAMENTOS DE UN ORDEN NUEVO

Conocemos ya el punto de partida de la reflexión propia de Arizmendiarieta, su conciencia de la crisis total de una civilización. Un mundo viejo se muere: es preciso edificar uno nuevo, ha enseñado Arizmendiarieta. “Cinco siglos de historia se tambalean”, había escrito Mounier: “asistimos al derrumbamiento de una zona de civilización nacida a fines de la Edad Media, consolidada al mismo tiempo que minada por la era industrial, capitalista en sus estructura, liberal en su ideología, burguesa en su ética”.

1. Maritain y Mounier son pensadores personalistas. Es importante aquí evitar confusiones (para no acabar haciendo de Arizmendiarieta un demócrata liberal común): el personalismo está justamente en las antípodas del individualismo, como insistirá Mounier. En la confusión de conceptos que suele caracterizar muchos de nuestros procesos, algunos intelectuales —muy presentes en los medios de comunicación—, que hasta ayer profesaban ideologías revolucionarias colectivistas, han pasado a ser ahora abandera-

dos de un individualismo absoluto como valor supremo, en el sentido del más agresivo liberalismo. Se confunden los conceptos de individuo, sujeto, persona; y se entiende que individuo y comunidad son conceptos opuestos mutuamente (confundiendo también colectividad y comunidad). O sea, se va de un extremo a otro, pero siguiendo firmes en el s.XIX: individualismo *versus* colectivismo. El personalismo, por el contrario, distingue claramente entre individuo (ente físico) y persona (ente moral). Ya Gabriel Marcel decía que la persona —a diferencia del individuo— se manifiesta en cuanto tal sobre todo en el diálogo; por eso el destino personal es esencialmente comunitario. Hay distintos personalismos. El personalismo francés, que es el que aquí nos interesa, ha surgido precisamente como reacción ante la marea totalitaria de entreguerras (colectivismos fascistas, comunistas), reivindicando la primacía de la persona frente a toda forma de colectivismo —Estado, clase— sin recaer por eso en el individualismo liberal decimonónico. En su lectura de Mounier Arizmendiarieta ha subrayado con su lápiz el siguiente texto: “la persona es un absoluto respecto de cualquier otra realidad material o social y de cualquier otra persona. Jamás puede ser considerada como parte de un todo: familia, clase, Estado, nación, humanidad”. Esta dignidad absoluta de la persona constituye el primer fundamento del orden nuevo a construir proclamado por los personalistas, y que en Arizmendiarieta se llama el orden cooperativo.

He traído aquí los nombres de Maritain y Mounier, porque son los dos maestros de pensamiento preferidos por Arizmendiarieta. Podríamos considerar el pensamiento de Arizmendiarieta como la continuación de aquellos. Ambos fueron militantes de la izquierda católica francesa, antifranquistas, partidarios decididos de la emancipación obrera, tarea ésta a la que Arizmendiarieta ha dedicado todas sus energías y su vida.

2. Arizmendiarieta no ha querido emancipar a los trabajadores: ha querido que los trabajadores se emancipen ellos. El se ha entendido a sí mismo como su educador y animador, sin más. Porque para poder emanciparse —y este es el segundo puntal del orden nuevo—, los trabajadores necesitan primero formación, educación, conciencia. Ante todo el trabajador deber ser consciente de su dignidad como persona, dignidad igual a la más alta de cualquiera en el mundo. Pero de nada le vale, si luego es incapaz de crear de hecho un orden según las exigencias y mandatos de la misma. Debe, pues, capacitarse. Un orden nuevo concebido tal como lo hace Arizmendiarieta, en el que la clase trabajadora haya de asumir plenamente las responsabilidades, prescindiendo de dirigentes ajenos que organicen su actividad, presupone esa doble acción educativa: de transformación moral de la propia persona y de capacitación técnica para sus actividades.

Una idea que Arizmendiarieta tiene de Kant, y le ha gustado repetir a sus jóvenes, es que el hombre no nace, sino que se hace. Según Kant, “sólo por la educación puede el hombre llegar a ser hombre; el hombre no es más que lo que de él hace la educación”. Esto vale igual para trabajadores y no trabajadores. E igual que cada uno de nosotros, también “el género humano debe ir poco a poco desvelando por su propio esfuerzo todas las disposiciones naturales de la humanidad. Una generación educa a la otra”. Muchas veces una idea de Arizmendiarieta —por ej., que la emancipación obrera necesita educación— a primera vista parece una mera reflexión pragmática. Pero si miramos más atentamente descubrimos que debajo hay una filosofía más amplia. No sólo la emancipación obrera exige educación. La historia del género humano es así la historia de su educación. Y cada uno de nosotros es lo que es por la educación. Cada uno de nosotros, la emancipación obrera, la historia de la humanidad, todo queda engarzado en una visión global. Todo está relacionado con todo. Arizmendiarieta hace un

amplio uso de Kant en el tema de la educación del hombre, de su autorrealización. Vale la pena señalar que otro libro de la biblioteca personal de Arizmendiarieta, lleno de subrayados y anotaciones de su mano, es la *Pedagogía del Oprimido*, de Paulo Freire, también bastante indicativo de por dónde iban sus preferencias a la hora de elegir lecturas.

Por otra parte, la importancia extraordinaria que Don José María siempre ha concedido a la educación como fundamento de un orden nuevo tenía su origen, aparte reflexiones filosóficas, en una experiencia personal, que yo creo que Jesús Larrañaga ha expuesto muy bien. “La guerra —nos relata éste— deja en él una huella imborrable, se da cuenta de la diferencia de poder que da el conocimiento y el saber. Contempla el reparto de categorías, la designación de capitanes, sargentos y demás mando de la tropa, por la simple selección cultural. Los que saben leer y escribir, los capaces de comunicarse y dialogar son elegidos. Y es ahí cuando constata algo que, por evidente, es brutal: un pueblo ignorante es un pueblo encadenado y pendiente de la minoría poderosa”. La sentencia del canciller Francis Bacon, “saber es poder”, se convertirá en uno de sus slogans más favoritos. Al que añadirá: “hay que socializar el saber para democratizar el poder”.

3. El tercer fundamento del orden nuevo propuesto por Arizmendiarieta es el pleno reconocimiento de la dignidad del trabajo. El texto más antiguo de Arizmendiarieta sobre la dignidad del trabajo lo encontramos en unos fragmentos manuscritos suyos, probablemente apuntes de clase de su época de estudiante en el Seminario. Nadie ha reconocido más alta dignidad al trabajo, dicen ellos, que el cristianismo: lo prueba el hecho de que Jesús, antes de dedicarse a la predicación, haya querido vivir treinta y tres años entregado al trabajo. Este extraño argumento no aparecerá luego en sus escritos. Pero es una muestra de su interés por el tema en época tan temprana. En declaraciones a J. Larrañaga él lo reconocerá así: en los años del Seminario “abrimos nuestra conciencia a esta nueva visión del concepto teológico del trabajo, no como castigo, sino como opción de realización. Eran, pues, ideas fuerza que nos catapultaban a otras reflexiones”. Para nosotros ello quiere decir que, en la cabeza de Arizmendiarieta, antes que la empresa cooperativa ha habido una filosofía de la persona y una filosofía del trabajo. Y es posible que sin esa filosofía la empresa cooperativa no tenga mucho sentido. O, por lo menos, no el sentido que tenía para Arizmendiarieta.

IDEA GENERAL DEL ORDEN NUEVO

No hace falta decir que, quien está exigiendo un orden nuevo, no considera bueno el orden actual. Efectivamente, como ya hemos dicho, Arizmendiarieta considera el orden liberal, construido a partir del Renacimiento, más bien un desorden, regido por el egoísmo y los instintos, el afán de lucro. Los criterios supremos de ese sistema —criterios de eficacia en el mercado— no son criterios o valores de humanidad. No son criterios morales. Y la grandeza del hombre reside en su moralidad. (moralidad no quiere decir sexto mandamiento, sino capacidad de ver a los otros como hermanos, y de crear con ellos una comunidad real de vida, justa y solidaria).

Si miramos atrás las etapas de la historia, vemos los grandes despotismos asiáticos, donde prácticamente toda la población era oprimida; Grecia y Roma, con sus masas de esclavos; la Edad Media, con los siervos de la gleba trabajando los campos de Europa; nuestra era, con los técnicos y trabajadores de

las fábricas —fábricas ajenas, donde aquellos realizan todos los días proyectos ajenos, bienes ajenos, ganancias ajenas—. Suponiendo que a nuestra etapa también seguirá otra — e.d., suponiendo que con esta etapa no se acaba la historia: porque a veces parece que nos quieren hacer pensar eso—, ¿se han puesto uds. alguna vez a imaginar cómo será la siguiente etapa? ¿Qué corregirá, abandonará, superará de la nuestra? El pensamiento de Arizmendiarieta no puede tener ningún interés para ud. porque el pensamiento de Arizmendiarieta es un pensamiento del futuro: el movimiento cooperativo no tiene sentido para él como realidad encerrada en sí, en el ahora —un bloque de empresas— sino como un ataque, un frente, en la construcción de un orden nuevo, superando el orden actual. El futuro ha comenzado ya.

Digamos que, para él, la construcción de ese orden no era un quehacer de los cooperativistas solamente. No excluía a ninguno. Tampoco a los patronos. Pero lo consideraba ante todo una tarea de la clase trabajadora, cuya emancipación es justamente lo que está en juego. Estimaba de la máxima importancia, por tanto, alcanzar una estrecha colaboración entre el cooperativismo y el sindicalismo. Esta es una idea que aparece fuerte en sus últimas notas (antes no podía aparecer, al ser ilegales los sindicatos). Creo que murió sin poder llevar a la práctica en forma concreta ese proyecto.

El pensamiento de Arizmendiarieta es un pensamiento para la acción. Así han surgido las cooperativas, que en la perspectiva de Arizmendiarieta representan un anticipo y una semilla del orden futuro. La gran figura del socialismo eibarrés, Toribio Echeverría, creador él mismo de la empresa cooperativa ALFA antes de la guerra civil, consideraba la empresa cooperativa como “la verdadera empresa socialista”. La revolución socialista no sería otra cosa que la universalización de este modelo. Luego vino la guerra y el éxodo de miles de familias. Desde el doloroso exilio de Venezuela, siempre con la esperanza de un pronto retorno, Toribio Echevarria ha seguido con interés cuanto sucedía en su patria. Han pasado los años, y han ido apagándose las esperanzas. Todo cuanto había sido ensoñación del viejo luchador se veía perseguido y aplastado en su patria. Pero había algo que aún le daba cierta esperanza. Un brote que, en medio del desierto franquista, Toribio Echeverría veía surgir precisamente en la experiencia cooperativa de Mondragon. El experimento que él había iniciado, volvía a renacer. Un año antes de su muerte, octogenario ya, ha escrito a Arizmendiarieta ponderando la experiencia cooperativa inspirada por éste como “lo mejor que se ha hecho en esa España sufridora, en los 25 años de paz que tanto ha blasonado el régimen; y con pocos que le hubiesen imitado a usted, la Historia pudiera perdonar el crimen de la guerra civil a los traidores, como Dios hubiese perdonado a Sodoma en gracia a los diez justos que proponía el padre Abraham”. Un orden nuevo naciente de las ruinas de la guerra, mirando al futuro. Como el mundo sabe, las cooperativas no son un invento de Arizmendiarieta. Él mismo se ha entendido siempre en línea con la tradición cooperativa anterior, especialmente con la tradición cooperativista de ELA y UGT en Euskadi antes de la guerra. Sentimos como un eco de Toribio Echeverría, cuando escuchamos decir a Arizmendiarieta: “alkartasunean ardazturiko kooperatibismoa ez da sozialismorako bidea bakarrik, baita sozialismoan behar den jokabide era baino”. Es decir, el cooperativismo no es sólo una vía hacia el socialismo, sino una práctica socialista ya ahora. Cooperativismo es socialismo: el socialismo —dirá Arizmendiarieta— que hoy y aquí, en Euskadi, corresponde realizar e ir ampliando, en la línea de las viejas tradiciones y virtudes del pueblo vasco.

Texto de Joxe Azurmendi, publicado por los Cursos de verano de la UPV-EHU (2000), bajo el título: *“Pensadores vascos: José María Arizmendiarieta”*.

II. Parte Historia

CAPÍTULO **02**

Los Orígenes

Índice

Introducción.....	87
1. Antecedentes cooperativos.....	88
1.1 Sustratos culturales cooperativos.....	88
1.2 Los vascos, el derecho pirenaico y las relaciones de propiedad.....	89
1.3 El moderno cooperativismo vasco.....	91
2. Antecedentes industriales	93
3. Mondragon en los años 30: lucha de clases y conflictividad social.....	97
4. Los estragos de la guerra y la posguerra.....	98
5. Creciendo bajo los rigores de la dictadura.....	99
6. Arizmendiarieta: un liderazgo singular.....	100
7. Intentando transformar la empresa.....	104

Introducción

Se han escrito muchas páginas sobre las claves del éxito de la experiencia cooperativa de Mondragon. Sin embargo, todo lo referente a los orígenes históricos de esta misma experiencia ha tenido menor presencia, a pesar de que las conexiones entre ambas son muy estrechas. Por ello, lejos de ver el pasado como algo pretérito, nuestra mirada, quizá más ambiciosa, se alza para buscar las tramas históricas que dan origen a la experiencia cooperativa de Mondragon y, simultáneamente, permitan entender mejor el fuerte enraizamiento que ha conseguido, en general, el movimiento cooperativo en el País Vasco.

La historia del siglo XX del País Vasco está atravesada por la guerra civil española. Su desenlace fijará el marco a partir del cual se podrá entender más cabalmente el sentido y direccionalidad del proyecto cooperativo que nace en Arrasate-Mondragón en la segunda mitad de los años 50. Con ese propósito, este primer capítulo servirá de marco de referencia y tendrá por objeto rescatar aquellos procesos que, de una u otra manera, confluyen en el origen de esta experiencia.

El círculo fundador de esta experiencia cooperativa, salvo Arizmendiarieta —su principal inspirador—, pertenece a la generación de la posguerra. Una generación abocada a labores de reconstrucción. Sus sueños, a diferencia de la generación anterior, que fue hondamente derrotada en su idealismo, fueron sueños de recuperación, reconstrucción y reafirmación; descansaban sobre principios marcadamente realistas bajo el peso de las primeras décadas de la larga y oscura dictadura. El liderazgo de Arizmendiarieta, por su parte, mitad espiritual mitad organizativo, se fundaba en un imaginario obrero socialcristiano. Desde ahí, en un *hacer haciéndose*, fueron levantando los cimientos de la arquitectura cooperativa. Difícilmente podría haber sido de otra manera, porque en un breve lapso de tiempo, en el transcurso de una sola generación, el campo y las reglas de juego eran otras, y muy distintas.

El esquema de este primer capítulo será como sigue: en primer lugar, recogemos los antecedentes cooperativos del País Vasco. En ese ejercicio retrocedemos en el tiempo para rescatar lo que podrían ser los parientes lejanos del moderno cooperativismo vasco. A continuación, inmersos de lleno en el discurrir del siglo XX, realizamos una sintética reconstrucción histórica para dimensionar la sociedad y el país en el que germina el movimiento cooperativo a mediados de la década de los 50.

1. Antecedentes cooperativos

1.1 Sustratos culturales cooperativos

Desde una perspectiva antropológica, es un lugar común que los valores cooperativos más básicos como la ayuda mutua o la solidaridad grupal hunden sus raíces en viejos principios de sociabilidad humana. Está ampliamente reconocido que antes de que el capitalismo y la economía de mercado se fueran expandiendo por el mundo, la economía estaba integrada en las relaciones sociales de las personas. La familia, en su sentido más amplio, proporcionaba el modelo para todos los intercambios, incluidos los intercambios económicos.

El ser humano actuaba, no tanto para mantener su interés individual de poseer bienes materiales, de enriquecerse, sino para garantizar su reconocimiento social, sus derechos y conquistas sociales ante sus pares. En ese sentido, la persona no concedía valor a los bienes materiales más que en la medida en que servían a ese fin. La economía como tal no comprendía un campo autónomo con su



La casa (etxea) constituye en la tradición rural vasca una comunidad de pertenencia con la responsabilidad como eje de relación con los bienes.

propia legalidad, sino que formaba parte del conjunto de relaciones sociales. Y lo que es más importante, las actividades económicas eran gestionadas en función de móviles no económicos.

Karl Polanyi lo explica en términos de supervivencia. El mantenimiento de los lazos sociales era, y sigue siendo, esencial. Si el individuo no actuaba acorde con el código establecido de honor o de generosidad era apartado de la comunidad. Todas las obligaciones sociales eran a largo plazo recíprocas, al observarlas, la persona servía también del mejor modo posible a sus propios intereses. Esta actitud era reforzada por la frecuencia de actividades en común. El

valor de la generosidad era tan grande que todo comportamiento ajeno a la preocupación por uno mismo era fuente de prestigio. Las pasiones humanas, buenas o malas, estaban simplemente orientadas hacia fines no económicos. No se conocía ninguna institución que estuviera fundada de forma autónoma en la racionalidad económica.

El espíritu de colaboración estaba estrechamente ligado al destino de la comunidad. El apoyo mutuo repercutía en beneficio de la comunidad y por tanto, también sobre todos aquellos que la conformaban; era una fuente de consolidación y reconstrucción del tejido social. Veamos el caso vasco.

1.2 Los vascos, el derecho pirenaico y las relaciones de propiedad

Ha sido y sigue siendo un ejercicio intelectual recurrente y arriesgado salir a la búsqueda de los parientes lejanos del cooperativismo vasco. Los rasgos culturales y las relaciones de propiedad preponderantes en la sociedad tradicional vasca todavía hoy son objeto de debate. De los estudios realizados se podrían distinguir, por lo menos, tres perspectivas distintas.

Según el primer enfoque, las especificidades étnicas vascas proceden del siglo XVI y no se distinguen en nada significativo de otros pueblos vecinos. En una posición intermedia, un segundo enfoque teórico reconoce ciertos elementos propios al interior de la sociedad tradicional vasca, pero les resta valor porque éstos conviven disueltos con otros elementos culturales de distinto origen.

Según el tercer planteamiento, la sociedad tradicional vasca sería portadora de unas relaciones sociales de propiedad distinguibles en algunos aspectos de otros pueblos vecinos. Esta realidad vendría avalada por la existencia de un corpus jurídico consuetudinario, el Derecho pirenaico, cuyo objeto sería la regulación de las relaciones sociales de los vascos que *desde tiempos inmemoriales* se asentaban a ambos lados del Pirineo. Si bien tradicionalmente se ha considerado el Derecho pirenaico como una derivación del Derecho germánico, cada vez son más los estudiosos que están convencidos de que el Derecho pirenaico es distinguible tanto del Derecho romano como del germánico, como sistema jurídico propio de aquellos pueblos que vivían en los valles pirenaicos.

El Derecho foral de origen navarro, aunque posteriormente extendido a otros valles y áreas, vendría a ser una herencia del Derecho pirenaico; se distingue del Derecho germánico y romano por su amplia concepción del derecho público.

Allí donde se expandió el Derecho romano las relaciones de propiedad se articularon en torno al *ius utendi, ius fruendi* y *ius abutendi*. Son los derechos de usufructo, uso y abuso que asisten al propietario en cuanto tal. En el caso del País Vasco, si bien los derechos de uso y de usufructo estaban al orden del día, el propietario al parecer no tenía ningún derecho para hacer lo que le viniera en gana con su patrimonio.

Y esto es así, principalmente porque la organización social está regulada según el régimen de propiedad indivisa. La casa constituye su principal eje. En torno a la casa se conforma el núcleo doméstico o la **familia extensa** como unidad económica básica. Por tanto, la casa como una unidad de producción que aspira al umbral de la autosuficiencia, estará provista de tierras de cultivo, y de derechos sobre los pastos comunes. La continuidad del linaje familiar, garantizado por el principio de indivisibilidad del patrimonio, se transmitirá a través de la casa. De ahí su importancia y el sentido de que la familia tome el nombre de la casa como propio.

El individuo obtiene el derecho de uso y usufructo de una propiedad en tanto miembro del grupo doméstico (*etxekoa delako*). El libre albedrío, la libre disposición sobre la propiedad ceden su lugar a la responsabilidad. Los miembros del grupo doméstico se deben a la casa, están al servicio de la casa, antes que la casa al servicio de los miembros del grupo doméstico (*etxea gizartekidearena izan beharreen gizartekideak dira etxeko eta etxerako direnak, hau da, etxearen zerbitzura daudenak*).

El sistema jurídico cubría estas prácticas. El “cabeza de familia” asumía la gestión de la casa y debía transmitirla en su integridad a la siguiente generación. La casa, por tanto, pertenecía tanto a la generación actual como a las generaciones pasadas y futuras; y sus miembros se comprometían a conservarla y mejorarla. El pueblo (*herria*) o el grupo doméstico (*etxekoak*) era quien gozaba de la atribución legítima para enajenar propiedades. A las personas sólo se les reconocía el derecho para administrar.

Las implicaciones de este régimen de regulación son varias: la primera, una utilización responsable de los bienes, acorde con los intereses de la comunidad; la segunda, un régimen de transmisión patrimonial excluyente, de tal manera que en cada generación se elige a un único miembro —primogénito varón, como regla general— para que asuma tales responsabilidades y obligaciones.

“ Un estudio del tema (tradición cooperativa) debería distinguir adecuadamente en la tradición formas cooperativas (o comunitarias) de propiedad, de trabajo, de gestión o de gobierno. Algunos autores, especialmente extranjeros, nos sorprenden con una interpretación amplia sui generis del espíritu cooperativo vasco, extendiéndolo incluso a costumbres tales como el popular txikiteo. Las referencias de un pueblo no carecen de peligros, en estos contextos. ”

– Joxe Azurmendi

Junto al régimen de propiedad también destacamos algunas prácticas vecinales relevantes que se complementan con este mismo esquema de organización económica y social.

- **Prestaciones mutuas de trabajo:** se trata de una labor realizada en común por los vecinos en aquellas tareas que sobrepasan la capacidad que el núcleo familiar tiene que asumir y responder a las necesidades que se plantean. Por una parte, estarían los trabajos que se realizan de forma gratuita en situaciones de urgencia o falta de brazos, como en el caso de una viuda con hijos pequeños, de ancianos solos o gente que ha sufrido una desgracia. Por otra, estarían los trabajos a trueque, que se realizan cuando las labores requieren una mano de obra mayor que la que pueden aportar los miembros de una familia: roturación de terrenos, siega y trilla; esquila; labores de hilado; acarreo de leña, pasto, etc.; y los préstamos materiales en caso de necesidad: ovejas para formar o reponer un rebaño; madera para construir o reedificar una casa, etc.
- **Trabajo vecinal o *auzolana*:** es una forma de entender y participar en la creación, mantenimiento y aprovechamiento de los servicios y bienes comunes a varias casas. Todos los vecinos de la zona están de alguna manera obligados a esta prestación personal; la renuncia se considera insolidaria y está muy mal vista. Algunos de los trabajos realizados de esta forma son los siguientes: conservación y mejora de los caminos vecinales; limpieza de acequias, abrevaderos y pozos; arreglo o construcción de puentes; construcción de las escuelas de la barriada; reparación de ermitas; trilla en eras comunales, etc.
- **Formas tradicionales de asistencia:** con el fin de dar respuesta a necesidades de superar el propio ámbito familiar, desde tiempos lejanos han venido funcionando organizaciones y asociaciones voluntarias de asistencia mutua: hermandades de ganaderos, asociaciones de seguros contra incendios, **mutualidades** para cubrir gastos de defunción, etc.

En todo caso, más importante que las posibles especificidades culturales del mundo tradicional vasco —como hemos sugerido en el epígrafe primero, buena parte de estos rasgos son propias de la cultura campesina— es cómo algunas de estas prácticas han pervivido hasta nuestros días en algunos valles y comarcas vascas con cierto dinamismo. Esas pervivencias conectan con Arizmendiarieta, con su origen campesino, y dejan cierta impronta en su proyecto cooperativo.

1.3 El moderno cooperativismo vasco

De las formas tradicionales de cooperación pasemos al moderno cooperativismo vasco. Podríamos catalogar al cooperativismo vasco como **tardío, dinámico, versátil y poliédrico**. En un sentido acotado, la fecha que da inicio al nacimiento del cooperativismo vasco es 1884, cuando se funda la primera cooperativa de consumo. Casi cuarenta años más tarde que la primera a nivel estatal. Sin embargo, pese a su retraso histórico, el incipiente movimiento cooperativo vasco compuso una realidad dinámica, por su diversidad, tipologías, capacidad de reproducción, número de socios, etc. También se le ha caracterizado como versátil y poliédrico, en términos de su apertura, a diferentes expresiones y modalidades.¹

No ha habido una única tradición en el cooperativismo industrial vasco. De hecho, como veremos más adelante, la guerra civil constituye un verdadero hito que introduce una ruptura histórica sin precedentes.

Bajo el impulso de Altos Hornos de Bilbao se crea en 1884 la primera cooperativa de consumo, la Sociedad Cooperativa de Obreros de Baracaldo, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida y trabajo de sus socios. En años posteriores van surgiendo nuevas cooperativas de consumo bajo un esquema muy parecido: estrechamente vinculadas a empresas, por lo general son participadas tanto por representantes de la empresa como por los trabajadores. En muchos casos, incluso, su fundación responde a una iniciativa patronal.

Las más importantes y comunes fueron las cooperativas agrícolas y de consumo: aunque a partir de 1920 también fueron abundando cooperativas de vivienda y de producción industrial. De hecho, una de cada tres cooperativas era agrícola y adoptaba la forma de caja de crédito rural.



El complejo industrial de Altos Hornos de Vizcaya. En la parte izquierda se pueden observar las viviendas de los trabajadores.

¹ ARRIETA, L. et AL. (1998): *El movimiento cooperativo en Euskadi*. Fundación Sabino Arana.



Alfa, todo un símbolo del cooperativismo industrial anterior a la guerra civil española.

La **cooperativa de consumo** es considerada la más importante de la época y además servirá de base para otros tipos de cooperativas. Tuvo un gran desarrollo debido a la facilidad de crearla y, posteriormente, sostenerla. Su objetivo principal consistía en ofrecer al socio productos de primera necesidad —vestido, alimentación, agua, luz—, pero también, muchas de ellas completaban el servicio con asistencia médica, seguros por vejez, etc. En definitiva, ofrecían al socio una mejor calidad de vida ampliando su horizonte más allá de los fines de beneficio económico.

La historia de las **cooperativas agrícolas** tiene una clara vinculación con el catolicismo. La iglesia quiso aplicar su quehacer social en las zonas rurales, con especial fuerza en Álava y Navarra. Por su parte, las primeras **cooperativas de vivienda** se crearon en torno a la zona del Nervión, donde la fuerte expansión industrial a comienzos del siglo XX traía consigo un aumento importante de la demanda de

vivienda. Las administraciones públicas, diputaciones y ayuntamientos, conscientes del problema de la vivienda, pusieron en marcha ciertos mecanismos para estimular la industria de la construcción. Así, en 1922 se constituyó la primera cooperativa para la construcción de viviendas: la *Cooperativa de Casas Baratas de Obreros y Empleados del Tranvía de Bilbao*. Los asociados se incorporaron al proyecto haciendo una doble aportación: en dinero y en trabajo. Entre 1924 y 1927 en el área metropolitana de Bilbao se edificaron 23 cooperativas de vivienda. A partir de 1930 destacan las cooperativas de vivienda de filiación socialista denominadas casi todas *Pablo Iglesias*. En total fueron 64 las cooperativas de casas baratas constituidas en el País Vasco entre 1921 y 1936. El inicio de la guerra civil frenó dicho desarrollo.

Las **cooperativas de producción industrial** han estado en un segundo plano, detrás de las cooperativas de consumo. Su característica básica es que los socios aportan capital y trabajo. Las cooperativas de trabajo asociado buscan mejorar tanto el rendimiento como las condiciones laborales, sociales y educativas del socio-trabajador. Por su potencial de transformación de las relaciones sociales de producción constituye la expresión más acabada entre las diversas modalidades de cooperativas. En su dimensión social, las cooperativas desarrollan servicios de protección social, socio-culturales y de formación.

Si vinculamos el cooperativismo de producción industrial con un discurso de transformación social, nos encontramos con un primer cooperativismo de filiación socialista. Su máximo exponente —como veremos a continuación— fue la *Sociedad Anónima Cooperativa de Producción de Armas de Fuego, Alfa*.

Las cooperativas de producción industrial se concentraron principalmente en torno a la industria armadora de Eibar. La cooperativa industrial más importante fue Alfa, fundada en 1920 como respuesta a la crisis del sector a consecuencia de las medidas restrictivas —de circulación y venta de armas— introducidas por el gobierno. Sin embargo, debido a la fluctuación de la demanda Alfa optó también por

producir máquinas de coser. Alfa fue una cooperativa con una definición ideológica marcadamente socialista —uno de los requisitos de ingreso como socio consistía en participar de alguna agrupación socialista— y fue declarada ilegal en 1938 por los poderes franquistas. Su trayectoria se vio truncada por la guerra civil. Su destino fue el mismo que el de la República, la desaparición de ésta supuso también la desaparición de aquella. En ese sentido, fue una experiencia que no llegó a tener un desarrollo pleno porque fue abortada. Sin embargo, en el transcurso de pocos años y bajo condiciones históricas muy diferentes, veremos cómo surge y florece un discurso y una práctica cooperativa cuyo punto de partida será la doctrina social de la iglesia. Probablemente, ambas tradiciones tengan más aspectos en común que elementos diferenciadores, no obstante, no cabe duda de que ambas son deudoras de un tiempo y de una coyuntura histórica distintas.

Antes del estallido de la guerra civil, aparte de la fabricación de armas, otros sectores donde el cooperativismo de producción tuvo cierta incidencia fueron: la industria del pan y la fabricación de muebles.

2. Antecedentes industriales

Igualmente, el cooperativismo de Mondragón ha tenido antecedentes importantes en el terreno industrial. Arrasate-Mondragón ha desarrollado a lo largo de su historia una importante actividad industrial basada en la transformación del hierro. Sus ferrerías, así como su tradición cerrajera y armera son ampliamente conocidas.

Los yacimientos de hierro de la zona y la energía hidráulica obtenida de sus ríos facilitaron el desarrollo de las ferrerías, cuya actividad se centró en la producción de acero. En el siglo XVII la producción de acero impulsó la creación de diversas instalaciones manufactureras dedicadas a la producción de armas y cerrajería.



La fundición de Unión Cerrajera de Mondragón en 1910, eslabón de la tradición industrial de la comarca.

Tradición industrial de Arrasate-Mondragón

Transformación del hierro			
Ferrerías		Industria metalúrgica	
Siglo XVII	Siglo XVIII	Siglo XIX	Siglo XX
Producción de acero (armas y cerrajería)		Fundición y cerrajería	

CICLO ECONÓMICO 1900-1930

Periodo de crecimiento y modernización económica:

- Aumento considerable de la renta
- Cambios en la estructura productiva
 - Sector agrario:
 - Aumento en la superficie sembrada
 - Mejora de las técnicas de labranza
 - Ampliación en el uso de abonos y fertilizantes
 - Penetración de nuevos cultivos
 - Incrementos en la productividad
 - Renovada capacidad exportadora
 - Sector industrial:
 - Diversificación del tejido industrial
 - Crecimiento de empresas eléctricas, químicas, siderúrgicas y de construcción mecánica
 - Ampliación de infraestructuras
 - Auge y consolidación de nuevos núcleos fabriles
- Obstáculos a la modernización económica
- Estructura muy desigual de la propiedad de la tierra:
 - Mercado pequeño y muy protegido
 - Insuficiente capitalización
- Consecuencias políticas
 - Recurrentes agitaciones campesinas y conflictos sociales

En la segunda mitad del siglo XIX las instalaciones metalúrgicas sustituyeron a las herrerías. A partir de entonces, sus productos se orientaron tanto al resto del Estado como a la exportación a otros países europeos. Los archivos del ayuntamiento de Arrasate-Mondragón documentan la existencia de 134 cerrajeros profesionales en 1870.

Arrasate-Mondragón, como núcleo fabril, asistió a los cambios vinculados con la Segunda Revolución industrial y posibilitó que el pueblo gozara de cierta prosperidad económica a principios del siglo XX. De la fusión de varias cerrajerías surgió en 1906 la Unión Cerrajera de Mondragón (UCEM), un complejo **sidero-metalúrgico** que producía tornillería, cerrajería, ferretería, muebles metálicos y fundición maleable. Ya en 1906 la UCEM empleaba a cerca de 800 trabajadores —localizados mayormente en Arrasate-Mondragón y algunos en la vecina villa de Bergara— sobre una población de 3.200 habitantes.

Elma, Industrial Mondragonesa, Roneo —filial de la Unión Cerrajera— dedicada a la fabricación de mobiliario de oficina, Ugarte y Compañía, Arzamendi Berecibar y Compañía y otros talleres más pequeños componían el tejido empresarial de Arrasate-Mondragón durante el primer tercio del siglo XX.

En este paisaje industrial en expansión la demanda de fuerza de trabajo fue también en crecimiento. Una buena parte de la mano de obra local procedía de los caseríos vecinos. Sin embargo, ésta no llegaba a cubrir plenamente la demanda y cerca de medio millar de trabajadores junto con sus familias se asentaron en Arrasate-Mondragón durante el mismo periodo. La llegada del ferrocarril en 1919 impulsó la entrada y salida de mercancías, el asentamiento de trabajadores inmigrantes y una mayor circulación de ideas.

La Iglesia y, sobre todo, la Unión Cerrajera de Mondragon (UCEM) constituían el centro de la vida del pueblo. Esta empresa metalúrgica y de fundición marcó el desarrollo económico y social de Mondragon durante toda la primera mitad del siglo XX. Sus directivos eran a su vez concejales, alcaldes o jueces, por lo que, constituían una verdadera oligarquía a nivel comarcal. A partir de 1925 y hasta 1936 la UCEM entró en un ciclo de recesión. Durante este periodo los beneficios de la empresa se redujeron progresivamente a excepción de 1931. Este ciclo recesivo fue en parte consecuencia de la crisis económica internacional que trajo consigo una reducción de las ventas de la cerrajería en el exterior (Argentina y Marruecos), pero también por un descenso de rentabilidad por la escasa competitividad de la siderurgia de Bergara.

LA II REPÚBLICA (1931-1936)

- Tras la victoria en elecciones municipales de la coalición de fuerzas liberal-progresistas y socialistas, el 14 de abril de 1931 se proclama la II República. El 9 de diciembre se aprueba la Constitución, una de las más avanzadas de su época, sobre todo en cuestiones sociales y económicas. Se instituye la separación de la Iglesia y el Estado, las libertades de culto y de religión, se aprueba una enseñanza laica, racional, pública y gratuita; se reconocen el sufragio universal para hombres y mujeres, la igualdad de los cónyuges en el matrimonio y el derecho al divorcio.

- **El gobierno de izquierdas (1931-1933):** la coalición republicano-socialista intentó realizar importantes reformas para modernizar el país en un contexto socio-político de creciente conflictividad, especialmente en el campo, donde se habían depositado grandes esperanzas de transformación. Sin embargo, esta voluntad de cambio del gobierno republicano, encabezado por Manuel Azaña, tuvo que hacer frente a un proceso de polarización creciente entre fuerzas partidarias y opositoras a la reforma agraria.

- **Principales problemas:**

- 1) **La cuestión agraria.** Con la reforma agraria se expropiaron y confiscaron algunos latifundios, así como las tierras no cultivadas por sus propietarios, y se estableció un plan de regadíos. Sin embargo, la reforma provocó el descontento de los sectores conservadores, pero también de los campesinos, ya que sólo se benefició a una pequeña parte del campesinado. La reforma agraria, aprobada en septiembre de 1932, básicamente no fue puesta en marcha hasta la victoria del Frente Popular en 1936. Durante los cinco últimos meses antes del estallido de la guerra civil se expropiaron más del triple de hectáreas que en los tres años previos. Otras limitaciones de la reforma fueron que la ley no previó ningún sistema de financiación y sólo contemplaba las tierras de cultivo.

- 2) **El paro y las precarias condiciones de trabajo.** Especialmente en el campo, donde se concentraba más del 40% de la población económicamente activa. El gobierno de Azaña, en un intento de aliviar las precarias condiciones de vida, aprobó una serie de leyes y medidas, como la contratación de jornaleros del mismo municipio antes que de fuera o la creación de bolsas de trabajo. En el sector industrial se fijó el salario mínimo, se decretó la jornada laboral de ocho horas y se crearon los jurados mixtos como mecanismo de supervisión de la legislación laboral y de arbitraje entre patronal y trabajadores. Los jurados mixtos estaban compuestos por seis representantes de la patronal, otros seis representantes de los obreros y un presidente nombrado por el gobierno.

- 3) **Dualidad económica.** Una España rica e industrializada y otra, rural y tecnológicamente atrasada.

- 4) **El analfabetismo y absentismo escolar.** En 1930 más de un millón de niños no estaban escolarizados y el índice de analfabetismo rondaba el 44%. El gobierno llevó a cabo un ingente esfuerzo por combatir el analfabetismo, creando miles de escuelas y puestos de maestros, sin descuidar la formación de minorías selectas, y de ahí el fuerte apoyo a la universidad y a la investigación. En esa tarea topó con la resistencia de la Iglesia católica que no estaba dispuesta a renunciar a la formación religiosa de los jóvenes.

- 5) **El poder e influencia de la Iglesia.** De la reforma laica del Estado la medida que más ampollas levantó fue la prohibición de que las órdenes abrieran centros de enseñanza. Así, la defensa del catolicismo sirvió de pretexto y de elemento aglutinante de movilización política en contra de la República.

- 6) **Las reivindicaciones nacionalistas.** El 2 de agosto de 1931 se sometió a referéndum el estatuto catalán que se aprobó por amplia mayoría con el apoyo de los socialistas, que actuaron más por conveniencia que por convicción. En el caso vasco las cosas fueron más complicadas. El PNV, que se había abstenido de votar la Constitución por su carácter anticlerical, promovió un estatuto de autonomía que disponía, por ejemplo, establecer relaciones directamente con el Vaticano. Los nacionalistas vascos sólo obtuvieron el reconocimiento al estatuto de autonomía tras su alianza con el Frente Popular en 1936.

- **El gobierno de derechas (1933-1936).** El gobierno formado por el Partido Radical y apoyado por la CEDA (Confederación Española de Derechas Autónomas) paraliza el programa de las reformas sociales y económicas realizadas en la etapa anterior. El 5 de octubre de 1934, un día después de la entrada formal de la CEDA al gobierno, socialistas, comunistas y republicanos de izquierda se lanzan a una huelga insurreccional. La respuesta gubernamental, de marcado carácter represivo, se tradujo en encarcelamientos masivos, cierre

de sedes de sindicatos obreros y clausura de periódicos. La insurrección del 34 representó la exaltación de la vía revolucionaria frente a la vía de desarrollo moderado de los primeros años de la República, como mecanismo de transformación social.

- **La victoria del Frente Popular (febrero de 1936).** Bajo la bandera unitaria de la lucha contra el fascismo, la coalición de gobierno de izquierdas – formado por republicanos de izquierda, socialistas y comunistas- gana las elecciones de 1936. Se vive un clima de gran tensión. El nuevo gobierno intenta acelerar el proceso de reformas de los primeros años, decreta la amnistía para los represaliados del 34 - unas 30.000 personas son puestas en libertad- y se acuerdan los estatutos de autonomía de Galicia y País Vasco. La derecha militarizada reacciona con atentados terroristas y la hostilidad de la clase obrera aumenta, especialmente por parte de la CNT (Confederación Nacional de Trabajadores), que trata de rebasar al gobierno por la izquierda.

LA GUERRA CIVIL (1936-1939)

- **Alzamiento militar.** El 18 de julio de 1936 las tropas de Franco se alzan en armas. En los primeros días la rebelión triunfa en Galicia, Álava, Navarra, La Rioja, Aragón, Castilla-León, parte de Extremadura y las grandes ciudades de Andalucía; pero en el resto del país choca de inmediato con la resistencia popular, dando así lugar a una cruenta Guerra Civil que duró tres años.

- **Victoria franquista (1939)**

LOS PRIMEROS AÑOS DE LA DICTADURA (1939-1950)

- **Consecuencias directas de la guerra y de la represión de la posguerra**
 - Cerca de un millón de muertos.
 - 6.000 maestros ejecutados.
 - 250.000 presos políticos (finales de 1939).
 - Unas 200.000 personas fueron asesinadas entre 1939-1945.
 - 500.000 exiliados.
 - Centenares de miles de heridos y mutilados.
 - Destrucción de la economía nacional: disminución de la población activa, destrucción de viviendas, desmantelamiento de la red de transportes, ruina de las industrias, pérdidas agrícolas y ganaderas.
- **Consecuencias en la economía y en la sociedad**
 - Las tierras repartidas fueron devueltas a sus propietarios anteriores.
 - Las empresas colectivizadas también.
 - Los trabajadores que habían participado en el reparto fueron duramente represaliados.
 - Los salarios se redujeron drásticamente.
 - Caída en los niveles de vida.
 - Retrocesos en los niveles de productividad.
 - Sustitución de capital por trabajo.
 - Aumento del déficit público debido a los gastos militares. Todavía focos de resistencia interior. Riesgo de guerra junto al Eje o invasión aliada. En 1950 España era el Estado de la Europa occidental con mayor proporción de gasto público dedicado a defensa.
 - Las dos orientaciones básicas de la política económica, autarquía e intervencionismo, consecuencias perturbadoras en el conjunto de la economía.
 - El equivalente del PIB de 1935 no se llegó a alcanzar hasta 1951.

TASAS DE CRECIMIENTO DEL PIB PER CÁPITA	
1913 - 1929	2.0
1929 - 1950	-0,8
1950 - 1975	5.3

FUENTE: Albert Carreras y Xavier Tafunell (2003).

3. Arrasate-Mondragón en los años 30: lucha de clases y conflictividad social

En Arrasate-Mondragón el primer ayuntamiento republicano estuvo conformado por cuatro concejales republicanos, dos socialistas, uno de Acción Nacionalista Vasca (ANV), tres del Partido Nacionalista Vasco (PNV) y cuatro carlistas. Enseguida, el debate sobre el Estatuto de autonomía, conocido como el *estatuto de Estella*, definió dos bloques: republicanos, socialistas y ANV por un lado, y peneuvistas y carlistas por otro.

Con la llegada de la República se incrementó notablemente la afiliación de las organizaciones obreras y se suscitaron grandes expectativas de cambio. La Unión General de Trabajadores (UGT) era el sindicato mayoritario de la Unión Cerrajera. A su vez, la Agrupación Socialista de Arrasate-Mondragón reunía a unos 60 militantes. Con el triunfo de la derecha en las elecciones legislativas de 1933 la patronal volvió a sentirse fuerte y aumentaron los despidos, reajustes de plantilla y reducciones de jornada. El ascenso del nazismo y la frustración de las expectativas de cambio depositadas en la República, produjeron un alejamiento entre los partidos republicanos y socialistas y su base social, y dio paso a su radicalización, especialmente en las Juventudes Socialistas. Un año antes de la huelga revolucionaria del 5 de octubre, ya operaba en Arrasate-Mondragón un grupo de jóvenes capacitándose en el manejo de armas.

EPISODIO INSURRECCIONAL: OCTUBRE DE 1934

El 5 de octubre de 1934 Arrasate-Mondragón vive un sangriento episodio revolucionario. Unos 200 hombres, la mayoría de los cuales estaban afiliados a la Agrupación Socialista, a la UGT y a las Juventudes Socialistas, hacen parar las fábricas y se lanzan a la toma del pueblo. Los patrones y directivos de la UCEM son apresados y conducidos a la Casa del Pueblo. Entre ellos, Marcelino Oreja, Dagoberto Resusta y Ricardo Azcoaga, gerente, consejero y jefe administrativo, respectivamente, de la Unión Cerrajera. Horas más tarde, con el anuncio de la llegada del ejército el movimiento inicia el repliegue. Se disponen a liberar a los detenidos. Sin embargo, en una actuación precipitada les aplican la ley de fugas y dos de ellos, Oreja y Resusta, caen muertos bajo balas anónimas. Al atardecer el ejército toma las calles de Mondragón y aborta el conato de sublevación trabajadora. La represión se sintió en todo el pueblo: se declaró el estado de guerra y cerca de 170 personas, presas, fueron trasladadas al fuerte de Guadalupe. En la UCEM hubo 92 despidos y en Elma 35.

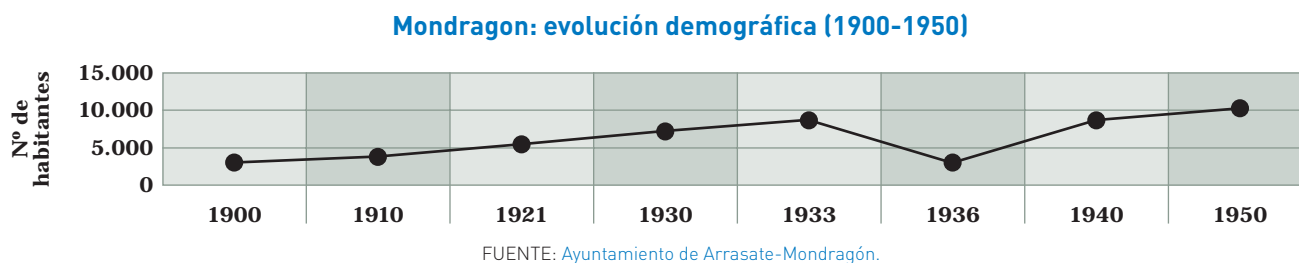


Tras el episodio insurreccional muchos Mondragoneses tuvieron que exiliarse en Francia.

4. Los estragos de la guerra y la posguerra

Al día siguiente del alzamiento se organiza en Arrasate-Mondragón la Junta de Defensa, compuesta por los partidos de izquierda y el PNV. Dos meses más tarde, el 21 de septiembre de 1936, las tropas franquistas ocupaban Mondragon. El pueblo se transformó en campo de batalla: *“las trincheras de guerra se abrieron en sus montes, las escuelas se transformaron en cuarteles, la instrucción militar se practicaba en sus plazas, los soportales se convirtieron en grandes fogones para preparar el rancho y la confrontación bélica sonaba fúnebre convertida en una sinfonía mortal”*².

Antes de la entrada de las tropas franquistas más de la mitad de la población ya había abandonado el pueblo. Mondragon pasó de tener 7.835 habitantes en 1933 a 3.060 a finales de 1936. Las empresas locales, entre ellas Unión Cerrajera, se quedaron sin trabajadores. De los 423 trabajadores que se dieron de baja voluntaria al comienzo de la guerra, la gran mayoría eran de la UGT. Había escasez de mano de obra y los patrones tuvieron que recurrir a mano de obra no especializada primero, y a jóvenes de entre 13 y 15 años, más tarde. La UCEM redujo su plantilla de 1.146 a 450 trabajadores. Tanto la UCEM como Elma se abocaron a la fabricación de armas —proyectiles, morteros, estabilizadores metálicos para bombas, etcétera— para el abastecimiento del ejército franquista.



La guerra duró tres años y dejó un balance desolador: un pueblo destrozado moral y económicamente y dividido entre vencedores y vencidos. A los 42 Mondragonenses que fueron fusilados durante los primeros meses de la contienda se le sumaron los muertos y heridos en el frente de guerra, los 300 encarcelados y otros muchos exiliados, sin olvidar los 66 niños y niñas que quedaron huérfanos. La UCEM se distinguió de Elma, Cucharera o de Asam —todas ellas empresas locales— por no readmitir a muchos trabajadores. Era la política de depuración.

Luego llegarían los años de la posguerra, la década de los cuarenta, en los que el hambre se ensañó con una población anímicamente abatida. Se vivía una realidad espeluznante: faltaban los alimentos más elementales (el pan, el aceite, las legumbres y la carne), así como el carbón y la leña; se impuso el racionamiento; apareció la temida tuberculosis.

2 ORMAETXEA, J.M. (2003): *Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragon*. Pág. 28.

Con todo, casi tan brutal como la guerra fue la represión del periodo de posguerra. Hasta casi veinticinco años después del fin de la guerra, la propaganda oficial se basó en la victoria y no en la paz. Se anuló toda forma de expresión democrática: se suprimieron las libertades políticas, y el derecho de reunión sólo se contemplaba bajo expresa autorización gubernamental. Cualquier expresión de la lengua y cultura vasca caía bajo sospecha o simplemente estaba prohibida. Se castigaba el simple uso del idioma en las aulas y las paredes de las escuelas soportaban consignas franquistas como *“el nacionalismo [vasco] tuvo como base una imaginación enloquecida y ha muerto abrazado a la anarquía y al comunismo”*.³

5. Creciendo bajo los rigores de la dictadura

El círculo fundador de la experiencia cooperativa de Mondragon perteneció a la generación posterior a la de la guerra. Empezaron a asomarse a la vida en plena Guerra Civil y vivieron su adolescencia bajo los rigores de la posguerra y la dictadura. Además de padecer todo tipo de penurias materiales, tuvieron que acomodarse a una sociedad presidida por el principio de autoridad: el padre, el maestro, la iglesia, el gobierno... siempre tenían la razón. La obligatoriedad de plegarse al superior venía apoyada por una estratificación social muy acusada y extremadamente rígida, circunstancia que les auguraba un futuro poco esperanzador. El deseo de prosperar y de explorar espacios de libertad era consustancial a la realidad que vivían, pero las posibilidades que se les brindaban eran escasas.

La moral dominante procedía de la iglesia. Eran tiempos de gran fervor religioso. Tal y como relata uno de los fundadores del movimiento cooperativo, Alfonso Gorroñoigoitia: *“Entonces, las discusiones se zanjaban tras la misa matutina del domingo con un argumento irrefutable: lo ha dicho el párroco. Y ya no había más que hablar”*.⁴ La jerarquía eclesial no sólo comulgaba con el régimen franquista sino que le daba legitimidad. Y dado que en plena posguerra la doctrina gubernamental ordenaba reinstaurar y fortalecer los moldes tradicionales, las prácticas religiosas inundaron la vida diaria. Además, la iglesia gozaba de gran autoridad moral sobre la mayor parte de la población, lógica herencia de una larga tradición cristiana. Por todo ello, fueron muchas las personas que se refugiaron en la devoción religiosa para sobrellevar una realidad ciertamente deprimente. Una vez, Gorroñoigoitia le preguntó a su madre: *“¿Cómo sobreviviste a todo aquello? Con mucho llanto y mucha misa”* le respondió.⁵

Los futuros cooperativistas, todavía adolescentes, pronto entraron a formar parte de la Juventud Obrera de Acción Católica (JOAC), círculo que les permitía participar en actividades deportivas y

3 ORMAETXEA, J.M. (2003)

4 ALFONSO GORROÑOIGOTIA (febrero de 2003)

5 *Ibidem*.



Durante la posguerra el gobierno franquista reforzó los moldes tradicionales y las prácticas religiosas.

organizar obras teatrales o cabalgatas de Reyes. En estos espacios y en otros similares (eucaristía, círculos de estudio, clases, etc.) empiezan a relacionarse con José María Arizmendiarieta; persona clave que les transmitiría cómo entender la fe y que ejercería un influjo determinante en sus vidas. En estos años de juventud enraizaron en ellos unas profundas creencias cristianas y un exigente código moral, elementos fundamentales a la luz de los cuales debemos interpretar todos los acontecimientos posteriores.

6. Arizmendiarieta: un liderazgo singular

En pleno invierno de 1941, con 26 años, llega Arizmendiarieta a Arrasate-Mondragón. Acababa de ordenarse como sacerdote. Arrasate-Mondragón trataba de asimilar los desastres de la guerra y sobrellevar las penurias de la posguerra, y la misión de Arizmendiarieta era la de sustituir al anterior **coadjutor** y trabajar con los jóvenes de la parroquia. Se hizo cargo de la recién constituida Acción Católica y la utilizó como plataforma para impartir formación ético-social e inculcar la idea del compromiso con la comunidad.

Desde ese momento hasta la creación de la primera cooperativa en el año 1955, Arizmendiarieta no hizo nada más y nada menos que educar. Pero no con un programa de educación tradicional, sino a través del círculo de estudios, desde su púlpito, en sus clases de la Escuela de Aprendices primero, y de la Escuela Profesional después, en el confesionario, en las actividades de Acción Católica. En suma, se valía de cualquier circunstancia para formar y guiar a los que estaban a su alrededor.

Durante los primeros años enseñó en la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera, por aquel entonces la única plataforma de formación profesional existente. Fue aquí donde coincidieron los promotores de la primera cooperativa y donde se formaron otros muchos que se unirían al proyecto cooperativo.

En 1943 se creó la Juventud Deportiva de Mondragón, cuyos estatutos sociales fueron redactados por Arizmendiarieta. En torno a ella prepararon obras de teatro, organizaron las celebraciones navideñas, recuperaron antiguas costumbres vascas, etc. A la par, Arizmendiarieta fundó una Academia Social o Academia de Sociología “para formar a los futuros dirigentes obreros”. En esta dirección, afirmaba que “el trabajador no puede ser emancipado: sólo puede y debe emanciparse a sí mismo” y para lograr tal objetivo defendía una educación integral que combinara la capacitación profesional con la formación social.⁶

Los Círculos de Estudio que dirigía desde el centro de Acción Católica y los seminarios y jornadas que organizaba eran empleados para impartir indistintamente educación religiosa y social.

Los jóvenes que empezaban a reunirse en torno a Arizmendiarieta vivieron años intensos de estudio y trabajo. Además de participar en las actividades promovidas desde Acción Católica, debían estudiar, acudir diariamente a la misa matutina y, naturalmente, trabajar las 50 horas semanales estipuladas.

La formación e implicación de las personas fueron las estrategias utilizadas por Arizmendiarieta; el compromiso personal y la solidaridad con los otros, los valores que practicaba e inculcaba.

Pero Arizmendiarieta advirtió que la Escuela de Aprendices cubría las necesidades de una mínima parte de la población. Al concebir la educación como un derecho universal la escuela resultaba, a todas luces, insuficiente. Consideraba que para mejorar las posibilidades de movilidad social era fundamental aumentar las oportunidades de acceso a la formación técnica y profesional. Preocupado porque se desperdiciaba el potencial de muchos jóvenes, Arizmendiarieta puso en marcha la Escuela Profesional en un intento por superar las limitaciones de la Escuela de Aprendices.



El inspirador de la experiencia cooperativa comienza a fraguar ideas y a educar.

LA ESCUELA DE APRENDICES (1939-1971)

“La larga marcha hacia el salto social y empresarial con visión comunitaria empieza por la Escuela de Aprendices”

Larrañaga, J., *Interioridades de una utopía*

Se creó para cubrir las necesidades de la Unión Cerrajera mediante la cualificación profesional de jóvenes entre 14 y 16 años. Sólo se admitían 12 alumnos por curso, y eran condiciones indispensables para el ingreso superar los exámenes de acceso y ser hijo o hermano de un trabajador de la UCEM. El ciclo de formación profesional duraba 4 años, en los que se combinaba la enseñanza teórica con actividades prácticas. Si bien fue una institución de claro corte paternalista, nacida para el autoabastecimiento de la Unión Cerrajera, también fue una iniciativa novedosa en su tiempo que brindó una oportunidad de formación a jóvenes que no tenían opción educativa alguna. El propio Gorroñoitia valora positivamente la experiencia: “Aunque la Escuela de Aprendices era un dominio privado con números clausus que la Cerrajera ponía para sí y para sus intereses empresariales, por otra parte legítimos, no cabe duda que cumplió una gran labor”.

6 LEIBAR, J. y AZCARATE, J. (1994): *Historia de Eskola Politeknikoa José María Arizmendiarieta*. Caja Laboral y Eskola Politeknikoa J. M^a Arizmendiarieta.

Transmitió su creencia en el principio de igualdad de oportunidades acuñando un principio que hizo fortuna “socializando el saber, se democratiza el poder”; así mismo, inscribió en las paredes de las aulas la célebre idea taoísta “dale un pescado a un hombre y comerá un día. Enséñale a pescar y comerá el resto de su vida”⁷. En la memoria del primer curso, años 1943/44, aparecen varias observaciones que ilustran muy bien la visión de Arizmendiarieta sobre la razón de ser de la Escuela y del valor de la educación: “la Escuela que se desea no puede ser solamente un instrumento de prosperidad y de progreso material, sino también un factor importantísimo de paz social, una institución que, formada por el espíritu cristiano, ha de realizar una labor de amplias resonancias espirituales, combatiendo el odio de clases (...) la inteligencia no solamente es la facultad más brillante del hombre, sino también es el instrumento mejor de que dispone para emanciparse de la oscuridad y de la miseria y superarse a sí mismo”⁸.

Arizmendiarieta contaba con la simpatía y el apoyo de muchas personas, pero, qué duda cabe, también tenía su oposición. Para algunos sectores de la izquierda vasca era un colaboracionista con el régimen porque hacía todo lo posible para que sus actividades estuvieran dentro de los límites impuestos por la ley; para otros, no era más que un alborotador; “el cura rojo” para los más conservadores. Interpretando con perspicacia el contexto social en el que se hallaba, Arizmendiarieta intentó actuar siempre con prudencia y pragmatismo: “quiso ser sólo sacerdote, teniendo máximo cuidado de que no pudieran encasillarle en ningún grupo político, independencia que él juzgó absolutamente necesaria e indispensable para su labor sacerdotal y de unificación, dadas las circunstancias de la villa cerrajera”⁹.

“ Era imposible pensar en aquellos años en estudiar enseñanza secundaria —bachiller— y menos aspirar a la Universidad. Sólo accedían a las escuelas superiores y a las Facultades entre el 1 y el 1.50% de los jóvenes y tal restricción apenas llegaba para cubrir la proporción de los hijos de las grandes fortunas, generalmente en manos de los empresarios. ” - Ormaetxea, J.M. (2003)

Los aprendices que años más tarde impulsarían la experiencia cooperativa, en 1946 eran ya maestros industriales en la Unión Cerrajera y ocupaban puestos de cierta relevancia: técnicos y jefes de taller. No obstante, Arizmendiarieta les anima a que amplíen sus conocimientos y continúen su formación, ofrecimiento que deja adivinar ya planes de futuro más ambiciosos. “Arizmendiarieta estaba pensando ya en gente capaz de modificar las estructuras de la empresa, y para ello nos mandó estudiar peritaje, a reforzar nuestros conocimientos de maestría”¹⁰.

La sugerencia era atractiva aunque difícil de realizar: no podían dejar un trabajo del que dependían ellos y sus familias y trasladarse a estudiar a otra ciudad. La única alternativa factible era la de estudiar a distancia pero, según la ley, la asistencia a clase era obligatoria, y las escuelas de peritos de Bilbao y Santander rechazaron sus solicitudes de matriculación. La oportunidad surgió inesperadamente: un día, casualmente, Arizmendiarieta conectó con un representante de la empresa Roneo que tenía

7 ORMAETXEA, J.M. (2003)

8 LEIBAR, J. y AZCARATE, J. (1994)

9 Ibídem.

relación con el director de la Escuela de Peritos de Zaragoza, un prominente ciudadano del régimen llamado Sinués Urbiola; lo conquistó y logró que se les concediera la dispensa de escolaridad.

“Una forma de superar este clímax humano herido por los traumas personales, la muerte, las separaciones, los enfrentamientos latentes, la precariedad social, la pobreza y el hambre, fue proyectar una vida de trabajo, de estudio y de realizaciones concretas. Sobre todo – Arizmendiarieta- imprimió a centenares de jóvenes el entusiasmo por el trabajo, la austeridad en la vida social y el afecto respetuoso en las relaciones interpersonales. ”

99 - Ormaetxea, J.M. (2003)

LA ESCUELA PROFESIONAL (1943)

“La Escuela politécnica es la bandera de una estrategia de transformación de la comunidad local”.

Larrañaga, J., *Interioridades de una utopía*

Se inauguró en octubre de 1943 como organización dependiente de Acción Católica. Los alumnos eran 20 chicos de entre 14 y 16 años. Su creación fue fruto del trabajo y esfuerzo colectivos.

Arizmendiarieta creó una asociación de padres para —en colaboración con los jóvenes—despertar el interés del pueblo por el proyecto. Para recaudar fondos organizaron diversas actividades sociales y deportivas, y también solicitaron aportaciones a las empresas locales. Además colocaron unos buzones en las principales calles del pueblo, para que los vecinos interesados en el proyecto depositaran una nota con su nombre y dirección indicando que estaban dispuestos a contribuir con dinero o servicios personales. Estas personas se convirtieron en miembros de la nueva organización, con derecho a participar en la elección de los cargos directivos y en la determinación de su línea de actuación.

A pesar de que las autoridades locales y la Unión Cerrajera se negaran a participar, los profesores de la Escuela de Aprendices apoyaron la iniciativa de Arizmendiarieta, impartiendo clases en la nueva Escuela y asumiendo su dirección durante los primeros años. Tal y como relatan Leibar y Azkarate, los mayores impedimentos que tuvo que superar la recién nacida escuela fueron “la falta de conciencia del alcance de la promoción cultural y técnica, tanto por parte de los patrones como de los obreros” y las dificultades de financiación, que obligarían a una sufrida austeridad. “Las dos primeras décadas fueron de auténtica penuria. Las subvenciones oficiales eran escasísimas. Se acudió a la buena voluntad de las empresas y a las cuotas de los socios voluntarios de la Liga de Educación y Cultura”¹⁰. En 1948, ante la imposibilidad de recibir las subvenciones educativas nacionales por carecer la asociación de padres de personalidad jurídica propia, fue inscrita legalmente como Liga de Educación y Cultura (actualmente **Fundación Gizabidea**). Para entonces los alumnos eran cerca del centenar y alternaban el trabajo con el estudio.

La Escuela fue aumentando en tamaño y ampliando su programa de enseñanza. Diez años más tarde, ingresó la primera promoción de alumnas en la especialidad de Delineación Industrial, incorporando así a las mujeres a la Escuela. En 1969 fue reconocida oficialmente como Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial. En 1997 se erige como la primera de las facultades —la mayor en número de estudiantes— de Mondragon Unibertsitatea.

La Escuela Profesional ha desempeñado un papel muy importante formando a muchos de los protagonistas conocidos y anónimos de la ECM. Ha sido durante décadas la institución generadora de cantera cooperativa por excelencia, ofreciendo formación técnica de primer nivel y promoviendo una cultura educativa de cercanía respecto a la realidad empresarial. **(ver capítulo 6, pág.178)**

¹⁰ Conversación con Alfonso Gorroñoigoitia, febrero de 2003.



Arizmendiarieta puso en marcha la Escuela Profesional en un intento por ampliar el acceso a la educación de los jóvenes mondragoneses.

Para preparar las materias tuvieron el apoyo de los profesores de la Escuela y del propio Arizmendiarieta: *“de la formación social se encargaba él. Nos impartía una asignatura de la escuela de peritos, economía política, pero de forma muy sui generis: no hacía caso del texto oficial, ni lo miró, y nos hablaba del laborismo inglés, del pensamiento social más avanzado, de su visión de lo que debía ser la empresa, etc. Como era natural, suspendimos la asignatura y la tuvimos que recuperar en septiembre, esta vez sí, estudiando el texto exigido”*¹¹. En 1952, después de cinco exigentes años de trabajo y estudio, los doce alumnos de Arrasate-Mondragón reciben sus títulos de peritos industriales.

7. Intentando transformar la empresa

Corría el año 1947 y las tensiones en Unión Cerrajera se iban agudizando. Los jóvenes que estaban más cohesionados en torno a Arizmendiarieta se sentían cada vez más incómodos en aquel sistema jerárquico, se resistían a aceptar la máxima de que *“los hijos de los peones deben seguir siendo peones y los de los ingenieros, ingenieros”*; creían en la justicia y no en el paternalismo que se les ofrecía. Entendían la empresa como una realidad compleja en la que había que integrar dos dimensiones, por un lado la técnica o productiva y, por otro, la humana o social; *“lo que pretendía Arizmendiarieta era cambiar la estructura de la empresa para hacerla más humana, más solidaria o más social, cambiar la empresa de acuerdo a la Doctrina Social de la Iglesia. Ese era, para mi generación, el paradigma de la empresa bien concebida”*¹².

El inconformismo era patente y las relaciones con la dirección comenzaron a deteriorarse. A mediados de la década de los 50, ante el elevado número de trabajadores en situación de incapacidad laboral transitoria y ante el coste que esto representaba para la empresa, la dirección de Unión Cerrajera decide reducir la prestación que la Hermandad de Trabajadores concedía a quienes se encontraban de baja. Esta decisión sólo afectaba a los que trabajaban en los talleres: *“(…) un obrero con salario medio de 30 a 35 pesetas diarias veía reducido su jornal a la miserable cantidad de 10 a 14 pesetas, menos del 30% de su salario real verdadero... la empresa pretendía imponer a la fuerza, con violencia, un criterio que no era el nuestro y nosotros no lo aceptamos porque no tenía razón”*¹³. Las diferencias entre los trabajadores y los empleados de las oficinas no hacían sino aumentar. El horario semanal de éstos últimos era de 36 horas frente a las 50 de los obreros de los

11 ALFONSO GORROÑO GOITIA (febrero de 2003)

12 Ibídem.

13 Ibídem.

COLABORACIÓN ECONÓMICA DE LA COMUNIDAD EMPRESARIAL

Merece la pena estudiar la participación, sobre todo económica, de las empresas y empresarios en los distintos proyectos de desarrollo comunitario que se impulsaban en el pueblo. No hay que olvidar que había muchas necesidades por cubrir; la mayoría de la población vivía muy modestamente, mientras unos pocos privilegiados atesoraban grandes fortunas. Generalmente las ayudas eran de carácter caritativo, pero merece destacar las donaciones destinadas a proyectos concretos concebidos por Arizmendiarrieta. Encontramos ejemplos de este tipo tanto en la creación y puesta en marcha de la Escuela Politécnica, como en la fundación de distintas cooperativas de Arrasate-Mondragón, como son Ulgor (hoy Fagor Electrodomésticos) y de la cooperativa de consumo San José (embrión de Eroski). A continuación se resumen algunos de estos casos.

Para poner en marcha la Escuela Profesional y dar oportunidad de formación a mayor número de jóvenes que la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera, la financiación de las empresas de Mondragon (excepto Unión Cerrajera) y del Alto Deba (Aretxabaleta, Eskoriatza y Oñati) fueron imprescindibles. Estas aportaciones las realizaban tanto las grandes empresas como Metalúrgica Cerrajera, Industrias Asam, Cegasa o Industrias Beroa, como otras modestas como pueden ser Maderas Atxa o Sastrería Markiegi. Empezaron con una cuota de 25 pesetas por obrero y año, aunque algunos pagaban hasta 100 pesetas.

Otra fuente de ingresos de la Escuela fueron las aportaciones que hacían los socios de Liga de Educación y Cultura. Aportaban dos pesetas por mes, y había simpatizantes que desinteresadamente recaudaban dicha módica cuota recorriendo los puestos de trabajo de las fábricas.

Aún y todo, los primeros años de la Escuela fueron precarios económicamente. En el primer curso, por ejemplo, el resultado fue deficitario. En la Asamblea se encontraba el Sr. Baeza, uno de los dueños de lo que ahora es el Hospital Comarcal y que luego sería la segunda Escuela. Se comunicó el resultado deficitario a los asistentes, se levantó el Sr. Baeza y dijo: "veo que hay un déficit y me hago cargo de él".

Además de participar con donaciones en proyectos educativos, también se dieron casos de donaciones para impulsar y consolidar proyectos empresariales por parte de las empresas ya instauradas. Una de ellas fue el dinero que cedieron como préstamo sin intereses, Elma y Feliciano Aranzabal, dos empresas de la época para ayudar a la unión de varias empresas para crear la cooperativa de consumo San José. Fueron unas 800.000 pesetas de 1957 que nunca se reclamaron.

En el caso de Ulgor, la primera cooperativa industrial de la ECM, una centena de conciudadanos Mondragoneses aportaron capital o actuaron de avalistas para financiar las primeras inversiones. Pudieron disponer de una considerable cantidad inicial que ascendía a unos once millones de pesetas del año 1955.

talleres. A pesar de la prohibición, los trabajadores salen a la huelga con el apoyo de los que más tarde serán cooperativistas, incluidos los jefes de taller. Las discusiones y broncas duran varios meses.

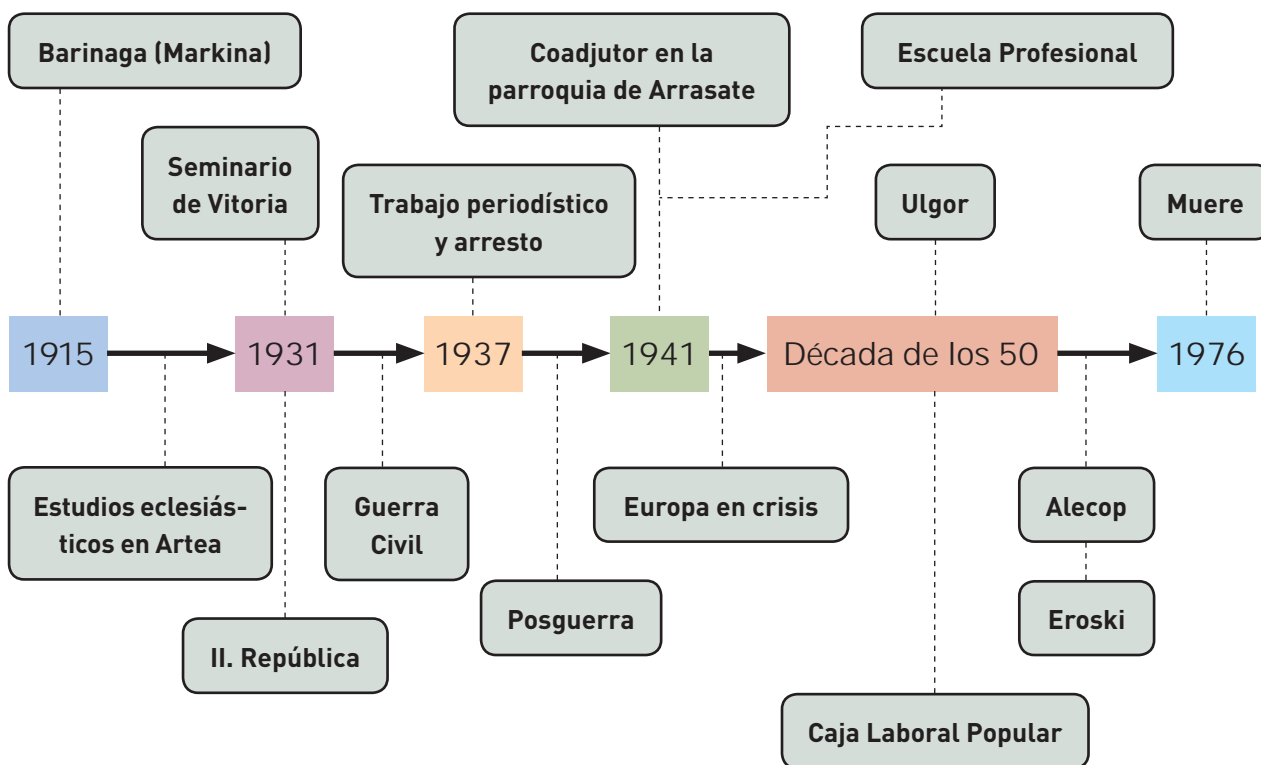
En estas circunstancias el director de la Unión Cerrajera llama al orden a dos de sus jefes de taller, Alfonso Gorroñoigoitia y José María Ormaetxea, poniéndoles entre la espada y la pared: "(...) o me respetáis con todas las consecuencias y aceptáis mis criterios, os gusten o no, o debéis dejar vuestros puestos. En la empresa no se hace apostolado; esa misión hay que dejarla para quien decide irse a África a convertir a sus gentes. Espero que en pocos días rectificuéis y me deis vuestra contestación"¹⁴. A los pocos días se celebra una nueva reunión, pero no cambian de actitud.

14 ORMAETXEA, J.M. (1991): *La Experiencia Cooperativa de Mondragon*. MCC, pág. 19.

Dos años más tarde se celebran elecciones para elegir a los miembros del **Jurado de Empresa**. Alfonso Gorroñoigoitia y José María Ormaetxea participan representando a los técnicos y salen ampliamente respaldados. Durante este período se tratan temas relacionados con la seguridad e higiene en el trabajo, la reivindicación del “sábado inglés” para los trabajadores de los talleres (los empleados de las oficinas contaban ya con ese privilegio) y otro referido a una ampliación de capital. En la carta redactada por Arizmendiarieta y firmada por los obreros se solicita que el 20% de ese capital pudieran suscribirlo los trabajadores; la dirección, como era de esperar, no accede a la petición.

Las posibilidades de dirigir la empresa hacia planteamientos de copropiedad y solidaridad parecían cada vez más remotas. Las concepciones inculcadas por Arizmendiarieta sobre la empresa, la persona y la sociedad chocaban frontalmente con el ideario de la dirección. No se podía llevar a cabo un proyecto así en una empresa como la Unión Cerrajera.

Trayectoria vital de Arizmendiarieta



CAPÍTULO **03**

De las primeras cooperativas
al proceso de expansión

Índice

Introducción.....	109
1. Ulgor: la cooperativa tractora.....	110
1.1 Primeros pasos.....	110
1.2 Por la senda de la diversificación.....	111
1.3 Ulgor: Líder y referente.....	114
2. Talleres Arrasate Cooperativa Industrial: una segunda promoción.....	115
3. Caja Laboral Popular: cooperativizando el ahorro.....	116
3.1 Proponer y actuar.....	116
3.2 Primera actividad: el servicio de provisión social.....	117
3.3 Apoyo incondicional de las cooperativas y de la población.....	117
3.4 Papel cohesionador.....	118
3.5 Apertura de nuevos horizontes.....	119
4. La División empresarial: instrumento de desarrollo comunitario y promoción cooperativa.....	120
5. Lagun Aro: recorrido de la cobertura social cooperativa.....	123
5.1 El primer sistema de cobertura.....	123
5.2 Un nuevo modelo más solidario (1968).....	124
6. La expansión cooperativa de los años 60.....	126
6.1 Lana: la primera cooperativa agrícola (1960).....	126
6.2 Eroski: la cooperativa de consumo.....	127
6.3 Auzo Lagun: trabajo cooperativo para mujeres (1965).....	129
6.4 Alecop: experiencia laboral cooperativa y financiación para estudiantes (1966).....	130
6.5 Ikerlan: centro de investigación.....	131
7. Evolución de la actividad de promoción cooperativa.....	133

Introducción

Como se verá en las líneas que siguen, los inicios de la experiencia cooperativa de Mondragon no responden a un programa cooperativo concebido de antemano. En el quehacer de sus fundadores la fórmula jurídica cooperativa no fue un objetivo en sí mismo, sino más bien un medio; la respuesta —una entre otras posibles— que encontraron frente a la necesidad de hacer una empresa a la medida del ser humano. Desde esa perspectiva, la experiencia cooperativa de Mondragon ha consistido en un *hacer haciéndose*, con todas las implicaciones que, en términos de innovación social, esto entraña.

En esta primera etapa puede sorprender el ritmo de creación de nuevas empresas cooperativas y la rápida expansión del movimiento cooperativo. Entre sus fundadores era un lugar común afirmar que el marco de funcionamiento económico protegía sobremanera las iniciativas empresariales y que sacar adelante una nueva empresa no era excesivamente complicado. Sin embargo, más allá de su viabilidad económica, las realizaciones cooperativas durante estos primeros años también ponen de manifiesto un espíritu de articular un movimiento para cooperativizar no sólo el trabajo, sino también el ahorro o la educación, dentro de un esquema amplio de transformación social. Esa visión integral también se proyectó en el impulso comarcal: se fueron creando infraestructuras sanitarias, educativas y residenciales que garantizaran un mayor desarrollo de los habitantes de la comarca.

En síntesis, este tercer capítulo describe el proceso de creación de las primeras cooperativas, su vertebración en torno a Caja Laboral y su ampliación hacia nuevos ámbitos de actividad económica como el agrario o el del consumo. Un proceso de multiplicación, después del despegue del núcleo inicial de Arrasate-Mondragón: Ulgor, Arrasate, Copreci, etc. Como cooperativa de cooperativas, el proceso de promoción cooperativa gravitó durante muchos años sobre Caja Laboral, que vino a financiar el desarrollo de la experiencia cooperativa de Mondragon.

Todo ello fue posible gracias al entusiasmo del espíritu de aquellas personas atraídas *por y hacia* el proyecto cooperativo; en especial, de quienes hicieron del acontecer cooperativo una apuesta existencial. El sacrificio, la austeridad, la entrega desinteresada y la generosidad que les caracterizó se cuentan entre los valores intangibles que hicieron posible esta experiencia.

Por razones de estructura, sólo hemos reseñado algunas de las cooperativas que se crean en los primeros veinte años del discurrir de esta experiencia, tratando de captar a través de varios ejemplos la globalidad o el conjunto cooperativo. Se han seleccionado aquellas cooperativas que conforman la columna vertebral de la experiencia cooperativa de Mondragon. Además, hemos completado el cuadro con algunos otros ejemplos interesantes y singulares que dan cuenta de la pluralidad de iniciativas cooperativas.

1. Ulgor: la cooperativa tractora

1.1 Primeros pasos

A comienzos de los años cincuenta, la tensión entre los futuros cooperativistas y la Dirección de la Unión Cerrajera iba en constante aumento. Aquellos jóvenes, por lo demás muy apreciados por la dirección, evidenciaban un profundo descontento con los métodos autoritarios y paternalistas vigentes en la gestión de la empresa. En 1954 se materializó el primer signo de ruptura mediante la creación de ASTEC, una asesoría técnica surgida bajo el auspicio de Arizmendiarieta. A pesar de que no llegó a registrarse como sociedad mercantil, desde esta consultoría se llegó a diseñar un proyecto de grúa puente y sirvió, principalmente, para motivar la agrupación espontánea de los cinco socios que más tarde fundarían la primera cooperativa.

“ No hemos de seguir pensando que los trabajadores han de ser siempre ciudadanos de segunda categoría, (...) sino que hay que darles acceso a la propiedad de los bienes económicos, al objeto de que disfruten de los resultados de su propia austeridad y sacrificio. ” - Arizmendiarieta

Como cabía esperar, los esfuerzos por crear una empresa propia no terminaron ahí. Jose María Ormaetxea fue el encargado de elaborar un detallado estudio de viabilidad para construir una fundición de hierro maleable. Arizmendiarieta, convencido de la calidad del trabajo, lo hizo llegar a altas esferas del Ministerio de Trabajo con la esperanza de lograr un apoyo que nunca llegó.

La siguiente tentativa consistió en pedir autorización oficial para instalar una planta industrial. Por aquellos años, las licencias, que eran imprescindibles para la fabricación industrial, se concedían de forma muy arbitraria. La ansiada autorización tampoco llegó. Sin embargo, fue un sencillo anuncio de prensa lo que les brindó la oportunidad de emanciparse. En él se informaba de la venta de un pequeño taller de construcción de aparatos de uso doméstico situado en Vitoria. La compra de este modesto taller y, sobre todo, la compra de su licencia de fabricación —sellada el 20 de octubre de 1955— les permitió concretar aquello que en el marco empresarial de la UCEM sólo les llevaba al desgaste. Al año de iniciar esta andadura empresarial, cambiaron de emplazamiento, dejaron tierras alavesas para trasladarse a su Mondragon natal.

Los cinco jóvenes que tomaron la iniciativa de abandonar la Unión Cerrajera para abanderar este proyecto empresarial transformador fueron Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, Jose María Ormaetxea y Javier Ortubay. De las iniciales de sus respectivos apellidos nació la denominación de Ulgor (hoy Fagor Electrodomésticos), una iniciativa empresarial y humana que a mediados de la década de los 50 resultaba tan singular como incierta.

Como prueba inequívoca de confianza, un centenar de vecinos Mondragoneses aportaron capital o bien actuaron de avalistas para financiar las primeras inversiones. Así, pudieron disponer de una considerable cantidad inicial que ascendía a unos 66.000 euros del año 1955, de las que dos mil cuatrocientos se utilizaron para la compra del taller. Aspiraban a materializar un modelo de empresa colectiva y democrática, y desde

luego, sus pretensiones difícilmente encajaban dentro de la formulación jurídica tradicional. Por ello, echaron a andar el nuevo proyecto bajo una fórmula jurídica indeterminada y atípica, que les generó algunos problemas administrativos y de registro. Pasaron más de tres años hasta que el 2 de noviembre de 1958 se aprobó la figura cooperativa actual, después de concluir que el sistema cooperativo era el más apropiado para aplicar en el entorno laboral todo el conglomerado de principios cristianos, éticos y sociales con los que se identificaban.

Para entonces, otro grupo de jóvenes de Arrasate-Mondragón, estimulados también por Arizmendiarieta, había emprendido la aventura de crear otra cooperativa. Un profesor del taller de la Escuela Profesional, un técnico de la Unión Cerrajera y los miembros del grupo ASTEC —que seguían haciendo troqueles en el taller de la Escuela— fundaron el 14 de junio de 1957 Talleres Arrasate Cooperativa Industrial (Hoy Fagor Arrasate). Sus estatutos, escritos por Arizmendiarieta, se aprobaron el 13 de noviembre de 1957, un año antes de que Ulgor se convirtiera formalmente también en cooperativa. Desde sus inicios Talleres Arrasate contó con la ayuda incondicional, tanto económica como humana, de Ulgor, al igual que las demás cooperativas que irían aflorando durante los siguientes años.

1.2 Por la senda de la diversificación

Es obvio que una empresa no se nutre exclusivamente de ideales, sino que necesita producir, vender y generar beneficios para sobrevivir. Ulgor comenzó fabricando hornillos de petróleo semejantes a los que comercializaba el antiguo propietario del taller; en poco tiempo produjeron su propio modelo: *Maite*, marca Fagor. Aunque su funcionamiento fuera notablemente mejorable, se vendió tan bien que hizo posible cerrar el primer año de vida empresarial con beneficios. Este éxito inmediato fue crucial, pues estaba en juego algo más que un mero proyecto de negocio; estaban cuestionando las estructuras básicas de la empresa capitalista tradicional y, a la par, el modo de hacer de toda la clase empresarial. En definitiva, estaban poniendo a prueba un modelo alternativo. Además, había que responder con diligencia a la confianza depositada en ellos.

PROCESO IDEOLÓGICO: EN BUSCA DE UNA FÓRMULA JURÍDICA ADECUADA

Para llevar a la práctica su propósito de democratizar y humanizar la empresa, antes de dar con la fórmula cooperativa, Arizmendiarieta había ensayado otras alternativas. En la década de los 40 y hasta la mitad de los 50 hizo una campaña personal en pro de la participación obrera en la gestión de la empresa. Inicialmente, no descartó atraerse el apoyo de la clase empresarial a sus planteamientos: primero intentó probar con *empresarios católicos*, pero una vez que éstos no le concedieron ninguna oportunidad, luchó porque los trabajadores de la Unión Cerrajera participaran en la *compra de acciones* que iban a salir a la venta en la empresa. El rechazo de la propuesta por parte de los patrones de la UCEM fue rotundo. Arizmendiarieta, perseverante, continuó en su empeño por lograr la implicación humana en el proceso productivo y empresarial. La idea del *salario dual* fue la siguiente opción que barajó. Consistía en dividir el salario en dos: una parte funcional o de consumo y otra de inversión. Esa división garantizaba la reinversión y la presencia institucionalizada del trabajador dentro del marco legal. No obstante, no encontró a nadie que quisiera experimentar dicha fórmula.

En 1953 conoció una nueva conceptualización que se afirmaba en la idea de que la empresa estaba compuesta por todos aquellos que participaban en sus éxitos y fracasos. El esquema, desarrollado por José Luis Serrano, trataba de traducir en términos numéricos las aportaciones de cada factor (accionistas /trabajadores /empresarios) que intervenían en el funcionamiento de la empresa, para así, determinar la retribución (fija y variable), la distribución de los beneficios y del poder de decisión dentro de la empresa. El problema fundamental de este planteamiento radicaba en su viabilidad, ya que necesitaba de la complicidad de todos los trabajadores.



Ulgor fue referente y determinante en el desarrollo de iniciativas cooperativas.

La estufa *Aladdin*, de origen británico, fue el siguiente artículo que fabricó Ulgor. Este modelo será recordado, además de por su magnífica venta, por estar en el origen del primer gran sobresalto empresarial. La firma catalana Ramsa, poseedora de la patente de fabricación, interpuso una demanda que obligó a Ulgor a detener su producción. No obstante, se actuó con rapidez y, mediante un acertado cambio de diseño, se puso en venta un nuevo modelo —llamado *Dorothy*— que solventó con creces el problema causado por la falta de previsión inicial.

Ulgor presentó desde sus inicios una producción muy diversificada (ya en 1956 fabricaban la estufa de petróleo, arandelas y recortes de chapa para la furgoneta DKV y estaban a punto de comercializar las placas de selenio con licencia de la marca alemana Niepenberg) y fue ampliándose hasta el punto de que en 1958 se abordaban campos tan variados como el de los electrodomésticos, la electrónica, la fundición o los accesorios para automóvil. La expansión productiva fue espectacular y trajo consigo un aumento de instalaciones, ventas y socios cooperativos. El número de socios pasó de 24 en 1956 a 228 en 1960, con una cifra de ventas superior a los 685.000 euros.

Aumento del nº de socios:



No hay que olvidar que el carácter autárquico y fuertemente intervenido del mercado bajo la dictadura franquista también contribuyó a generar una demanda capaz de digerir todo lo producido, circunstancia que aprovecharon oportunamente los cooperativistas.

Una decisión importante y acertada fue la de pasar de la fabricación de estufas de petróleo a las de gas butano. Sin concertar siquiera cita previa, los directivos de Ulgor viajaron a Italia con la intención de buscar **licencias de fabricación** de alguno de los fabricantes italianos de bienes domésticos. Tras una inesperada y cordial acogida, llegaron a un rápido acuerdo con la marca milanesa Fargas, a través del cual se comprometieron a fabricar a partir de 1960 10.000 hornillos de sobremesa y 3.000 cocinas, a cambio del pago de un 2% sobre ventas como **royalty**, más una cantidad inicial. Las cocinas tuvieron notable éxito y en su primer año de venta ya supusieron el 43% de la cifra de negocio de Ulgor. La estrategia de comprar tecnología continuó con la casa Contingea de Bruselas, a la que se le adquirió la licencia de fabricación de calentadores de baño y de agua.

“ La unión es la fuerza de los débiles. La solidaridad es la poderosa palanca que multiplica nuestras fuerzas ” - Arizmendiarieta

El Complejo Industrial Ularco se constituye mediante la agrupación de 4 cooperativas del entorno (Alto Deba): Ulgor, Arrasate, Copreci y Comet. La unión tenía como fin dotar a las cooperativas de unos servicios comunes y aprovechar el potencial de ser un grupo, para así impulsar un mayor desarrollo de la comunidad en la que se ubicaba.

Este Grupo adoptó una estructura similar a la de las cooperativas individuales y sirvió de referencia para la creación de otros grupos comarcales. No se les otorgó poder decisorio alguno, sus cometidos se definieron bajo expresiones de estudio, gestión, formulación y propuesta.

Este Grupo permitió crear lazos de cooperación entre las cooperativas agrupadas que aún hoy en día perduran; gracias a los cuales se pudo llevar a cabo el intercambio de socios-trabajadores entre cooperativas, la compensación de los resultados, el intercambio de conocimientos, etc.

En 1975 pasó a llamarse Grupo Ularco y en 1986, utilizando la denominación de marca, se convierte en el Grupo Fagor, hoy en día todavía en vigor. Aunque el resto de las cooperativas estaban asociadas a Caja Laboral y a Lagun Aro, pasó más de una década hasta que procesos similares de agrupación acontecieran en las distintas comarcas. **(ver capítulo 7, página 199)**

Para la producción de frigoríficos Ulgor buscó la colaboración de Arrasate, ya dentro del Grupo Ularco. Juntas obtuvieron las licencias precisas de las empresas italianas Olma y SAER, previendo la venta de los primeros frigoríficos para 1963. La oferta de cocinas había invadido el mercado entre 1964-1965 y, oportunamente, Ulgor llegó a tiempo a la generalización comercial del frigorífico.

La experiencia y los conocimientos acumulados a través de las empresas licenciatarias constituyeron la base para que una vez que caducaran las licencias se pudiese acometer la fabricación propia de nuevos productos. Ese era, al menos, el objetivo marcado. Entendían que era imprescindible la superación de la servidumbre técnica, dado que el 90% de la producción de Ulgor estaba sujeta a licencias de fabricación y el pago de royalties resultaba muy alto. De este modo, y a pesar de su baja cuantía, en 1963 aparecían ya las primeras partidas presupuestales destinadas a “investigación y estudio”.

En 1960 el Sindicato de Energía informó a los principales fabricantes de aparatos de gas de que el Gobierno había decidido frenar el incremento de consumidores de butano al no poder aumentar sus compras de gas en el mercado externo. Ante este escenario, Ulgor tomó la decisión de orientar la producción hacia productos sustitutos. Empezaron en 1962 con la fabricación de muebles modulares de cocina de diseño italiano y, a la vista de que la reducción de usuarios de butano no se producía, se dejaron de producir en 1968. Algo similar ocurrió con las lavadoras: habiendo encargado a Fargas el diseño de un modelo para Ulgor, se pospuso su fabricación (al mantenerse el suministro de butano) y se optó por comercializar lavadoras de la marca alemana AEG y de la italiana General. Una vez que habían adquirido cierto dominio en el mercado, en

1967 se inició la producción propia, inicialmente en San Andrés y a partir 1970, en la planta de Garagarza. Valiéndose de las **patentes** de la casa italiana Congenia, además de las lavadoras, también se abordó la producción de lavavajillas.

El fuerte crecimiento de Ulgor tuvo su primera ralentización en 1971. La oferta de productos y la competencia entre productores eran ya importantes, y el fuerte crecimiento económico vivido en la década de los sesenta (de un 7,3% anual) empezaba a disminuir. Por todo ello, en 1973 arrojó una cuenta de resultados con leves pérdidas y significó un punto de inflexión, sobre todo, por su impacto psicológico.

1.3 Ulgor: líder y referente

Los primeros años de Ulgor no sólo fueron claves por su expansión económica, sino también porque marcaron referentes en la organización interna de las cooperativas. Fue en ese contexto donde tomaron cuerpo palabras como solidaridad, soberanía del trabajo o democracia en la empresa, ideales sociales que

VOTO CUALITATIVO

Durante los primeros años de la experiencia cooperativa el voto se cualificó ponderándolo en función del índice retributivo. Según este criterio, unos socios votaban con el índice mínimo y otros con el máximo, que se limitaba al índice tres.

El sistema no gozó de prestigio, era difícil explicarlo y causaba algunas aversiones. Por esa razón, se suprimió aproximadamente a los diez años de emplearlo.

hubo que traducir en mecanismos organizativos de aplicación práctica. A modo de ejemplo, podemos observar la aprobación del abanico salarial según un índice del 1 al 3, la aceptación del principio de “*hora trabajada hora pagada*”, o la exclusiva potestad de voto para el socio trabajador (relegando al capital a un papel subsidiario).

Asimismo, Ulgor fue la matriz de donde nacieron otras cooperativas industriales y entidades esenciales en el devenir cooperativo. Podemos destacar la aportación de fondos y personal directivo

para impulsar Caja Laboral, la Escuela Profesional (hoy parte de Mondragon Unibertsitatea) y Lagun Aro, o su participación activa en la creación de Ikerlan, sin olvidar que la agrupación cooperativa, con ULARCO como primera expresión, también tuvo sus raíces en Ulgor. El papel de Ulgor, lejos de limitarse a proclamar y experimentar para sus adentros los ideales cooperativos, fue determinante en la creación y desarrollo posterior de múltiples iniciativas cooperativas. La coherencia entre el ideario que defendían y sus actuaciones posteriores propició que la comunidad reaccionara vigorosamente. No en vano, frente a la asfixiante realidad circundante, la experiencia cooperativa de Mondragon podía prometer mucho: un puesto de trabajo digno, respeto a la igualdad de la persona, introducción de lógicas democráticas, propiedad compartida y una retribución aceptable. El “cambio de estructuras” predicado por Arizmendiarieta empezaba a adquirir forma; sus palabras adquirirían validez y calado social a medida que se traducían en realidades tangibles. (ver capítulo 1, página 44)

2. Talleres Arrasate Cooperativa Industrial: una segunda promoción

Arizmendiarieta decidido a crear más iniciativas y, tras una cuidadosa elección, animó a otro grupo de personas a crear otra cooperativa. Estos jóvenes operaron de la misma manera que los de Ulgor, iniciaron sus actividades comprando una empresa: Aranzabal y Cía., situada en el barrio Legarre en Arrasate-Mondragón. La nueva cooperativa incorporó a los antiguos trabajadores de Aranzabal y Cía., sumando en total un grupo de 17 personas dispuestas a aventurarse en el nuevo proyecto.

En los estatutos su actividad inicial se orientó a la *"fabricación y renta de maquinaria, troqueles y herramientas"*, con lo que, el programa de fabricación seguía siendo parecido al de Aranzabal.

En el año 1958 las empresas fabricantes de candados Basilio Mujika (BAM), Letona y Arrasate llegaron a fusionarse. Sin embargo, esta actividad cerrajera no duró mucho tiempo, ya que competían con IFAM, una importante cerrajería de Arrasate-Mondragón que había contribuido a la fundación de Ulgor haciendo una aportación económica. Las cooperativas habían establecido que no le harían la competencia a ninguna otra empresa de la localidad. Por esa razón, Arrasate vendió a IFAM toda la maquinaria y producto relacionado a los candados y se comprometió a no dedicarse a la fabricación de candados en un plazo de 8 años. Había lógicas morales y compromisos sociales que estaban por encima de la lógica del beneficio económico.



Arrasate en 1962 en el barrio de Legarre.

Al contrario que Ulgor, a Talleres Arrasate (TACI, hoy Fagor Arrasate) le costó encontrar un verdadero programa de trabajo que se amoldara a sus potencialidades. Todavía en 1960 desarrollaban 12 actividades diferentes, siendo el troquelaje la sección más importante.

La fabricación de calentadores de agua que en 1960 Ulgor le cedió a Arrasate fue el primer negocio que supuso resultados positivos. A partir de ahí, al concretar licencias con empresas extranjeras, gracias a la ayuda de gente experimentada de Ulgor y Caja Laboral, Arrasate se definió como *"fabricante de máquinas herramientas y utillaje para el corte y transformación de la chapa."* Esta decisión vino inducida por la evaluación del mercado que garantizaba una demanda amplia, la formación y capacitación de los trabajadores y la experiencia que el pueblo de Arrasate-Mondragón tenía en la manipulación de chapa.

3. Caja Laboral Popular: cooperativizando el ahorro

Retrospectivamente podemos valorar la **División Financiera**, Caja Laboral, de enorme trascendencia como soporte financiero y fuente de múltiples iniciativas cooperativas. Sin embargo, allá por el año 1959, sólo desde una intuición excepcional se podía concluir en la necesidad de crear una entidad de crédito.

“Tenemos que hacer un banco.” Arizmendiarieta

Ya se habían puesto en marcha algunas cooperativas industriales con el objeto de cooperativizar el trabajo. Luego, con la creación del banco, Arizmendiarieta pretendía cooperativizar el ahorro. El objetivo del banco debía ser el de intermediar en la captación de recursos, administrarlos y aplicarlos a la promoción comunitaria a través del cooperativismo, además de cohesionar el grupo. La rama financiera se constituiría como pivote de la productiva.

3.1 Proponer y actuar

Ciertamente, la primera vez que Arizmendiarieta propuso a los fundadores de Ulgor, reunidos en **Consejo de Dirección**, “hacer un banco”, fue despachado sin muchos miramientos. Ninguno de ellos tenía formación financiera y, como relata Alfonso Gorroñoigoitia: “(...) *estábamos totalmente apartados del mundo de la banca y las finanzas, que nos parecía que era fantasmal y algo tiranizado por la mafia, dada nuestra total ignorancia del mismo*”¹. Además, cooperativas como Ulgor y Arrasate estaban generando enormes excedentes, por lo que no se percibía la necesidad de financiación alguna.



Primer logotipo de Caja Laboral Popular, 1959

Arizmendiarieta, discretamente, redactó el acta de una reunión que nunca se llegó a celebrar, en la que se aprueba la constitución de una cooperativa de crédito con sus **estatutos**, **Junta Rectora** provisional y **Consejo de Vigilancia**. Reunió las firmas de 27 “asistentes” y envió el documento al Ministerio de Trabajo para su inscripción en el Registro Oficial de Cooperativas. Así, con una lucidez y determinación sorprendentes, el 28 de julio de 1959 aparece publicado en el Boletín Oficial de Estado el registro de Caja Laboral Popular (su nombre originario) como cooperativa de

crédito. A partir de ese momento y, ante un hecho consumado, los fundadores de la ECM tuvieron que encarar la gestión de una empresa de características novedosas, cuya viabilidad y utilidad les parecían dudosas. Sin embargo, la aceptación de una labor tan arriesgada sólo se puede entender valorando en toda su dimensión la autoridad de Arizmendiarieta, ideólogo e impulsor de ésta y otras muchas iniciativas cooperativas.

¹ THOMAS, H. y LOGAN, C. (1991): *Mondragon: un análisis económico*. Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Ulgor, Funcor, Arrasate y la Cooperativa de Consumo San José se hicieron cargo de la fundación de la nueva cooperativa y cedieron directivos para iniciar su andadura. No obstante, la designación de la gerencia no fue tarea sencilla, pues en el grupo fundador nadie poseía la más mínima experiencia financiera. El propio Arizmendiarieta se encargó de asumir la responsabilidad de nombrar a José María Ormaetxea, gerente y fundador de Ulgor, consejero delegado de la Junta Rectora. Ormaetxea ocuparía ese cargo durante los siguientes 26 años, en los que Caja Laboral creció, se consolidó económicamente y jugó un papel esencial en la financiación, promoción y cohesión cooperativa.

3.2 Primera actividad: el servicio de provisión social

Como más adelante tendremos ocasión de comentar, el 30 de junio del mismo 1959 se decretó mediante Orden Ministerial la exclusión de todo cooperativista de la cobertura de la Seguridad Social. Esta inesperada resolución obligó a instaurar un servicio asistencial de inmediato, para lo que se creó el Servicio de Provisión Social. Fue la primera actividad de la Caja recién nacida.

El 1 de febrero de 1960 se abre la primera oficina en Arrasate-Mondragón. Arizmendiarieta, consciente del salto cualitativo que se acababa de dar, utiliza la expresión “libreta o maleta”² para transmitir la importancia vital de encauzar el ahorro comunitario hacia proyectos cooperativos. Advierte así, del riesgo de estancamiento financiero del impulso cooperativo (del paro y emigración resultantes), tan dependiente de la autofinanciación y, por tanto, tan necesitado del soporte comprometido del ahorro popular.

ESTATUTOS DE CAJA LABORAL POPULAR

“Se constituye CLP para el servicio financiero, técnico y social de las cooperativas”

Financiero: representa su función esencial. La Caja funge como banco cooperativo.

Técnico: apoyo profesional destinado a las cooperativas asociadas y a las nuevas cooperativas. Se transformó primero en División Empresarial y en 1991 en LKS S.Coop.

Social: se proyecta en la extensión de una cobertura de prestaciones específica, convertida desde 1967 en Lagun Aro.

3.3 Apoyo incondicional de las cooperativas y de la población

El proceso de expansión de la Caja comienza en 1962 con un crecimiento medio anual del 71,6% en los siguientes diez años. Una tasa de crecimiento extraordinaria teniendo en cuenta que estamos hablando de una entidad que únicamente podía conceder créditos a cooperativas asociadas y que, evidentemente, no sería alcanzable sin el apoyo incondicional del Grupo Industrial. Las cooperativas asociadas a la Caja demostraron una implicación total en el esfuerzo de dar vida a una entidad que, hasta que alcanzara un volumen de recursos suficiente para su autoabastecimiento financiero, iba a depender de sus aportaciones. La naturaleza y alcance de estas ayudas fue múltiple: protagonizaron su fundación, cedieron a direc-

² ORMAETXEA, J.M. (1997)

tivos clave, aportaron capital para sostener ratios de solvencia adecuados, aceptaron que la Caja fuera su única entidad financiera, avalaron durante más de 20 años todas sus operaciones financieras con el 25% del capital social de cada cooperativa, etc.

A mediados de la década de los 60 en las cooperativas asociadas se instauró una original fórmula de estímulo al ahorro: las “aportaciones voluntarias colectivas”. Fue un esquema de ahorro asociado realmente exitoso que retribuía el interés fijado para el ahorro convencional más un **retorno** que oscilaba entre el 1,25% y el 2%. Además de un incremento de recursos notable, logró una adhesión popular muy valiosa. Anualmente, se realizaban Asambleas Comarcales de Ahorradores en varios municipios, donde se informaba sobre el ejercicio de la Caja y del Grupo Asociado, todo ello acompañado de entregas de premios y actos culturales que contribuían a fomentar la afinidad hacia el movimiento cooperativo. Los ahorradores podían comprobar cómo sus fondos se reinvertían en la creación de riqueza para la comunidad y se sentían partícipes de todo ese proceso. *El ahorro con retorno* siguió dando excelentes resultados hasta que en 1972, en la primera inspección que el Banco de España realizó en Caja Laboral, lo prohibió.

Sin embargo, para entonces la Caja ya había alcanzado cierta solidez. En poco más de 10 años había pasado de subsistir gracias a la ayuda del Grupo Asociado a poder financiarlo con holgura. Los recursos de la

Caja crecen a un ritmo manifiestamente superior a las ventas del Grupo. La expansión también quedaba patente en la apertura de nuevas oficinas: si en 1960 se inauguró la primera, en 1972 ya sumaban 52. Desde los primeros empleados, en doce años pasan a ser 328.

LA ASOCIACIÓN A CAJA LABORAL

Proceso organizativo

En los inicios las cooperativas no constituían un grupo como tal, aunque tenían vínculos estrechos: unos mismos estatutos y sistema de funcionamiento, una misma fuente de financiación y la participación en la Asamblea General de Caja Laboral. El nexo de unión entre ellas constituía el banco.

El *esquema organizativo del conjunto* era muy simple: la entidad de crédito satisfacía las necesidades financieras de las cooperativas y les prestaba un conjunto de servicios complementarios técnicos y sociales, pero cada empresa cooperativa actuaba de forma individual.

Condiciones de asociación

Una de las condiciones para asociarse consistía en la afiliación simultánea de todos los socios de la cooperativa a la sección de cobertura social del banco (la actual Lagun Aro). En el “periodo de prueba” (uno o dos años) se comprobaba el funcionamiento interno de la cooperativa: intervalo de anticipos laborales, democracia real, gestión y transparencia en la participación, ausencia de liderazgos indeseados etc. Superado con eficacia ese periodo, la cooperativa quedaba asociada a la Caja y accedía al derecho de realizar operaciones activas: créditos y préstamos, avales, etc.

3.4 Papel cohesionador

La consolidación económica de Caja Laboral vino acompañada de un mayor protagonismo como entidad cohesionadora del complejo cooperativo. De hecho, desde su constitución nació como “cooperativa de cooperativas” y el propio Arizmendiarrrieta la había definido como una institución cuyo plano de competencia era de “alta gestión y dirección empresarial”. Esta vocación unificadora y de liderazgo se concretaba por medio del **Contrato de Asociación**. Consistía en una relación de condiciones que toda cooperativa debía cumplir para asociarse a la Caja y, de ese modo, poder beneficiarse de sus líneas de crédito y asesoramiento. Se aprobó formalmente en julio de 1976 aunque ya venía practicándose, al menos en esencia, desde años anteriores. La firma del contra-

to obliga a cada cooperativa a respetar unos principios básicos en torno a la propiedad del capital, distribución de resultados, aportaciones de socios, abanico de los anticipos laborales o retribución al capital, entre otros. También se reafirma el compromiso por la creación de empleo y se establece un sistema de control financiero por parte de la Caja, apoyado por un flujo de información regular donde se detallan variables clave de la gestión de la cooperativa (incluida una **auditoría** obligatoria al menos una vez cada cuatro años). Es reseñable la importancia que se concede a aspectos que se alejan de la mera práctica mercantil como muestra del carácter diferenciado de la ECM, comprometida desde sus orígenes con el desarrollo comunitario.

Resumen de las diferentes vertientes de Caja Laboral Popular



3.5 Apertura de nuevos horizontes

En la década de los setenta se dieron las primeras modificaciones en la legislación cooperativa. Hasta entonces, la Administración Pública había regulado a las Cooperativas de Crédito con un marcado paternalismo, protegiéndolas con menores exigencias garantistas pero limitando su capacidad operativa respecto a Cajas de Ahorro y Banca tradicional.



AYUDA MUTUA: CAJA-COOPERATIVAS

Al comienzo —en los años 60— fue vital para la sobrevivencia de CLP el apoyo recibido por las cooperativas asociadas —sobre todo por el Grupo Fagor— que financiaron y le dieron negocio. Las cooperativas asociadas avalaron hasta con el 50% de su patrimonio las operaciones de la Caja. Además de garantizar su solvencia, las cooperativas cedieron directivos y establecieron relaciones exclusivas con la entidad financiera. Igualmente cierto es que de no haber existido la Caja, muchas de estas mismas cooperativas hubieran desaparecido entre las décadas de los 70 y 80.

Dos pasos clave en el proceso de equiparación de las Cooperativas de Crédito con los demás entidades de crédito (Bancos y Cajas de Ahorro):

- 1) Autorizar la colaboración con organismos oficiales.
- 2) Conceder créditos a terceros no socios cooperativistas (15% de los recursos totales en 1984, ampliándose al 50% después).

Eran consideradas entidades crediticias de segundo orden, tanto por su escasez de recursos como por el desprestigio heredado del pasado, salpicado de fracasos y operaciones irregulares. En sus primeros años el marco jurídico vigente favoreció a la Caja, ya que la capitalización mínima exigida era muy asequible, apenas había inspección institucional y, sobre todo, no se les exigía **coeficiente de caja** (se les empezó a aplicar en 1979).

Ahora bien, con las dimensiones que había adquirido, la Caja empezaba a sentirse aprisionada por las fuertes restricciones operativas que le venían impuestas por la ley: necesitaba la colaboración de otro banco para operar con moneda extranjera, no podía actuar como entidad recaudadora de la Seguridad Social ni de la Hacienda Pública. No se aceptaban sus avales ante el Banco de Crédito Industrial y tampoco se le concedían líneas de redescuento del Banco de España. Se instó repetidamente a la Administración para que se le otorgara mayor campo de actuación y en 1979 llegó la deseada autorización para colaborar con organismos oficiales.

La capacitación para conceder créditos a terceros que no fueran socios cooperativistas fue el siguiente paso hacia la equiparación operativa respecto a Bancos y Cajas de Ahorro. En 1984 se autorizó que se destinaran a ello hasta un 15% de los recursos totales y, con la Ley específica de Cooperativas de Crédito de 1989, el porcentaje se amplió al 50%. Significó un importante cambio normativo que rompió la estricta doctrina cooperativa, pero permitiendo oxigenar la Caja gracias a una mayor diversificación del riesgo. La igualdad efectiva con las demás entidades de crédito se había logrado.

4. La División empresarial: instrumento de desarrollo comunitario y promoción cooperativa

Caja Laboral llevaba impresa desde su redacción estatutaria una vocación de compromiso social que sobrepasaba ampliamente el papel desempeñado por cualquier institución financiera convencional. Arizmenzarrieta entendió que la promoción y coordinación industrial eran “*derivaciones lógicas y sustanciales*” de su función de dar cobertura económica a las cooperativas industriales. De modo que, además de actuar como entidad financiera y ofrecer cobertura social a través de Lagun Aro, Caja Laboral nació con el propósito, no del todo definido, de funcionar como *servicio técnico* de las cooperativas. La División Empresarial (denominación recibida en 1973 en sustitución del *servicio técnico*) fue la encargada de asumir esa función y se convirtió, a lo largo de treinta años, en el organismo mediante el cual Caja Laboral pudo materializar su voluntad de ser “*instrumento de desarrollo comunitario*”.

Los primeros pasos de la División Empresarial se caracterizaron por su indefinición y por una estructura organizativa informal, porque en gran medida el equipo de dirección compartía tiempos y dedicaciones entre Ulgor y la propia Caja Laboral.

COPRECI-ORKLI: SOLIDARIDAD INTERCOMARCAL

Copreci (Aretxabaleta, 1962) es una de las primeras cooperativas de la ECM creada fuera de Arrasate-Mondragón de la mano de unos líderes que contaron con la ayuda de los promotores de Mondragón, de Caja Laboral y del apoyo popular.

Su actividad industrial vino definida por las necesidades de provisión de Ulgor y Arrasate: comenzaron a fabricar grifos de gas y válvulas de seguridad electromagnéticas para cocinas, estufas y calentadores de Ulgor. Poco a poco se amplió el abanico de productos (termostatos, electrobombas, etc., hasta llegar a los programadores) al igual que el de clientes.



Hacia mediados de los años 70 Copreci agrupaba a unos 900 trabajadores; contemplaba la ampliación de la planta industrial cuando la Asociación de padres de familia de Ordizia, en la comarca del Goierri (valle guipuzcoano situado a 40 kilómetros de la comarca del Alto Deba), acudió a Copreci en busca de ayuda. Su preocupación principal era que el sector industrial, donde imperaba la producción metalúrgica pesada – mecánica y fabricación de vagones y trenes-, no absorbía mano de obra femenina. Esta solicitud llegaba en un momento de auge de la política de desarrollo de otras comarcas así, el 26 de agosto de 1974, Orkli (Ordizia Klima) empezó su actividad de fabricación y venta de componentes para calefacción y electrodomésticos en la planta de Ordizia como la División II de Copreci.

Al cabo de 8 años aquella empresa plenamente consolidada, derivó en cooperativa independiente; y su éxito empresarial le llevó al primer puesto europeo de fabricantes de grupos magnéticos. La aportación de Copreci al desarrollo comunitario de la zona de Ordizia fue más que remarcable. Al igual que Orkli, se podrían citar otras cooperativas que en sus inicios fueron secciones de otras matrices: Fagor Electrónica, Fagor Industrial, LKS, etc.

“ Conociendo lo que ya se estaba logrando en el entorno de Mondragón, una delegación de la Asociación de padres se entrevistó con la Dirección de Copreci, planteando la posibilidad de trasladar alguna actividad nuestra a Ordizia. Ellos disponían de personas cualificadas y comprometidas. A nosotros nos pareció un planteamiento muy serio y digno de apoyo. En el fondo, se trataba de extender la experiencia a otras comarcas y esto estaba en la línea de la transformación social. Bien merecía hacer un esfuerzo. Decidimos trasladar a la nascente cooperativa lo que posiblemente era nuestro producto más técnico y rentable: los grupos magnéticos y termopares, porque era lo que mejor se adaptaba a la mano de obra femenina. ” - Jose Mari Sarasua, co-fundador de Copreci

De forma igualmente espontánea se asumió y se puso en práctica el compromiso estatutario por la promoción industrial, ampliado al sector agrario y al de consumo. La relación del *servicio técnico* con las cooperativas creadas abarcaba un extenso campo de acción: hallar el programa de trabajo, organizar la estructura social

y dar formación societaria, planificar la financiación desde la Caja, asumir la gestión técnica y la organizativa y planificar el área comercial. Así fue como se impulsaron en sus inicios cooperativas industriales como Copreci, Ederlan o Soraluze, la cooperativa agraria Lana o la cooperativa de consumo San José, precursora de Eroski. Se intentó hacer lo mismo con el sector pesquero pero la cooperativa creada en 1966, Copesca, apenas duró seis años. A finales de 1970 estaban asociadas a Caja Laboral cuarenta y cinco cooperativas industriales, tres agrícolas, tres de servicios, una de consumo y una pesquera, todas ellas beneficiadas en mayor o menor grado del apoyo prestado desde el *servicio técnico*.

A medida que el Grupo Ularco y Caja Laboral adquirían mayor dimensión, el equipo fundador ya no tenía capacidad para conducir el gobierno de ambas organizaciones de forma simultánea, lo que se tradujo en la incorporación de una nueva generación de socios a los órganos directivos. Estos cambios supusieron una mayor profesionalización directiva a la vez que surgía la necesidad de transmitir a los nuevos cuadros la sensibilidad social inculcada por Arizmendiarieta a sus colaboradores más cercanos.

La década de los setenta vivió una mayor estructuración de la División Empresarial. El organigrama elaborado se componía de tres subdirecciones: la de Desarrollo Industrial, la de Organización y la de Estudios. Estas subdirecciones agrupaban a varios Departamentos o áreas de acción, entre las que despuntaba la de Promoción por su singularidad y compromiso. Se ocupaba de la búsqueda de nuevos productos industriales (mediante la importación de tecnología a través de delegados repartidos por Alemania, Italia, EE.UU, Japón, Reino Unido y Suiza) para la promoción de nuevas cooperativas y el asesoramiento de las cooperativas en fase de constitución y lanzamiento.

El Departamento de Intervención, cuya labor consistía en la actuación directa del personal de la División Empresarial sobre las cooperativas en crisis, afrontó su primer caso en 1970 con la intervención de Funcor. Más adelante, la crisis energética provocaría la intervención siempre problemática y desagradable de un buen número de cooperativas (con picos que llegaron a más de veinte intervenciones simultáneas). Este departamento también desempeñaba una función de carácter preventivo.

La Auditoría nació en 1971 para tener conocimiento permanente y veraz del estado económico-financiero de las cooperativas asociadas. La obligatoriedad de ser auditadas estaba respaldada por el compromiso y riesgo asumidos por la Caja.

El Departamento de Asesoramiento operaba como consultoría dirigida al Grupo en todos los ámbitos típicos de la empresa. El Plan de Gestión elaborado por esta área, actuó como aglutinador del Grupo cooperativo al estandarizar un modelo de gestión aplicado en cada cooperativa.

Desde la División Empresarial también se crearon áreas específicas para promocionar cooperativas de vivienda (se construyeron 1.100 viviendas) y cooperativas de enseñanza (**ikastolas**), con 28.000 alumnos inscritos en 1980. En conjunto, el número de cooperativas asociadas se acercaba al centenar, habiéndose duplicado en el plazo de diez años. Todo ello nos da una idea de la amplitud de la tarea desarrollada por las 120 personas que conformaban la División en 1980 y que siguieron realizando una labor importante en el contexto de crisis que se avecinaba.

5. Lagun Aro: recorrido de la cobertura social cooperativa

Los primeros cooperativistas no tenían previsto crear ningún servicio de protección social. En los años iniciales sus actividades empresariales gozaron de la cobertura que ofrecía el Estado a través de la Seguridad Social. Sin embargo, en diciembre de 1958 el gobierno decidió excluir del Régimen General a los socios de las cooperativas industriales bajo la justificación de que los trabajadores de las cooperativas no eran empleados sino propietarios. En esas circunstancias, en vez de luchar por su reincorporación, Arizmendi-arrieta alentó la creación de un sistema propio de cobertura social. Nueve meses después de la inesperada expulsión, en septiembre de 1959, valiéndose de la cobertura jurídica de la Caja recién nacida, se constituía el Servicio de Previsión Social.

5.1 El primer sistema de cobertura

La inmediatez de la reacción provenía de un contexto ciertamente favorable: las cuentas de resultados reflejaban ganancias espectaculares, la confianza en el cuerpo directivo era incondicional, y sobre todo, la media de edad que rondaba los treinta años indicaba que el cobro de las prestaciones por jubilación no se materializaría hasta treinta y cinco años vista. Este marco optimista invitaba a pensar que los generosos excedentes acumulados en las aportaciones individuales de los socios en sus respectivas cooperativas conformarían la base de la jubilación; por eso, se creó un sistema de cobertura precario e insuficiente. Constaba de dos tipos de prestación:

COBERTURA SANITARIA

El primer centro sanitario de la comarca se debió al impulso de las cooperativas. En 1965, se inauguró el Centro Asistencial de Arrasate-Mondragón —bajo titularidad de Lagun Aro— en el antiguo edificio de la Escuela Profesional. Su creación fue un resultado más de los fondos cooperativos. El centro fue habilitado como maternidad, clínica y residencia hospitalaria. Lagun Aro traspasó su titularidad a la mancomunidad del Alto Deba en 1981. Más tarde, en 1988, se integró al Servicio Vasco de Salud Osakidetza.

- 1) Las *prestaciones compensables* que incluían ayudas por enfermedad, nupcialidad, natalidad y defunción, y el auxilio familiar. Para su financiación, cada socio aportaba el 25% de su anticipo laboral a una libreta personal de la que hacía uso cuando incurría en gasto compensable. Al cabo del año, si su gasto sobrepasaba la media de los demás mutualistas, se le reponía hasta el 85% de la diferencia. El capital para esta reposición procedía de un fondo de solidaridad alimentado por el 35% de todas las aportaciones iniciales.
- 2) Las *prestaciones bonificables*, dirigidas a cubrir la pensión de jubilación mediante la aportación individual del 5% del anticipo laboral.

El saldo total de la cuenta incluía los excedentes de la prestación compensable y los intereses anuales.

Los límites del sistema quedaron patentes cuando los excedentes de las cooperativas comenzaron a disminuir. La disminución de los retornos dejaba en entredicho la solvencia futura de esta fuente complementaria a la pensión y, además, habían advertido la dificultad de aplicar algunas prestaciones como la viudedad y la orfandad. Por otra parte, no dejaba de ser sumamente arriesgado el depender exclusivamente de una entidad privada que, por múltiples razones, podía errar en sus cálculos. A todas estas razones que aconsejaban el cambio se les sumó otra: una modificación legal por la que el Ministerio de Trabajo disponía la afiliación obligatoria de los cooperativistas a la Mutualidad de Autónomos. Esta disposición llegaba en 1963 y tras cuatro años de discrepancias y reuniones, en 1967 se acordó la definitiva inclusión en la Seguridad Social (vía Autónomos).

5.2 Un nuevo modelo más solidario (1968)

El nuevo sistema de Seguridad Social de Lagun Aro se aprobó por su Asamblea General en 1968. Era un modelo más solidario que se manifiesta en tres áreas concéntricas:

- *Primer nivel:* todos los socios tenían las mismas oportunidades. Las cuotas anuales eran iguales para todos en función de sus ingresos, lo mismo que las prestaciones.
- *Segundo nivel:* los socios de cada cooperativa o Grupo cooperativo se solidarizaban entre sí. Si hubiera socios que rebasaran el 110% del gasto medio, el exceso de gasto sería repuesto por todos los socios de la cooperativa o Grupo.

PRESTACIONES POR DESEMPLEO

Entre las prestaciones de cobertura social ofrecidas por Lagun Aro sobresalen por su originalidad las referidas a la protección por desempleo en tiempos de crisis. Sobre la base de una concepción cooperativa y responsable se trató de dar soluciones comprometidas y no meramente asistenciales. En 1978 se estudiaron las primeras ayudas que inicialmente consistían en préstamos sin interés que debían ser devueltos pasado un tiempo. Posteriormente, cuando la crisis energética obligó a realizar profundas reestructuraciones, se normativizaron otras soluciones más acordes a la gravedad de la situación como las prejubilaciones, las indemnizaciones, las reconversiones industriales y, como medida más significativa, las reubicaciones. La **reubicación** consiste en la transferencia de personal de las cooperativas con excedente a aquellas necesitadas de un aumento de plantilla; fue un método que, aunque doloroso, permitió conservar muchos empleos. El apoyo intercooperativo hizo posible una medida tan poco convencional y exigente, difícil de entender fuera del marco solidario cooperativo.

- *Tercer nivel:* cada socio respondía, hasta cierto importe, de sus gastos. Cada socio se hacía cargo de una porción de su gasto por enfermedad y por incapacidad laboral transitoria.

Las prestaciones que se ofrecían eran de dos modalidades:

1) *Prestaciones de Reparto:* incluían la asistencia sanitaria, la incapacidad laboral transitoria y el plus familiar. La financiación se llevaba a cabo mediante el prorrateo entre todos los socios de los gastos previstos para el año; si los gastos resultaban ser mayores se compensaban aumentando las cuotas para el año siguiente.

2) *Prestaciones de Capitalización Colectiva:* cubrían la jubilación, viudedad y orfandad dotándose para ello de dos vías de financiación: la primera consistía en una cuota fija abonada a la Mutualidad de Autónomos.

mos que alcanzaría, tras un máximo de cotización de 35 años, el 40% de los ingresos medios del índice medio; la segunda fuente, complementaria a la primera y gestionada a base de cuotas abonadas a Lagun Aro, cubriría el 60% del anticipo medio percibido por el socio en los últimos diez años, excluidas pagas extraordinarias (en el supuesto límite de 30 años de cotización). Este sistema lograba el 100% de cobertura de los índices más bajos, mientras que los altos percibían una jubilación sensiblemente menor dada la cuota fija e igual que se pagaba a la Mutuality de Autónomos.

A partir de 1973 ambas prestaciones se definirán en función del índice particular de cada socio, en lugar de las prestaciones iguales y mínimas que regían hasta entonces.

El Ministerio de Trabajo reconoció a Lagun Aro como Mutua de Previsión Social en 1969, con lo que adquirió autonomía jurídica y financiera. Aún así, la obligatoriedad de actuar como empresa para poder gestionar autónomamente las prestaciones derivadas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales impulsó una nueva transformación jurídica; de modo que en 1973 adquiría la condición de **Cooperativa de Segundo Grado**. La aprobación del Estatuto de Autonomía situó a las mutualidades dentro del marco competencial del Gobierno Vasco y, finalmente, en 1987 se conformó en la Entidad de Previsión Voluntaria.

El 1 de enero de 2008 entró en vigor el nuevo modelo de asistencia sanitaria de Lagun Aro. En 2004 el Gobierno Vasco y Lagun Aro suscribieron un Convenio de colaboración por tres años, al término del cual los mutualistas de Lagun Aro se integrarían a todos los efectos en la Sanidad pública (a finales de 2006 el número de mutualistas ascendía a 29.858 personas). Paralelamente la Asamblea General de Lagun Aro EPSV acordó en marzo de 2007 mantener algunas prestaciones complementarias, ahora sí, en un contexto de financiación no pública.

Las prestaciones de Lagun Aro cubren los médicos especialistas como los ingresos hospitalarios, intervenciones quirúrgicas, tratamientos especiales, etc. La financiación de estos servicios complementarios se reparte entre las cooperativas y los socios cooperativistas. La cuota, de carácter variable, la abonan íntegramente las Cooperativas, si bien los mutualistas financian el 40% del coste de la prestación. Además, los copagos por los servicios se han incrementado del 20% al 30%, con un límite máximo de copago por servicio de 40 euros para el año 2008.

6. La expansión cooperativa de los años 60

En esta sección se hace un breve repaso de cinco cooperativas escogidas por su representatividad y al mismo tiempo singularidad. Son cooperativas que pertenecen a distintos ámbitos; desde un centro de investigación, hasta una cooperativa agraria y otra de consumo, pasando por una cooperativa creada expresamente para mujeres y otra para estudiantes.

6.1 Lana: la primera cooperativa agrícola (1960)

La promoción de LANA (Lenitz eta Aramaioko Nekazarien Alkartasuna) en 1960 obedeció a la idea de que el caserío —como unidad básica de desarrollo del sector agrícola y ganadero vasco— se tenía que incorporar al proyecto cooperativo que había nacido cinco años atrás en Arrasate-Mondragón. El mundo rural no debía permanecer aislado; el avance del sector industrial debía ir acompañado también de mejoras en el nivel de vida de los agricultores. Para Arizmendiarieta los equilibrios sociales, económicos y sectoriales tenían la fuerza de un imperativo moral. La idea de que los avances debían ser conjuntos, explica el empeño con el que se acometió la creación de Lana y el apoyo recibido por la División Empresarial de Caja Laboral.

“ No podemos pensar en un desarrollo industrial sano si nuestros caseros, si el sector agrícola, no tiene el mismo grado de desarrollo. El avance tiene que ser conjunto, armónico. ” - Arizmendiarieta

Los resultados positivos obtenidos en el sector industrial cooperativizado, eran el mejor aval de Arizmendiarieta para despertar el interés de los caseros y conducirlos hacia la búsqueda de los mejores sistemas de trabajo.

Lana nació como **cooperativa mixta** compuesta por socios transformadores (encargados de la distribución y almacenaje) y socios productores (caseros). Las primeras actividades consistieron en comercializar y transformar los productos obtenidos por los socios; esto es, leche, frutas, hortalizas y madera. Sus objetivos eran conseguir mejores precios en el mercado, aumentar el valor añadido de sus productos y garantizar su comercialización. Como complemento se dotaron de algunos servicios de apoyo.

En su gobierno funcionaba el principio cooperativo de un socio, un voto; también se contemplaba el principio de solidaridad en la retribución y en la distribución de resultados; sin embargo, los socios transformadores tenían una representación limitada en el Consejo Rector. Se ideó una fórmula para distribuir los ingresos entre las dos categorías de socios, en virtud de la cual los agricultores recibirían el precio de mercado de los productos que llegasen a la cooperativa y los trabajadores recibirían una cantidad calculada a partir del valor añadido en la transformación y comercialización de las materias primas.

La diversificación de actividades llegó con su propia expansión. En 1963 Lana estableció un servicio veterinario; también ofreció servicios de saneamiento ganadero y asesoramiento técnico. Después concertó con

Lagun Aro la misma asistencia sanitaria que estaba a disposición de los socios de las cooperativas de trabajo asociado. En la década de los 70, Lana se fue centrando en desarrollar actividades de producción y transformación, mientras los servicios fueron desapareciendo. En estos años se crearon tres divisiones: lechería, forestal y ganadera.

En 1983 la división ganadera se convirtió en una cooperativa independiente (Behi Alde). Con veintisiete socios trabajadores, Behi Alde se especializó en producción de leche y carne de vacuno. En 1989 se desmanteló la división láctea y en 1993 Lana reinició su vida como cooperativa industrial. Los socios del sector lechero, por su parte, fueron integrados en la cooperativa Gurelesa, desde donde se creó la cooperativa Udala para la producción de quesos. Este escueto repaso da cuenta de la paulatina desaparición de la cooperativa como integración de socios productores y transformadores. Hoy en día Lana, como cooperativa de trabajo asociado, se dedica a la producción de mueble rústico y tablero para encofrado.

Lana participó desde sus inicios en la creación del grupo agroalimentario Erein, en el que se fueron integrando las nuevas promociones cooperativas impulsadas por la División Empresarial de Caja Laboral: Barrenetxe (invernaderos), Cosecheros artesanos Rioja alavesa (viticultores), Artxa (granja de porcino), industrias agroalimentarias de Navarra (conservas vegetales), Etoroki (aserradero de madera), Artalde (explotación ovina), Udala (quesería), Behi Alde (explotación vacuna de leche y carne).

6.2 Eroski: la cooperativa de consumo

El cooperativismo de consumo no era un fenómeno desconocido en Arrasate-Mondragón. La primera cooperativa de consumo, la tienda de comestibles de la Sociedad Artesanal, ya funcionaba en 1896 y a lo largo de los primeros decenios del siglo XX, operaron al menos otras cuatro.

Según la Ley de Contrato de trabajo de 1944 toda empresa que empleara en una misma localidad a más de 500 trabajadores estaba obligada a establecer un economato para sus trabajadores, de manera que éstos pudieran comprar a precio de coste los productos básicos necesarios; en Arrasate-Mondragón la única empresa que tenía un economato era la Unión Cerrajera. Esta circunstancia fue aprovechada por Arizmendiarieta para reunir a varias empresas de la zona e impulsar en 1957 la fundación de la cooperativa de consumo San José. El capital para su puesta en marcha, en torno a los 5.000 euros, procedía principalmente de las empresas Feliciano Aranzabal y Elma, que lo cedieron a modo de préstamo sin interés, aunque nunca reclamaron su devolución. La tienda se instaló en el edificio de la calle Iturriotz, cuya segunda planta fue comprada por Caja Laboral en 1960 para albergar su primera sede (de hecho, la cooperativa San José fue una de las cuatro cooperativas que fundaron la Caja).

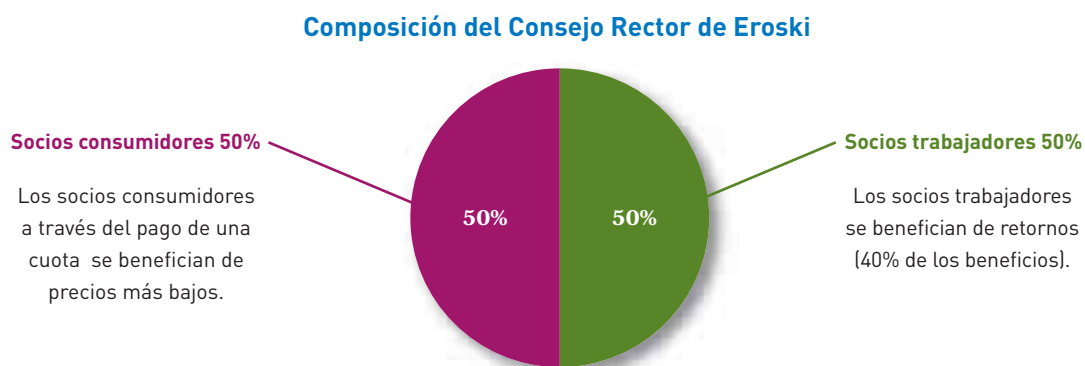


Inauguración de la Cooperativa de Consumo San José en 1962, semilla de lo que sería Eroski.

“ (El cooperativismo de consumo) es un sistema comunitario que actúa para conseguir que se pueda comprar más y mejor; es, en suma, un modo indirecto que permite lograr que aumenten los ingresos que cada familia obtiene de su trabajo. ”

En 1962 se fundó en Aretxabaleta otra cooperativa de consumo similar: Andra Mari. A la vista de que ambas llevaban una gestión individualizada y poco expansiva, se emprendió un proceso asociativo que en 1966 integraba ya a cinco cooperativas: las dos mencionadas más otras tres de Markina, Gernika y Amorebieta. De la conjunción de siete cooperativas – con los mencionados como núcleo fuerte – nació en 1969 Comercio, denominación sustituida por la de Eroski dos años más tarde.

Como cooperativa de consumo estaba formada por **socios consumidores**, y **socios de trabajo** que se ocupaban de su gestión. Ambos grupos compartían representación en el Consejo Rector al 50%. Con objeto de no limitar su campo de acción, se decidió el acceso a la condición de socio consumidor mediante el pago de una cuota simbólica. Una incorporación societaria tan sencilla, junto a precios moderados, programas de información y actividades culturales para el consumidor sirvieron para atraer socios.



Eroski se asoció a Caja Laboral en 1970 y fue creciendo mediante la incorporación de tiendas en diferentes localidades. La gestión se centralizó y a medida que ganaba dimensión, fue aumentando su capacidad de compra y sus economías de escala. Lo que había comenzado como una actividad complementaria de importancia relativamente escasa fue adquiriendo relevancia por su notable volumen de negocio. Fue en la década de los 70 cuando se materializó todo este crecimiento y se produjo el salto definitivo que situó a Eroski en la senda de la gran distribución. En la actualidad, sus ventas se duplican cada 3 o 4 años, lo que redonda en un incremento de plantilla vertiginoso.

El esquema de operación seguido por Eroski es similar al de Caja Laboral: a través de una primera expansión periférica se fue introduciendo y consolidando en las ciudades. A partir de ahí, Eroski comenzó a enfrentarse a la competencia de las multinacionales. Dentro de la estrategia de expansión seguida por Eroski, en 1990 se llegó a un acuerdo de calado con la cooperativa valenciana Consum; con ello, se abandonó la restricción de limitar su mercado al territorio vasco. La opción estratégica de Eroski respondió a la necesidad de adquirir el tamaño suficiente para sobrevivir en un mercado interno de dimensión europea.

CECO (Centros Comerciales S.A) representó la plataforma de operación de ambas cooperativas. Desde ahí, constituyeron Erosmer S.A. —participada también por Lagun Aro, ONCE, Argentario, BBK y las cooperativas italianas GDE— para desarrollar proyectos comerciales. Promovieron sociedades bien para llegar a acuerdos con algunas cadenas de supermercados, bien para introducirse en nuevos negocios tales como Viajes Eroski o Forum sport.

Dentro de este entramado de sociedades se creó GESPA SCP (Gestión de Participaciones Sociedad Civil Particular) con el propósito de trasladar el esquema de participación cooperativo y rescatar los principios cooperativos, pese a la forma jurídica societaria. Así, la finalidad de Gespa era fomentar la participación de los trabajadores en la propiedad, gestión y resultados de la empresa. A fecha de 2007 13.258 trabajadores participaban de la propiedad del Grupo Eroski.

En febrero de 2005 Consum salió del Grupo Eroski y dos años más tarde el grupo adquirió el 75% de Caprabo. La operación significó la adquisición de 500 supermercados con más de 15.000 trabajadores.

Actualmente Eroski se plantea la cooperativización del grupo. Es decir, ampliar la condición de cooperativista a todos los empleados que así lo deseen. Este proceso en marcha se someterá a votación en una Asamblea Extraordinaria hacia comienzos del 2009.

GESPA (GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN)

El Grupo EROSKI tiene como carácter diferenciador de otras empresas del sector, el hecho de que los trabajadores participan en la propiedad, la gestión y los resultados de la empresa. El origen cooperativista del Grupo es el que imprime carácter a su modelo participativo. Desde 1998 este modelo de participación se amplió a la plantilla de los trabajadores de sus hipermercados a través de GESPA. Una experiencia inédita que traslada a una sociedad anónima la voluntariedad de sus trabajadores de ser copropietarios de la empresa.

6.3 Auzo Lagun: trabajo cooperativo para mujeres (1965)

A comienzos de la década de los 60 Arizmendiarrrieta advirtió que un número cada vez mayor de mujeres casadas necesitaba contribuir a la economía familiar y mostraba interés en trabajar al menos a tiempo parcial. Con algunos grupos de mujeres Arizmendiarrrieta comenzó a estudiar la posibilidad de encontrar nichos de mercado, adaptando sus necesidades e intereses al mercado de trabajo; observó que existía demanda de servicios de comidas, de limpieza doméstica, etc.

La idea de abandonar el espacio doméstico para incorporarse al mercado de trabajo no fue bien acogida por todos. Algunos hombres pusieron objeciones a lo que consideraban una amenaza para la familia tradicional. Pese a todo, en 1969 Auzo Lagun se inscribió como cooperativa formada por mujeres casadas que proporcionaba empleo a tiempo parcial.

La nueva empresa comenzó a pequeña escala, ocupándose del servicio de comidas de una fábrica cooperativa y abriendo un pequeño comedor colectivo en Arrasate-Mondragón. El servicio de comidas fue cogiendo fuerza a medida que los trabajadores de la zona fueron reconociendo el saber hacer dentro de la cocina. Con el paso de los años, Auzo Lagun fue incorporado nuevas actividades, entre ellas las de limpieza de edificios

y locales, para lo que enviaban equipos de limpieza a las instalaciones de los clientes. Otro departamento, servicios a terceros, nació cuando FAGOR Electrónica solicitó mano de obra femenina para realizar trabajos temporales en la industria. En 1976 se creó la primera guardería infantil que ofrecía un servicio profesional para niños de corta edad y así posibilitaba que sus madres pudieran trabajar fuera del hogar.

“ Al movimiento cooperativo hasta el presente le faltan dos soportes esenciales: los técnicos superiores y las mujeres ” - Arizmendiarieta

A finales de la década de los 70 se decidió reorganizar la empresa para hacerla más profesional. Se emprendió un proceso de planificación de actividades más sistemático con la ayuda de Caja Laboral. Simultáneamente, Auzo Lagun construyó sus propias dependencias en un polígono industrial cercano a Arrasate-Mondragón.

COOPERATIVA Y GÉNERO

Auzo Lagun ha sido pionera en generar empleo femenino en el entorno de Arrasate-Mondragón. Sus miembros demostraron gran capacidad para gestionar de forma eficaz una cooperativa y esta experiencia significó, en su momento, un paso importante en la incorporación de la mujer al mundo laboral.

En la actualidad Auzo Lagun es la tercera empresa del Grupo Mondragon por número de puestos de trabajo —cerca de 5.000—. Da servicio a un importante número de empresas, colegios, hospitales y residencias, contabilizando unas 100.000 comidas al día. Es la tercera empresa del sector en el estado y la primera si excluimos las empresas con capital extranjero.

6.4 Alecop: experiencia laboral cooperativa y financiación para estudiantes (1966)

Al ampliarse el programa inicial de dos cursos de la Escuela Politécnica y aumentar considerablemente la matriculación de alumnos, se hizo evidente que si no se encontraban otras fuentes de ingreso, habría que incrementar de tal modo el importe de las tasas académicas que muchos estudiantes capaces de origen humilde no podrían continuar formándose. Como respuesta a esta problemática se crea en 1966 una nueva cooperativa, Alecop (Actividad Laboral Escolar Cooperativa), única en su género. Un proyecto empresarial pensado para estudiantes universitarios. Gracias a esta original invención social, los estudiantes pueden financiar sus propios estudios al tiempo que obtienen experiencia laboral.

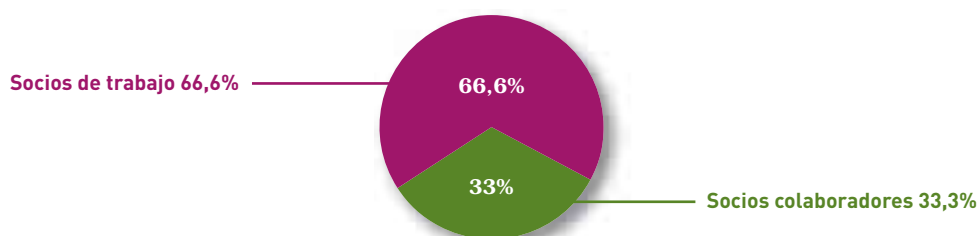
Alecop estuvo orgánicamente vinculada a la Escuela Politécnica hasta 1970, año en que se independizó. Empezó produciendo componentes por encargo de otras cooperativas y, actualmente, dispone de su propia gama de productos y servicios. Sus productos son principalmente equipamiento didáctico para educación técnica, diseño y ejecución de proyectos educativos y componentes eléctricos para aplicaciones domésticas.

“ Mediante esta organización se autogenera una valiosa protección escolar de los alumnos; se adiestran en gestión social e iniciativa; contribuye a que los estudiantes trabajen o a que los trabajadores estudien... ” - Arizmendiarieta

Desde el punto de vista de su función social, Alecop ha tratado de dar respuesta a ciertas necesidades sociales: durante muchos años fue una alternativa financiera para poder realizar estudios universitarios. En los últimos años, el valor estratégico de esta función va perdiendo peso a favor de la formación. En ese sentido, se viene valorizando la experiencia de trabajo de los estudiantes como parte de su propio proceso de formación. Esto es, como un espacio de formación laboral tutorizada, a través de la adquisición de competencias transversales. Esta evolución coloca a Alecop todavía más en la órbita de los centros de educación y enseñanza, con quienes se tiende a establecer una colaboración más estrecha.

En el gobierno y gestión de Alecop se mantiene un equilibrio entre la participación de los estudiantes-trabajadores (socios colaboradores escolares), y la de una pequeña plantilla con dedicación plena y experimentada, cuyo cometido es el de salvaguardar la fuerza económica de la empresa. Esta doble vertiente tiene su reflejo en el Consejo Rector de la cooperativa, donde un tercio de los mismos son elegidos por los estudiantes. Los socios colaboradores que no aportan trabajo —empresas cooperativas que apoyaron su fundación y consolidación o que encargan trabajos a Alecop— representadas en la Asamblea General.

Composición del Consejo Rector de Alecop



Actualmente, la plantilla de Alecop la componen unos 55 socios de trabajo de tiempo completo y alrededor de 400 socios colaboradores escolares; los estudiantes, que dividen su tiempo entre el trabajo y el estudio, proceden de Mondragon Unibertsitatea y de los centros de Formación Profesional de los alrededores.

6.5 Ikerlan: centro de investigación

“ El agente más activo de renovación es la cultura, la ciencia, la técnica ”

- Arizmendiarieta

Tradicionalmente se ha considerado que las cooperativas fracasan a largo plazo por falta de fuentes de financiación, por carecer de dimensión suficiente y por incapacidad de investigar y desarrollar tecnología propia. Ciertamente, en lo que se refiere al ámbito tecnológico, el cooperativismo de Mondragon se apoyó durante sus primeros quince años en los contratos de asistencia técnica que se firmaron con empresas extranjeras. Pero dichos contratos no permitían la venta fuera del mercado estatal y, a medida que se vislumbraba la importancia futura de la exportación, tal dependencia tecnológica resultaba, a todas luces, preocupante.

Fruto de estas reflexiones nació en el seno de la Escuela Politécnica la iniciativa de crear un centro de investigación industrial. En 1966 se emprendieron las primeras actividades investigadoras todavía en condiciones bastante precarias. El objetivo inicial consistía en estudiar la tecnología y las prácticas de producción de las cooperativas para reforzar el programa de enseñanza de la Escuela.

En 1968 se creó el Departamento de Investigación con el propósito de investigar materias que contribuyesen a incrementar la eficacia de las cooperativas. Se estableció un programa de visitas a centros nacionales y extranjeros para informarse sobre el estado de la investigación y dar con un modelo de trabajo apropiado. En esta primera etapa, la comunidad de investigación estaba compuesto por seis profesores liberados de sus labores docentes en la Escuela Profesional.

En 1974 se celebró una reunión que dio paso a una nueva etapa, dotando a Ikerlan de un nuevo edificio con despachos, laboratorios y un taller. La iniciativa, a propuesta de Arizmendiarieta, agrupaba a la Escuela Politécnica, a Caja Laboral y a un grupo de cooperativas que se comprometieron con el proyecto aportando unos 675.000 euros. Ikerlan se trasladó a su nueva sede en 1977.

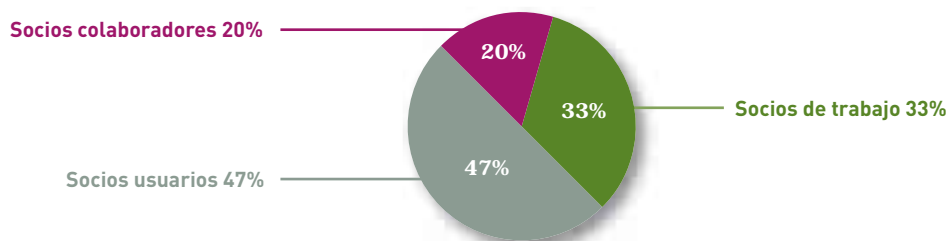
Inicialmente la actividad de Ikerlan era sufragada íntegramente por las cooperativas, sin embargo, en 1982 fue reconocido como centro tutelado por el Gobierno Vasco, lo que le abrió las puertas de la financiación pública. A partir de ese momento también se empiezan a aceptar proyectos encargados por empresas privadas.

Ikerlan ha mantenido como principio la búsqueda del equilibrio entre los proyectos de investigación genéricos (para avanzar en el dominio tecnológico) y las aplicaciones industriales (que se realizan bajo demanda de empresas).

Como cooperativa de segundo grado, Ikerlan debe contemplar paralelamente los intereses de sus socios trabajadores y de las entidades asociadas. A este efecto, el Consejo Rector está compuesto por cinco socios de trabajo de Ikerlan, siete representantes de los socios usuarios (cooperativas industriales) y tres representantes de los socios colaboradores (Escuela Politécnica, Caja Laboral y Mondragon). Si conforme a los acuerdos de admisión correspondiera a algún socio colaborador un puesto más en el Consejo Rector, se reducirá el número de rectores correspondientes a las entidades colaboradoras, manteniéndose invariable la representación numérica de los socios de trabajo. El presidente del Consejo Rector es un representante de los socios usuarios y el vicepresidente, a su vez, de los socios de trabajo.

Hoy en día, Ikerlan es un centro de investigación con un grado de calidad y profundización tecnológica equiparable a los mejores centros europeos y está integrado en los programas de investigación de la Unión Europea.

Composición del Consejo Rector de Ikerlan



7. Evolución de la actividad de promoción cooperativa

En los comienzos de la experiencia, y más concretamente a partir de 1960, una vez consolidada Caja Laboral, empiezan a florecer nuevas cooperativas de forma extensiva por la geografía vasca y, principalmente, en las distintas localidades de la comarca de Debagoiena. Prácticamente en los dos primeros decenios ('60 y '70) se crean alrededor de 60 cooperativas. En estos años de gran dinamismo, desde el punto de vista de las formas de implantación, se distinguen cuatro fórmulas diferentes, es decir, cooperativas creadas mediante:

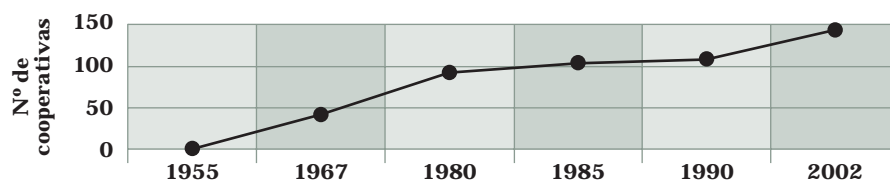
- Promoción de CLP: Lana, Soraluze, Copreci, Ederlan, Auzo-lagun, Maier, Alecop, Eika, Cikautxo, etcétera.
- Transformación de sociedades anónimas: Irizar, Danobat, Coinma, Enara y Orbea.
- Fusiones y escisiones: Eroski (fusión de San José, Andra-mari, La Marquinesa, La Guerniquesa y La Zornozana), Fagor Electrotécnica (escisión de Ulgor).
- Creación autónoma: Ulma, Miba, Matrici, Goizper, Amat, Elkar, Tolsan, Orona, Txurtzil...etc.

En la década de los 80 la tendencia se frena, con sólo quince nuevas cooperativas en 10 años, para luego reactivarse otra vez con la creación de una treintena de cooperativas en las postrimerías del siglo XX.

La creación de cooperativas es actualmente mucho más difícil que en los inicios: el mercado actual es mucho más exigente y competitivo; se ha pasado de actuar en el mercado nacional a operar plenamente en el mercado internacional; si en el pasado el mercado se regía por la demanda, hoy gravita fundamentalmente sobre la oferta; antes el margen de beneficio era mucho mayor, ahora cada empleo requiere una mayor inversión. En palabras de Alfonso Gorroñoigoitia “[...] *el listón que se tiene que saltar es mucho más alto que el de hace 20 o 30 años (...)* Hoy no hay ningún plan de viabilidad que no empiece por reconocer tácita o expresamente que los primeros años hay que perder dinero, cuando antes se ganaba dinero al día siguiente de crear la empresa”.

No obstante, también hay que reconocer que ahora hay una mayor cualificación profesional y que se dispone de una importante cobertura instrumental (estudios, análisis de mercados, etc.) e institucional, tanto propia (financiación, imagen, trasvases sinérgicos de todo tipo de tecnología, conocimiento del mercado, organización, etc.) como pública. (ver capítulo 12, página 315)

Evolución aproximada del nº de cooperativas



FUENTE: ORMAETXEA, J.M. (1991); OAKESHOTT, R. (2000): *Jobs & Fairness. The logic and experience of employee ownership*. Michael Russell, Reino Unido.

En las siguientes páginas se desglosa la evolución de la promoción de cooperativas en diferentes etapas y según el origen de las iniciativas.

PROMOCIÓN COOPERATIVA		
Crecimiento y expansión 1955-1975	Crisis y reconversión 1976-1990	Fortalecimiento económico y materialización corporativa 1991-2006
<p>La etapa más productiva en lo que se refiere a creación de cooperativas.</p> <p>El modelo de implantación empresarial más habitual es a través de la División Empresarial de Caja Laboral, seguida por las cooperativas formadas por iniciativa de grupos autónomos.</p> <p>Los años 70 se caracterizan por la creación de nuevas cooperativas y por la consolidación de las ya existentes.</p>	<p>La crisis trae consigo excedentes de fuerza de trabajo, resultados negativos, cierre de algunas actividades, etc.</p> <p>La coyuntura socio-económica afecta también al proceso de creación de nuevas cooperativas y la actividad promocional se ralentiza.</p> <p>En esta etapa cobra especial importancia la transformación de sociedades anónimas en cooperativas como respuesta a la necesidad de salvar los puestos de trabajo de empresas que atravesaban problemas económicos.</p>	<p>En los últimos quince años la creación de nuevas cooperativas a partir de iniciativas autónomas ha disminuido mucho.</p> <p>Las razones son claras: los altos niveles de competitividad, los escasos márgenes de beneficio y los fuertes niveles de inversión inicial dificultan cualquier nueva aventura cooperativa.</p> <p>Como factores internos se podrían añadir la falta de creatividad e imaginación social.</p>

Origen de las iniciativas	Tipología	Características de las iniciativas	Cooperativas 1ª etapa	Cooperativas 2ª etapa	Cooperativas 3ª etapa
Caja Laboral y su División empresarial	Mediante contrato de promoción	<ol style="list-style-type: none"> Oportunidad de negocio identificado por CL. El grupo acude con su proyecto en busca de asesoramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Lana (1962) Soraluce (1963) Copreci (1964) Auzo-Lagun (1970) Alecop (1971) Maier (1974) 	<ul style="list-style-type: none"> Berriola (1984) Olarri (1986) Diara (1988) Udala (1990) 	
	Reconversión de sociedades capitalistas en cooperativas.	Generalmente provocado por problemas económicos. Por iniciativa de propietarios o de trabajadores. Pueden existir dificultades en la asunción de la nueva cultura.	<ul style="list-style-type: none"> Irizar (1964) Danobat 1968) Coinma (1968) Orbea (1971) Coinma 	Fagor Mini-domésticos (1979)	MAPSA (1992)

Origen de las iniciativas	Tipología	Características de las iniciativas	Cooperativas 1ª etapa	Cooperativas 2ª etapa	Cooperativas 3ª etapa
Grupos cooperativos y otras cooperativas individuales	Fusión de varias cooperativas.	Unión de varias empresas.	<ul style="list-style-type: none"> Eroski (1970) 	Danobat (agrupación empresarial) (1980)	
	Segregación de líneas de producción o unidades de negocio.	Con fórmulas de escisión o desdoblamiento de una cooperativa en expansión.	<ul style="list-style-type: none"> Fagor Electrónica (1966) Fagor Industrial (1974) 	Ikerlan (1982) Fagor Mueble (1982) Orkli (1983) Fagor Clima (1984)	
	Adscripción a un grupo.			Aurki (1982) desde el grupo FAGOR Radar (1979)	
	Prestaciones comunes para un grupo.	Lanzamiento al mercado de prestaciones que existen en un grupo con carácter de servicios comunes del mismo.		Fagor Leunkor (1982)	
Iniciativa de grupos autónomos		Motivados por el reto y la ilusión, necesidades de empleo y desarrollo comunitario. Generalmente guiados por el modelo y los estatutos de las cooperativas de la ECM, pero sin la intervención directa de la División Empresarial o los grupos cooperativos. Con los años se irán asociando a CL y a las cooperativas de Mondragon.	<ul style="list-style-type: none"> Ulma (1964) Miba (1964) Orona (1968) Matz-Erreka Elkar (1969) 	Aurrenak (1977) Txurtxil (1979) Lan-Mobel (1979) Hertell (1979) Maiak (1980)	

CAPÍTULO **04**

Crisis económica
y reconversión industrial

Índice

Introducción.....	139
1. Crisis energética y recesión.....	140
1.1 Repercusiones en el País Vasco y en el Grupo Cooperativo.....	142
2. Intercooperación: mecanismos de solidaridad dentro del grupo cooperativo.....	143
2.1 Medidas aplicadas por las cooperativas.....	144
2.1.1 Capitalización de resultados.....	144
2.1.2 Política retributiva.....	144
2.2 Acciones aplicadas dentro de los Grupos Comarcales.....	144
2.2.1 Reconversión de resultados.....	145
2.2.2 Reubicación de trabajadores.....	145
2.3 Medidas solidarias de Lagun Aro.....	146
2.3.1 Prestaciones de ayuda al empleo.....	146
2.4 Ayudas ofrecidas por Caja Laboral.....	148
2.4.1 Medidas bancarias extraordinarias.....	148
2.4.2 La intervención de la División Empresarial de Caja Laboral.....	149
3. Debate ideológico a la luz de la transición cultural.....	151
3.1 Los términos del debate.....	151
3.2 La intervención de la iglesia.....	153
3.3 La huelga de 1974.....	154
3.3.1 El nuevo sistema de evaluación de las categorías laborales.....	154
3.3.2 Desarrollo de los acontecimientos.....	156
3.3.3 Consecuencias del conflicto.....	156

Introducción

Si la primera etapa de la experiencia cooperativa de Mondragon se caracterizó por una dinámica de expansión y crecimiento, los años que discurren desde mediados de la década de los 70 y hasta la primera mitad de los 80, por el contrario, traerán consigo el signo de una crisis. Una crisis económica de origen internacional y de alcance mundial.

La brusca subida de los precios del petróleo y la crisis energética internacional de 1973 tuvieron, efectivamente, especial repercusión en la economía vasca. Crisis de naturaleza económica que, en el estado español fue agravada por las particulares condiciones de la transición política en curso. La agenda de la transición supeditó la conducción de políticas económicas a los vaivenes y a la lógica del proceso político de democratización. El resultado fue que el estallido de la crisis se contuvo durante algunos años, fue más tardío que en otros lugares, pero su expresión más profunda. Y prueba de ello es que, en 1986, mientras las demás economías europeas se reactivaban, en el estado español el desempleo seguía situado en un 20%.

Así, esta segunda etapa de la experiencia cooperativa de Mondragon estará estrechamente vinculada al contexto económico y político al que acabamos de aludir. La experiencia cooperativa de Mondragon será muy permeable a lo que acontece más allá de las propias cooperativas. Es por ello que dedicamos una buena parte de este capítulo a contextualizar la marcha de las cooperativas en el marco general en el que éstas se desenvuelven.

Así, en esta crítica coyuntura histórica dos hechos importantes caracterizarán el ritmo vital de las cooperativas: la puesta en funcionamiento de medidas solidarias intercooperativas y la huelga de 1974.

Haciendo de la necesidad virtud, el cooperativismo mondragonés entra de lleno en la senda de la intercooperación. Los mecanismos de intercooperación que por estas fechas adquieren gran dinamismo son, en gran medida, de carácter pragmático —dar respuesta a una necesidad empresarial inmediata—. Pero, también es cierto que no sólo potencian el desarrollo de instrumentos de naturaleza cooperativa que con anterioridad no se habían activado y que pasan a formar parte de la estructura propia de la experiencia cooperativa de Mondragon, sino que con el tiempo terminarán identificándose como parte de las claves del éxito de la misma.

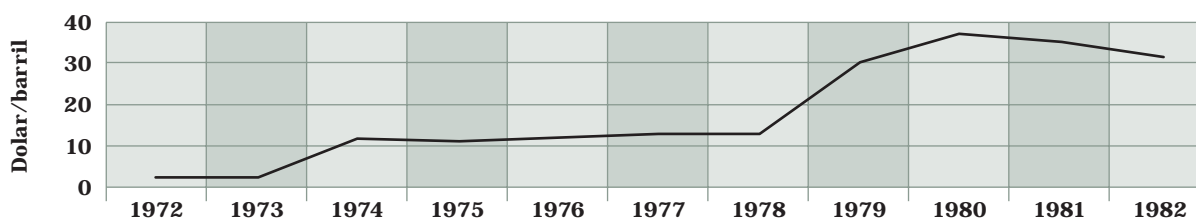
Por su parte, la huelga de 1974 no tiene gran relevancia en sí misma; lo verdaderamente trascendente es el debate y reflexión ideológica que tendrán lugar antes y después de la huelga y que estarán contenidas en ésta. Este intenso debate —recogido de forma somera— girará en torno al sentido y direccionalidad del movimiento cooperativo y en él participan desde las nuevas izquierdas hasta parte de la jerarquía eclesiástica. En el fondo, como se verá a lo largo de este capítulo, lo que subyace es un proceso de cambio en la constelación ideológica que da sentido y orientación al cooperativismo mondragonés.

1. Crisis energética y recesión

Al final de los años 60, la mitad del consumo energético mundial recaía en un solo producto: el petróleo. El centro de gravedad de la producción del crudo radicaba en Oriente Medio. Con el control del 54% de la producción y más del 80% del comercio mundial de crudo, la **OPEP** (Organización de Productores y Exportadores de Petróleo) responde con un embargo petrolero por el apoyo occidental a Israel en la guerra árabe-israelí de 1973. Este embargo trajo consigo una crisis de abastecimiento, un incremento extraordinario en los precios del petróleo (el barril de petróleo pasó de 2,8 dólares en 1972 a 35.4 dólares en 1981) y una tendencia inflacionaria muy fuerte que afectó muy negativamente al sector económico industrial a nivel internacional. El estancamiento de la demanda manufacturera y la consiguiente caída de la inversión se dieron en un contexto de creciente competencia derivada de la incorporación de nuevos países industrializados, especialmente del sudeste asiático, al mercado mundial.

A las enormes subidas del precio del petróleo en 1973 les siguieron subidas moderadas hasta 1979, año de la segunda crisis del petróleo. La caída del Sha de Irán, la llegada de Jomeini y el inicio de la guerra entre Irán e Irak en 1980, provocaron un nuevo tirón de los precios que pasaron de 13 dólares/barril en 1978 a 29.2 en 1979 y a 36.7 en 1980.

Evolución del precio por barril de petróleo



FUENTE: FMI, Estadísticas Internacionales, varios números.

La crisis económica desencadenada en 1973 se vio agravada en España por varias razones: la economía era muy dependiente del exterior, la estructura industrial se caracterizaba por un alto consumo de energía y la política económica, influenciada por la transición política, pospuso el ajuste hasta 1977.

LA CRISIS ECONÓMICA EN CIFRAS

- El PIB, que de 1970 a 1974 había mantenido un crecimiento medio en torno al 8%, no superó el 2% en el decenio de 1975-1985.
- Entre 1974 y 1985 la inflación alcanzó un promedio del 15,7%, la más elevada de Europa.

FUENTE: Carreras A., y Tafunell X., *Historia económica de la España contemporánea*, Crítica, 2003.

El país entró en una fase de honda depresión: creciente inflación, fuerte déficit en la balanza de pagos, desempleo en constante aumento, estancamiento general de la actividad económica, fuerte endeudamiento exterior, deficiencias en la estructura económica con importantes bolsas de subdesarrollo en ciertas zonas y determinados sectores productivos.

Con este panorama, sin embargo, no se impuso una política de disminución del consumo energético; al contrario, entre 1973 y 1980 el consumo bruto de petróleo aumentó y cuando llegó la hora del ajuste y de la reconversión ésta fue muy severa. Las empresas absorbieron los aumentos en los costes de producción —aumentos de materias primas y mano de obra— vía endeudamiento, pero la liberalización del sistema financiero en torno a 1977 aumentó los tipos de interés. Toda esta conjunción de factores puso en jaque la capacidad de producción y ello provocó una destrucción masiva de puestos de trabajo.

LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA

Como ya hemos adelantado, la crisis económica se solapó con la transición política a la democracia. En la segunda mitad de la década de los 70 el estado español asistió al fin del régimen dictatorial franquista y al inicio de la transición hacia una monarquía parlamentaria. Una transición pactada que en gran medida fue fundada sobre el orden social creado por el franquismo.

Tras la muerte del general Franco, el 20 de noviembre de 1975, en julio de 1976 el Rey recién coronado, nombra a Adolfo Suárez presidente de gobierno en sustitución de Arias Navarro, representante del régimen. Suárez desarrolla una política reformista, con un programa gradual, sin dañar los intereses continuistas pero admitiendo gran parte del programa de la oposición democrático-liberal. El año 1977 culmina la reforma política, de tal modo que en junio de ese año se celebran las primeras elecciones libres desde 1936; previa legalización de las centrales sindicales y de los partidos políticos, y una amnistía que, aunque reivindicada por los sectores opositores, también cubrió a toda la burocracia franquista.



Tras laboriosas discusiones para lograr un pacto entre las distintas fuerzas e intereses en liza, se redacta la Constitución, que será aprobada en referéndum el 6 de diciembre de 1978, sin que contara con el respaldo popular mayoritario en la Comunidad Autónoma Vasca, una vez que el nacionalismo moderado se abstuvo y la izquierda abertzale votó en contra. Concluido de esa forma el proceso constituyente, en 1979 se refrenda el estatuto de autonomía del País Vasco y el año siguiente triunfa en las elecciones al Parlamento Autónomo el Partido Nacionalista Vasco (PNV), liderado por Carlos Garaikoetxea.

1.1 Repercusiones en el País Vasco y en el Grupo Cooperativo

El aumento del precio del petróleo y de las materias primas afectó al tejido industrial en su conjunto. Las industrias *maduras* fueron las que sufrieron con más fuerza la sacudida de la crisis. A partir de mediados de los setenta las tasas de desempleo fueron en aumento. Entre 1974 y 1983 el desempleo se elevó hasta un 25% en las provincias de Guipúzcoa, Álava y Vizcaya. Esto es, más de 250.000 personas en paro. En Navarra, por su parte, en 1981 el paro se situó en un 12,9% y cinco años más tarde casi en un 20%. Lógicamente, las cooperativas también resultaron afectadas. Desde 1973 a 1982 los **anticipos laborales** crecieron a un ritmo de 22,4% por hora trabajada con un incremento de 5,4 puntos sobre la inflación. Aunque las exportaciones aumentaban (en 1976 se exportaba el 10% de la producción total y en 1985 se llegaba al 30%), el destino del 70% de sus productos era el mercado español y, obviamente, la deprimida economía española acarreaba graves limitaciones en el sostenimiento de la demanda. Todo era incontenible y lo que se produjo fue un resultado evidente: la rentabilidad del conjunto de las cooperativas llegó al final del período de 1981 hasta el 1,45% de pérdidas sobre ventas, situación que se prolongó hasta 1985 durante un quinquenio aciago para toda la industria (en 1984, sima crítica, llegó a perder el 3% sobre su cifra de ventas). Durante el quinquenio de 1972 a 1976 la rentabilidad media alcanzada había llegado al 9,6% sobre ventas, para lo que se hacía un esfuerzo de reajuste al alza de los precios de venta, pero a partir de este punto el modelo se había agotado.

No obstante, a pesar de la alarmante coyuntura económica, el Grupo Cooperativo logró mantener sus empleos e incluso crear nuevos puestos de trabajo a un ritmo del 3,3% anual en la década 1976-1986 (se crearon 4.200 puestos de trabajo en el mismo período en que en el conjunto del País Vasco

LAS MEDIDAS SOLIDARIAS

Las medidas solidarias de INTERCOOPERACIÓN fueron claves para resistir a la crisis: en las cooperativas se llegó a crear empleo cuando en el conjunto del País Vasco las cifras eran negativas. Entre los años de 1976 y 1983, en el ámbito cooperativo la producción industrial creció un 6% mientras el promedio estatal de crecimiento era del 1,5%.

se perdían en torno a 150.000). Mientras que la producción industrial española crecía a un promedio del 1,5% anual en el período 1976-1983, el promedio de crecimiento cooperativo fue del 6%. Las políticas de apoyo que hicieron posible tales resultados, brillantes si se observa la preocupante realidad industrial vasca del momento, fueron ejercidas desde varias instancias del Grupo (ver capítulo 7, pág. 201):

- Desde las cooperativas y los propios cooperativistas a título individual, reduciendo y anulando el crecimiento de sus anticipos laborales y realizando nuevas aportaciones de capital.
- Desde los grupos comarcales, permitiendo la transferencia de recursos y **reubicaciones** de personal entre las cooperativas.
- Desde Lagun Aro, creando la **prestación de ayuda al empleo**, con sus múltiples alternativas.
- Desde Caja Laboral, actuando a la baja sobre el precio del dinero y trabajando sobre la recomposición financiera de las cooperativas asociadas. Desde su división empresarial se intervino en una decena de cooperativas con el objetivo de reconducir su crítica situación. La promoción y el asesoramiento quedaron en un segundo plano.

2. Intercooperación: mecanismos de solidaridad dentro del grupo cooperativo

Ya hemos mencionado más arriba que la clave para resistir el embate de la crisis fue la intercooperación. En el cuadro siguiente se recogen de manera resumida los mecanismos de solidaridad y apoyo que las distintas cooperativas de la experiencia idearon y pusieron en práctica frente a la recesión económica a partir de la segunda mitad de los setenta.

Resumen de los mecanismos de intercooperación

ENTIDAD	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Empresas Cooperativas	Capitalización de resultados para reforzar los recursos propios	<ul style="list-style-type: none"> - Capitalizar los retornos sin posibilidad de reintegración - Nuevas aportaciones
	Política retributiva	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir los anticipos - Capitalizar pagas extras
Grupo comarcal	Reconversión de resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Transferencia de recursos (reparto de beneficios y pérdidas)
	Reubicación de los trabajadores como medida prioritaria	<ul style="list-style-type: none"> - Trasladar los socios excedentes a otras cooperativas (compartiendo gastos y programa de ayuda al desempleo entre el Grupo y la cooperativa)
Lagun Aro	Prestaciones de ayuda al empleo	<ul style="list-style-type: none"> - Reconversión profesional - Desempleo efectivo - Prestación por desempleo parcial (o calendario reducido) - Prestación por soluciones definitivas al desempleo - Prejubilación - Indemnización - Recomposición financiera (reposición de capital por parte del socio)
Caja Laboral	Medidas de solidaridad	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de intereses - Reducción de costes de los créditos - Condonación de deudas
	Intervenciones (División Empresarial, Departamento de Intervención)	Asunción de la dirección para diseñar un plan de reorganización. Reestructuración: <ul style="list-style-type: none"> - Producto - Fabricación - Comercialización - Organización - Cambio de directivos

A continuación analizaremos con más detalle cada uno de los mecanismos utilizados en este proceso de ajuste solidario y audaz.

2.1 Medidas aplicadas por las cooperativas

Entre las medidas que tomaron los trabajadores de las cooperativas para hacer frente a la recesión podemos destacar dos: la **capitalización de resultados** y el sacrificio retributivo.

2.1.1 Capitalización de resultados

La política de capitalización de resultados permite el refuerzo permanente de los recursos propios, aumentando la capacidad de resistencia en unos casos y potenciando las posibilidades de desarrollo en otros. Sólo la parte de los resultados destinada al **Fondo de Obras Sociales** (10%) sale de la cooperativa, mientras el resto, incluida la participación de los socios en los beneficios (retornos) se capitalizan, sin que sean reintegrables más que en caso de jubilación o salida de la cooperativa.

2.1.2 Política retributiva

Se halla íntimamente ligada a la situación económico-financiera de la cooperativa y precisamente en esos años fueron muchos los casos en los que las actualizaciones anuales fueron negativas. Abundaron también las situaciones en las que se procedió a la capitalización de una e incluso de las dos **pagas extraordinarias**.

POLÍTICA RETRIBUTIVA DE FAGOR

Es destacable la reforma de la política retributiva llevada a cabo en FAGOR. En 1978 las cifras que el Consejo General de FAGOR hizo públicas mostraban que, de 1969 a 1977, los costes de personal del grupo se habían elevado un 31%, mientras que el incremento de la productividad (medido por el valor añadido) apenas lo había hecho un 20%. Para equilibrar este peligroso desfase se adoptó una fórmula retributiva que, aunque no abandonaba su relación con el IPC, hacía también referencia al rendimiento económico de la empresa: si el porcentaje de cash-flow descendía en los años siguientes respecto al nivel de 1977, los índices retributivos no aumentarían en la misma proporción que el IPC; y a la inversa, si el porcentaje de **cash-flow** crecía por encima del nivel de 1977, los índices de remuneración de los socios crecerían más que el IPC.

2.2 Acciones aplicadas dentro de los Grupos Comarcales

El crítico escenario económico de mediados de los setenta motivó amplias reflexiones sobre la necesidad de agruparse. Las actuaciones individuales carecían de la fuerza necesaria para abordar con éxito los planes de desarrollo; por la vía de las agrupaciones existía una mayor perspectiva social, económica y en conjunto, empresarial, para promover nuevas iniciativas y mantener y crear nuevos puestos de trabajo en las comarcas donde operaban las cooperativas.

Así, en 1977 se decide, a iniciativa de Caja Laboral, generalizar la experiencia de Ularco constituida como grupo comarcal en 1964 y agrupar el resto de cooperativas en grupos comarcales. El criterio de composición de los grupos fue geográfico, de tal manera que las cooperativas se fueron agrupando en función de su proximidad geográfica.

Los grupos comarcales jugaron en ese momento un papel muy importante. La solidaridad de sus medidas iba desde lo económico hasta lo humano. (ver capítulo 7, pág. 199)

2.2.1 Reconversión de resultados

La reconversión de resultados ampliamente generalizada en los Grupos Comarcales, ayudó a paliar la situación de las cooperativas más afectadas por la crisis mediante la transferencia de recursos de aquellas otras en posición más desahogada. Cada Grupo tenía capacidad de decisión sobre el porcentaje a compartir de los beneficios obtenidos o pérdidas en las que se había incurrido desde un 30% hasta un 100%.

2.2.2 Reubicación de los trabajadores

Establecida como medida prioritaria, la reubicación de los trabajadores consistió en trasladar los socios-trabajadores excedentarios a otras cooperativas, como en el caso de Ulma. La responsabilidad de encontrar trabajo para los socios excedentarios recae fundamentalmente en cada Grupo cooperativo. Cuando el Grupo no puede absorber a estos socios, como ocurrió con frecuencia durante la recesión, la responsabilidad principal pasa a Lagun Aro. Pero esto no significa que el Grupo quede exento de responsabilidades en el futuro, pues la cooperativa y el Grupo cooperativo comparten los gastos de reubicación y el programa de ayuda al desempleo.

ULMA: SUMIDA EN UNA PROFUNDA CRISIS, RECIBE EL APOYO DE TODOS

A principios de los años 80 Ulma se sumerge en una aguda crisis que se refleja en consecutivos ejercicios con pérdidas (1980, 1982, 1983 y 1984). En mayo de 1984 cesan al gerente de su puesto ante las dificultades que encontraban él mismo y su equipo directivo para resolver el problema. El clima socio-laboral se iba deteriorando y Caja Laboral insistía reiteradamente en reconducir el rumbo empresarial. Al final del año las pérdidas alcanzan casi los cuatro millones y medio de euros, que tras el saneamiento del balance se redujeron en más de la mitad.

Con el gerente destituido, se nombra transitoriamente un Consejo de Dirección compuesto por cuatro personas para que, colegiadamente, se encargaran de dirigir la organización empresarial, previo análisis de la situación, con la colaboración, asesoramiento y supervisión de la División Empresarial de Caja Laboral.



Con la ayuda de Caja Laboral se pone en marcha el Plan de Recuperación. Se realizó un “diagnóstico de urgencia” y se practicó un plan de reestructuración organizativa, partiendo de un organigrama en blanco y seleccionando las personas idóneas para cada puesto del organigrama. Esto supuso la recreación de toda la estructura funcional, desde la gerencia hasta los mandos de menor cualificación.

Una de las conclusiones del plan fue que había que reducir la plantilla de 638 a 490 trabajadores y organizar la empresa por negocios. Esta situación obligó a solicitar a Lagun Aro la aprobación del Expediente de Excedente Estructural, el cual fue de gran ayuda a la hora de solventar la crisis. El lado dramático del proceso de reestructuración fue la mano de obra excendentaria. Algunas personas fueron reubicadas en cooperativas del Grupo y otras quedaron en el desempleo.

En 1985 también hubo pérdidas pero la situación empezaba a mejorar. El esfuerzo colectivo fue crucial. Merece la pena destacar el sacrificio económico que tuvo que hacer la plantilla en la fase de recuperación empresarial. En algún ejercicio sólo cobraron el 85% del anticipo y tuvieron que dejar de cobrar parte de las pagas extras así como el cobro de intereses al capital. Esta situación no se normalizó hasta 1988.

FUENTE: Cluster de Conocimiento, *Empresas avanzadas en Gestión*. Grupo Ulma. Bilbao, 1998.

2.3 Medidas solidarias de Lagun Aro

Lagun Aro, entidad que ofrecía cobertura social a los socios de la cooperativa, se ve obligada a ofrecer prestaciones importantes que serán imprescindibles para superar la situación de crisis. Sobre todo en aquellos casos en los que la situación desborda a la cooperativa afectada y a su Grupo.

2.3.1 Prestaciones de ayuda al empleo

La recesión obligó a introducir cambios importantes para ayudar a los trabajadores sin empleo. Al tratarse de una situación desconocida hasta entonces, hubo que idear mecanismos que complementaran las escasas ayudas vigentes. Aunque los cambios se efectuaron en varias etapas, de forma simplificada, nos limitaremos a analizar el sistema vigente en 1985.

Las prestaciones a las que se compromete Lagun Aro son las siguientes:

1. POR DESEMPLEO TOTAL:

- **Reubicación**

La reubicación consiste en trasladar a los socios-trabajadores sin empleo a otra cooperativa compensando los gastos que conlleva ese traslado: viajes, dietas, diferencias salariales, etc. Cuando la reubicación se hace definitiva (ante una situación de desempleo irreversible) la prestación de Lagun Aro consiste en ofrecer ciertas compensaciones a la empresa receptora y/o al socio transferido para facilitar la gestión del traslado. El derecho de reubicación implica la obligación por parte de las cooperativas de acoger a los desempleados, reduciendo al máximo las horas extras, etc. para repartir el trabajo existente. La reubicación es la primera prestación del sistema, absolutamente prioritaria sobre todas las demás prestaciones, que sólo tendrán lugar cuando ésta no sea posible.

Asimismo, constituye la piedra angular del sistema de ayuda al empleo y su peculiaridad más cualitativa, porque es el mecanismo que mejor instrumenta la orientación del sistema a la restauración del empleo y supone un alivio para la financiación del desempleo.

- **Reconversión profesional**

En conexión con la prestación fundamental de la reubicación se establece la prestación de reconversión profesional de los socios desempleados o con riesgo de desempleo. En su aspecto económico, esta prestación es complementaria de las soluciones que pudiera otorgar la Administración Pública para los procesos de reconversión.

REUBICACIONES

Es la prestación prioritaria porque además de evitar la financiación al desempleo, regula el empleo existente.

- **Desempleo efectivo**

Se concede a las personas que no tienen posibilidad de reubicarse y consiste en el 80% del anticipo laboral más el 100% de la cantidad que el socio tendría que ingresar en el Fondo de Seguridad Social (anticipo de provisión) si continuase trabajando. Esta prestación no se puede percibir por un período superior a 12 meses en dos años, lo que obliga a la cooperativa a establecer una rotación de su plantilla en el **desempleo**.

FORMACIÓN COMO PREVENCIÓN

La disminución de la carga de trabajo en Fagor Arrasate se aprovechó para formar una veintena de trabajadores con Maestría Industrial en la Escuela Politécnica.

2. POR DESEMPLEO PARCIAL (O CALENDARIO REDUCIDO):

Cuando, llevadas a cabo las reubicaciones posibles no se consigue dar solución total a los desempleados de una determinada cooperativa, los socios de ésta proceden a un reparto interno del tiempo trabajado reduciendo la jornada laboral o acomodando el calendario a las necesidades productivas. Se establece el plazo de un año para la recuperación de las horas no trabajadas. La prestación de Lagun Aro consiste en la compensación del 80% del salario correspondiente a las horas que no se han recuperado.

3. POR SOLUCIONES DEFINITIVAS AL DESEMPLEO:

- **Prejubilación**

Los cooperativistas pueden acogerse a la prestación de prejubilación cuando concurren simultáneamente los siguientes requisitos: que la cooperativa de la que forman parte haya sido declarada en desempleo estructural; que quienes cumplidos 58 años, sin llegar a 65, resulten de difícil reubicación y hayan percibido el subsidio de desempleo durante un período mínimo de 12 meses. Desde la fecha de jubilación anticipada y hasta que cumplan 65 años, los cooperativistas reciben el 60% de su remuneración habitual más el 100% de lo que habrían pagado en concepto de Seguridad Social. Al cumplir 65 años se extingue esta prestación y los socios comienzan a percibir una pensión regular.

- **Indemnización**

Los cooperativistas pueden percibir la prestación de indemnización cuando se den simultáneamente los siguientes requisitos: que la cooperativa de la que forman parte haya sido declarada en desempleo estructural; que los socios-trabajadores no hayan cumplido 58 años; que hayan cotizado a Lagun Aro al menos durante dos años; y que resulten de difícil reubicación. La cuantía de la indemnización dependerá del número de años de cotización a Lagun Aro.

- **Recomposición financiera**

Las pérdidas acumuladas por algunas cooperativas del Grupo produjeron tal deterioro patrimonial que hubo casos en los que fue necesario proceder a la reposición de los capitales. Para ello, fue bastante habitual que los socios tuvieran que recurrir al préstamo individual, que en condiciones favorables concedía Caja Laboral.

2.4 Ayudas ofrecidas por Caja Laboral

La Caja presenta en la década de los 80 una capacidad de financiación que sobrepasa ampliamente las necesidades del Grupo. En 1983 el saldo de acreedores ascendía a 600 millones de euros,

95 MILLONES DE EUROS: IMPLICACIÓN DE CLP

En un plazo de 10 años, Caja Laboral transfirió al Grupo ayudas por un montante superior a los 95 millones de euros (16.000 millones de pesetas de la época). Un esfuerzo de esa magnitud muestra el grado de identificación de la Caja con el Grupo Asociado, incubado en los 20 años anteriores cuando el sostenido apoyo fue en sentido inverso.

FUENTE: Ormaetxea J.M.; *Medio Siglo de la ECM*. Pág.57

por lo que se podía afirmar que la dimensión necesaria se había alcanzado. A pesar de ello, no hubo ocasión para la autocomplacencia; se avecinaban tiempos difíciles.

La intervención de Caja Laboral resultó en aquellas circunstancias más decisiva que nunca. La generosidad que mostró Caja Laboral sobrepasó los límites de endeudamiento recomendables. Fue una garantía institucional que ayudó a afrontar situaciones realmente críticas, coyunturas en las que las cooperativas habían perdido el control de su propia gestión.

2.4.1 Medidas bancarias extraordinarias

- En 1978 se aprobó la reducción de los intereses crediticios al 8% – el índice de mercado se hallaba en un 20%- a aquellas cooperativas que se hallaban en quiebra. Las cooperativas que recibieron estos beneficios no podían pagar intereses a las aportaciones y sus anticipos laborales se debían reducir al 90% de los fijados por Caja Laboral. En 1979 se hizo un esfuerzo general y se redujo en dos puntos porcentuales el coste de los créditos para todas las cooperativas asociadas.
- En 1981 se decidió reducir los intereses del 8 al 0% para determinadas situaciones que no conseguían recuperarse.

- En 1982 el compromiso de Caja Laboral fue más lejos: se reducía o anulaba el coste de los préstamos y se posibilitaba la condonación de los mismos para que se pudieran superar las anómalas situaciones de quiebra y mejorar la estabilidad financiera y económica del Grupo.
- Adicionalmente, cuando se procede a la reestructuración de las cooperativas más dañadas, la Caja llega a asumir la totalidad de la quiebra de varias.

Como se puede observar, el esfuerzo y compromiso de Caja Laboral fueron aumentando en función de los requerimientos de la situación, concretamente, en aquellos casos en los que la crisis se fue profundizando. El importe total transferido alcanzó la cifra de 97,7 millones de euros de 1986.

2.4.2 La intervención de la División empresarial de Caja Laboral

La virulencia de la crisis obligó a intervenir en las cooperativas amenazadas. Paulatinamente, al aumentar las necesidades de intervención, la labor de promoción y asesoramiento dejó de ser la dedicación principal de la División Empresarial. En 1984 14 cooperativas fueron intervenidas debido a problemas de rentabilidad y competitividad. El Departamento de Intervención estableció tres niveles de riesgo que determinaban la intensidad de la intervención:

- Alto riesgo. La vida de la cooperativa está en peligro. El interventor se hace cargo de la dirección a tiempo completo hasta que se apruebe un plan de reorganización o se cierra la cooperativa.
- Riesgo medio. La quiebra no es inminente pero puede ocurrir en un futuro próximo. El interventor dedica al menos un día a la semana a la cooperativa durante la reorganización, pero no asume la dirección de la empresa.
- Nivel de alarma o alerta. La amenaza de quiebra no es inminente pero las tendencias son negativas y sugieren la necesidad de instrumentar remedios que puedan exceder la capacidad de la cooperativa.

CASOS DE INTERVENCIÓN

Aunque fuera una acción de gran valor en el momento, las decisiones que había que tomar para corregir el rumbo de la empresa eran duras y no fue fácil reclutar personas para dicho trabajo.

El Departamento de Intervención “actuó sobre casi la mitad de las cooperativas existentes; en el periodo crítico 1970-1990 desaparecieron 8 cooperativas, siendo la más característica Funcor S. Coop, sobre la que se ensayó esta tarea en 1970; se recuperó durante 10 años, y volvió a caer y desapareció definitivamente a comienzos de los 90. Contrariamente Goiti S. Coop. fue y es un éxito de recuperación gracias a las ayudas del Area de Intervención. El sector más afectado fue el del mueble de madera, donde desaparecieron tres cooperativas. Danona, muy intervenida ella misma, integró a otras dos cooperativas: Euskalduna y Leroa”.

FUENTE: ORMAETXEA, J.M (2003), p. 230.

Los tipos de interés aplicados por la Caja en los créditos concedidos a las cooperativas en las que se efectuó la intervención se adecuaban a los niveles de intervención requeridos.

El plan de actividad que seguía a la intervención podía exigir cambios en los productos, en los métodos de fabricación o en las estrategias de comercialización. A menudo exigía la reducción de la remuneración de sus miembros y, en casos extremos, nuevas aportaciones de capital por parte de éstos. El plan también podía incluir modificaciones en la estructura organizativa de la empresa y cambios de personal en puestos directivos clave. Los costes de la intervención solían ser elevados y se compartían entre la Caja y las empresas destinatarias de la ayuda.

LA DIVISIÓN EMPRESARIAL SE CONVIERTE EN LKS

La década de 1980 estuvo condicionada por el mencionado ciclo económico recesivo y por el proceso de segregación de la División Empresarial y su transformación en LKS (Lan Kide Sustaketa). El brusco incremento de los costes internos y la caída de la rentabilidad del Grupo Asociado a Caja Laboral influyeron notablemente en las diferentes áreas de la División. La Intervención y la Auditoría trabajaron intensamente para reconducir situaciones graves, algunas dramáticas, sin que pudieran evitar la desaparición de varias cooperativas. El área de Urbanismo y Edificaciones redujo sensiblemente su actividad forzada por la escasez de recursos. El área de Promoción, por su parte, apenas lograba igualar los éxitos y los fracasos en su labor emprendedora.

A través del área de Asesoramiento se ensayó y se puso en marcha en 1981 un sistema de cobertura de desempleo más amplio que el meramente asistencial que regía desde dos años atrás. Las reubicaciones transitorias, los traspasos definitivos de socios y las jubilaciones anticipadas se empezaron a practicar como acciones complementarias. Lagun Aro se hizo cargo del nuevo sistema, una vez comprobado su correcto funcionamiento desde la División.

La segregación de LKS de Caja Laboral, analizada a partir de 1984, se planteaba por varios motivos:

- El riesgo que representaba su actuación en la asignación de recursos financieros (incrementado por la crisis padecida).
- La decisión de la Caja de abandonar compromisos extrafinancieros.
- Un alto grado de consolidación que le posibilitaba independizarse y abrirse al mercado exterior.
- Y, finalmente, la previsión de que parte de la División entrara a formar parte de los Servicios Centrales del Grupo Cooperativo.

Así mismo, ante la cercanía de la jubilación de los pioneros de la experiencia cooperativa, se buscaba aprovechar el cambio de dirección para facilitar el traslado de la hegemonía de la Caja como núcleo del Grupo al seno del propio Grupo Cooperativo; sede desde la que, en adelante, se abordaría la alta política empresarial y la agrupación y promoción cooperativa. A pesar de la existencia de opiniones divergentes que defendían el compromiso directo de la Caja en realizaciones empresariales, se concluyó que el Grupo Cooperativo encabezaría lo que en treinta años había hecho Caja Laboral y que su División Empresarial se independizaría de la entidad, a partir de ese momento, exclusivamente financiera. Por consiguiente, los Departamentos de Promoción e Intervención y la Unidad de Análisis Económicos se integrarían en los Servicios Centrales del Grupo, mientras que la cooperativa LKS asumiría el personal de Asesoramiento, de Urbanismo y Edificaciones. LKS comenzó su andadura en 1990 con 73 personas y en 1996, tras su división en LKS Ingeniería y LKS Consultoría, tenía en plantilla a 127 personas. Actualmente son más de 600 las personas que la integran.

3. Debate ideológico a la luz de la transición cultural

En otro orden de cosas, la década de los setenta también inaugura otro proceso de cambio; un cambio cultural que va abriendo una grieta en la constelación ideológica que había dotado de sentido a la experiencia cooperativa de Mondragon en sus primeras décadas. Un marco de sentido, acción y orientación ligado a un compromiso religioso que hacía que el cooperativismo tuviera cierto valor trascendente. Una identidad cooperativa que cobraba fuerza como parte de una comunidad de trabajadores empresarios que conformaban un cuerpo social interdependiente.

En estos años se comienza a percibir el proceso de secularización del cooperativismo y del conjunto de la sociedad vasca, y la sustitución del vínculo trascendente por un nuevo cuerpo de ideas que confluyen en la utopía de raíz socialista. Esa transición da lugar a una serie de enfrentamientos en algunos casos laborales, en otros dialécticos, que tienen como telón de fondo el proyecto cooperativo. Arizmendiarieta sintetizaba en 1971 con gran claridad el giro ideológico que se estaba dando en un sector del cooperativismo mondragonés: “Diríase que ya corremos el peligro de complejo de explotadores los directivos y explotados el resto”¹. (ver capítulo 11, página 296)

3.1 Los términos del debate

A partir del año 1965, desde sectores de la izquierda vasca y vinculadas la mayoría de las ocasiones a ETA, comienzan a aparecer públicamente una serie de críticas a la experiencia cooperativa de Mondragon con las que Arizmendiarieta polemizará públicamente. Se trata de un debate de matriz ideológica que impulsará una reflexión crítica interna a los veinte años de vida del movimiento cooperativo.

En un ambiente de gran agitación política, estas críticas se intensifican entre los años 1971-1976. Por las mismas fechas, también se reconocen algunos cuestionamientos que provienen desde las propias filas del cooperativismo y que en 1974 desembocan en una huelga.

Las críticas más duras procedieron de ETA VI Asamblea que se hacía eco de los aspectos más negativos del cooperativismo. Desde posiciones ideológicas maximalistas, las críticas, sin embargo, no se reducían a cuestionar aquello que podía permanecer a la sombra, sino que eran críticas a la totalidad. Al afirmarse en la noción de la propiedad privada, cuestionaban que el cooperativismo pudiera atentar contra el principio básico de la alienación económica. Identificaban cooperativismo con capitalismo, e incluso, incisivamente afirmaban que el cooperativismo, al atenuar las contradicciones de clase, reforzaba los resortes del sistema capitalista.

¹ FERNANDO MOLINA (2005): *José María Arizmendiarieta* (1915-1976). Caja Laboral.

TRANSFORMACIONES SOCIALES

La expansión económica de los años 60 trajo como consecuencia grandes cambios socio-económicos y culturales que fueron el telón de fondo de la transición política:

- Aumento de las expectativas de vida, descenso de la natalidad, y especialmente, de la mortalidad.
- Fuertes movimientos migratorios y concentración de la población en las zonas económicamente más dinámicas, entre ellas el País Vasco.
- Aumento del proceso de urbanización.
- Mayor peso de los sectores secundario y terciario en la estructura ocupacional en detrimento del sector primario.
- Los medios de comunicación unifican mentalidades y abren el país a la realidad internacional.
- En las zonas industriales las necesidades salariales conjuntan a las fuerzas obreras que reclaman sindicatos libres y eficaces.
- Los intelectuales, en contacto con la evolución cultural europea, chocan con los postulados de un régimen que se resiste a evolucionar.
- La Iglesia se distancia de su anterior apoyo a la dictadura y ciertos sectores de la misma entran en conflicto con el régimen al exigir reformas sociales en favor de las clases más desfavorecidas.

Otras críticas, más restringidas al ámbito de acción de la empresa cooperativa, se centraban en torno a la contradicción interna entre el sistema democrático de gobierno y el sistema de organización científica del trabajo o taylorismo; o en torno al surgimiento de un sector privilegiado y poderoso de tecnócratas.

En síntesis, desaprobaban los planteamientos reformistas por considerarlos insuficientes para enfrentar y superar las contradicciones del sistema capitalista.

Arizmendiarieta se defendió argumentando que su concepto de socialismo no era el marxista: “el movimiento cooperativo acepta la coexistencia con otras fórmulas siempre y cuando la superestructura institucional-política se ajuste a las leyes del juego democrático de forma que a través de la plataforma política, pueda este movimiento lograr la igualdad instrumental de los medios financieros y otros recursos y, particularmente, convocar a los hombres a integrarse en una acción de transformación de estructuras en que el actor principal es la persona que interviene con su trabajo a través de la vía de la solidaridad”.

En una palabra, hacía suyo el slogan “no cabe democracia en lo económico, sin pluralidad en lo político” (Ib. 31). La libertad de mercado supeditada al orden democrático, esa era la fórmula arizmendiana.

Arizmendiarieta abogaba por la instrumentación de la propiedad privada dentro de unos límites. Planteaba una solución intermedia entre la nacionalización y privatización completa de los medios de producción. Por principio, el usufructo del capital existente correspondía al conjunto de la sociedad, sin embargo, su distribución tendría una doble vía: una parte sería canalizada a través de la administración para garantizar un nivel de igualdad amplio; y otra parte, de forma individual de acuerdo al desempeño directo de cada persona.

La fórmula de convivencia arizmendiana era un igualitarismo de base, combinado con una diferenciación estimulante. “Trasladar al plano social todo el patrimonio, con ser más justo, puede invalidar, al menos en nuestra cultura actual, un objetivo que, con ser más justo, resulte menos práctico a la hora de contabilizar resultados, ya que no cabe desconocer la importancia de la masificación y pérdida de la responsabilidad individual. El cooperativismo trata de crear un nuevo estado de conciencia, de cultura en una palabra, a través de la humanización del poder, de la democracia en lo económico y de la soli-

daridad, que impida la formación de clases privilegiadas. Aquí y ahora, asigna un valor funcional a la propiedad” (Ib. 30).

Simultáneamente, Arizmendiarieta admitió que muchos cooperativistas seguían viéndose a sí mismos como “obreros” y caracterizando las relaciones internas de las cooperativas en términos de explotadores y explotados; Arizmendiarieta lo atribuía a una cultura burguesa no del todo desaparecida. También reconoció que no les faltaba cierta razón a quienes percibían cierta pérdida del impulso cooperativo, dando a entender que, en el fondo, el dinamismo cooperativo no es algo sujeto a fórmulas jurídicas como a un espíritu que debe renovarse continuamente.

3.2 La intervención de la iglesia

A finales de 1974, el Secretariado Social Diocesano también intervino en el debate a través del escrito *Conflictos en el movimiento cooperativo*. El texto incidía particularmente en las limitaciones y peligros del cooperativismo.

La Diócesis tendió la mano a los sectores críticos de la sociedad con el movimiento cooperativo: “la creencia en la integración necesaria se ha amplificado en los últimos tiempos. Se ha creado un estado de opinión contrario a cualquier movimiento cooperativo, por estimar que significa el abandono del movimiento obrero y de su lucha”.

Su planteamiento inicial era que las cooperativas estaban obligadas a jugar el juego que les imponía el sistema capitalista de mercado —basado en la apropiación privada de los medios de producción y carente de una planificación que establezca prioridades— cuyo motor no es otro que la búsqueda de beneficio. “Así, es frecuente la acusación de que las cooperativas son capitalistas hacia el exterior, aunque se admite que, en el interior, su funcionamiento es distinto al de las empresas capitalistas. Hay sin embargo quienes creen que no se puede separar la inserción en el contexto capitalista, del funcionamiento interior. La articulación y solidaridad entre el interior y el exterior son de tal naturaleza que no cabe la separación”.

CLAVES DE COYUNTURA

- **Clima de gran efervescencia política.** Las postrimerías del régimen franquista se caracterizaron por una fuerte agitación política y social. En particular, distintos sectores de la izquierda introdujeron a debate la experiencia cooperativa de Mondragón.
- **Rápido crecimiento de Ulgor durante los últimos años.** En 1974 Ulgor contaba con más de 3.500 miembros. Su tamaño había hecho aumentar los problemas de comunicación y coordinación. Además, la rápida expansión había supuesto una incorporación acelerada y masiva de nuevos socios que no habían recibido formación alguna sobre las prácticas y principios cooperativos.
- **Tensiones sociales y laborales de las cooperativas.** Las tensiones se centraban en torno a la contradicción interna entre el sistema democrático de gobierno, por una parte, y el sistema de organización científica del trabajo o taylorismo, por otro; así como en torno a los debates y disputas sobre las relaciones de poder existentes y el crecimiento de una casta de tecnócratas en las cooperativas.
- **Prohibición de huelgas internas.** Desde 1971, como consecuencia de un conato de huelga, los estatutos de las cooperativas distinguían las huelgas externas (por solidaridad con causas laborales o de otro tipo) de las huelgas internas (motivadas por problemas laborales o salariales internos) y prohibían éstas últimas, pudiendo tomarse medidas disciplinarias, incluido el despido, contra los huelguistas.

Entre los riesgos que podían acechar al cooperativismo, el texto del Secretariado Social destacaba la dominación y la pasividad. La especialización profesional derivada tanto de la falta de transparencia introducida por el capitalismo en las relaciones entre las personas, como de las necesidades coyunturales de la empresa, entraban en contradicción con los principios de participación y autogestión. La otra cara de la moneda del poder que arraigaba en los centros de decisión era la apatía, la comodidad de quienes se sentían alejados de esos mismos centros. Por tanto, bajo este punto de vista, dominación y pasividad, eran dos tendencias que se reforzaban mutuamente.

El escrito se cerraba con un aviso para navegantes: “si la minoría creyese que es su deber eliminar el movimiento cooperativo por constituir factor de integración en el sistema capitalista, debe admitir que el movimiento cooperativo no admita en su interior a los que pretenden su destrucción”.

A su vez, en un artículo titulado “*Metidos en conflicto*”, Javier Mongelos y Jesús Larrañaga respondían señalando que las pautas de acción social válidas para enfrentar conflictos en las empresas capitalistas no eran trasladables a las cooperativas en la medida en que éstas se habían erigido precisamente como alternativa de aquellas.

Frente a sus críticos dentro y fuera de las cooperativas, Arizmendiarieta interpeló de forma reiterada al realismo, a la disciplina interna de las cooperativas y a la necesidad de diálogo abierto y permanente.

3.3 La huelga de 1974

La huelga de 1974, la única que ha tenido lugar en toda la historia de la experiencia cooperativa de Mondragon, representó un hecho controvertido en el desarrollo del movimiento cooperativo. Más de 400 socios trabajadores de Ulgor (hoy Fagor Electrodomésticos) y Fagor Electrotécnica (hoy Fagor Electrónica) secundaron la huelga.

Sin embargo, su importancia no se mide por el apoyo recibido ni por su duración, que fue muy breve —no duró más que un día y la producción no llegó a pararse por completo—, sino por sus implicaciones a diferentes niveles en el desarrollo posterior de la experiencia.

3.3.1 El nuevo sistema de evaluación de las categorías laborales

El factor desencadenante de la huelga fue el nuevo programa de valoración de las categorías laborales. En las cooperativas las retribuciones se determinan en función de los índices laborales y el sistema de evaluación de las categorías laborales vigente no



Debido a la proliferación de huelgas políticas durante la transición, en algunas cooperativas se llegó a la conclusión de que había que regularlas.

estaba unificado: existía un sistema para trabajadores manuales y otro para administrativos y directivos; y la forma en que se aplicaban las valoraciones cambiaba de una cooperativa a otra. Además, se había producido un considerable retraso en la evaluación de puestos de creación reciente.

Hacia ya dos años que se había puesto en marcha un proyecto de reclasificación de las categorías laborales, motivado por el creciente descontento con los índices laborales vigentes y las dificultades derivadas de la diversidad de principios y prácticas seguidas por las distintas cooperativas en la evaluación de categorías laborales.

El proyecto se estaba llevando a cabo en cinco cooperativas pertenecientes al Grupo Ularco. En lo referente al método de evaluación, se decidió crear un sistema general aplicable a todos los puestos de trabajo; los criterios de evaluación se centraron en dos aspectos: la evaluación del puesto de trabajo y la evaluación de la persona que ocupaba ese puesto (incluía un sistema de incremento por mérito que se basaba en la evaluación del supervisor sobre el rendimiento del trabajador). Como consecuencia de la reorganización de las categorías laborales algunos puestos de trabajo vieron reducido su índice. De las cinco cooperativas Ulgor fue la que sufrió un mayor número de reducciones.

Consecuencias de los cambios en la valoración de los puestos de trabajo 1974			
Cooperativa	Sin cambio retributivo	Aumento retributivo	Reducción retributiva
Ulgor	22%	56%	22%
Fagor Industrial	6%	92%	2%
Copreci	42%	40%	18%
Ederlan	20%	66%	14%
Fagor Electrotécnica	40%	54%	6%

FUENTE: [Servicios Centrales de Fagor](#); tomade de FOOTE-WHYTE, W. y KING-WHYTE, K. (1989): *Mondragon más que una utopía*. Editorial Txertoa, San Sebastián.

En el caso de trabajadores de nueva incorporación el índice también afectaba a la baja. Los trabajadores que no estuvieran conformes con la nueva clasificación podían pedir una revisión. De hecho, se presentaron 1.022 solicitudes de reevaluación, algo más del 35% de los puestos evaluados, y se modificaron 212 clasificaciones. Sin embargo, seguía habiendo tensiones.

Los trabajadores cuyos puestos de trabajo habían visto reducido su índice exigían una revisión del método de evaluación, ya que en la evaluación se habían modificado algunas clasificaciones pero no se habían revisado los criterios para evaluar los puestos de trabajo. Por otra parte, consideraban que las escalas de méritos estaban en contradicción con los valores igualitarios de los socios y pedían que se tomaran medidas para controlar la imparcialidad de los supervisores a la hora de evaluar a cada trabajador.

3.3.2 Desarrollo de los acontecimientos

Los huelguistas, alegando la falta de validez de los órganos institucionales de participación, prescindieron de éstos para convocar la huelga. El Consejo Rector, por su parte, defendió que esa falta de validez no estaba probada, dado que ni siquiera se habían puesto a prueba esos cauces y no tomó en cuenta las peticiones realizadas por otras vías.

La tarde del 27 de junio, mientras el Consejo Social se reunía para tratar el tema de las reclamaciones, los líderes del movimiento de protesta llamaron a la huelga que fue secundada por más de 400 socios trabajadores de Fagor Electrotécnica y, sobre todo, de Ulgor.

La huelga concluyó con la expulsión de veinticuatro socios trabajadores considerados instigadores de la misma y la imposición de sanciones económicas a otros 397 miembros. La decisión, mediante votación secreta fue respaldada por ambas Asambleas celebradas el mismo día y a la misma hora. La medida afectó a diecisiete miembros de Ulgor y siete de Fagor Electrotécnica (18 mujeres y 6 hombres).

Fagor Electrotécnica readmitió a los expulsados el 26 de marzo de 1977. En Ulgor, la readmisión de los socios expulsados fue rechazada en las Asambleas Generales de 1976 y 1977. Finalmente, en la Asamblea General Ordinaria celebrada el 1 de abril de 1978 el Consejo Rector, a petición del Consejo Social, incluyó nuevamente en el orden del día la propuesta de readmisión. El Consejo Rector se mostró favorable a la propuesta sugiriendo que las tensiones y sentimientos negativos no podían resolverse de otro modo. El 68% de los socios se mostró a favor de la readmisión, el 30% en contra y un 2% de los votos fueron nulos. La mayor parte de los expulsados solicitaron la readmisión y fueron readmitidos, tanto en Ulgor como en Fagor Electrotécnica.

3.3.3 Consecuencias del conflicto

Aunque los sucesos se desarrollaron principalmente en Ulgor y en menor medida en Fagor Electrotécnica, afectaron a todo el conjunto de cooperativas. Algunos interpretaron lo sucedido como una manifestación de la falta de solidaridad entre los miembros de las cooperativas. Otros resaltaron su carácter marginal y la falta de identificación de la mayoría de los socios cooperativistas. Los hechos provocaron una serie de debates sobre cuestiones relacionadas con normas de actuación y procedimientos internos, así como actividades de análisis con el fin de averiguar en qué se había errado y, en consecuencia, aplicar medidas preventivas para evitar conflictos similares en el futuro.

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

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

CAPÍTULO **05**

Del mercado único
europeo al mercado global

Índice

Introducción.....	159
1. De la recesión al fortalecimiento económico.....	160
2. La organización cooperativa: Mondragón Corporación Cooperativa (MCC).....	163
3. Los fondos intercooperativos.....	166
4. Mondragon Unibertsitatea (MU)	168
5. Transformaciones en el seno de las cooperativas	169
5.1 Ampliación del abanico salarial.....	169
5.2 Incremento de los trabajadores contratados y la figura del socio temporal.....	170
5.3 Implantación de nuevos programas de calidad, producción y participación.....	170
5.4 Internacionalización.....	171

Introducción

A estas alturas parece claro que la experiencia cooperativa de Mondragon es la síntesis de una relación dialéctica de dos conceptos básicos: empresa y cooperativa.

Este último capítulo cierra nuestro recorrido histórico a través de la experiencia cooperativa de Mondragon. Su título, *Del mercado único europeo al mercado global*, es indicativo del tránsito que realizan las cooperativas al compás del proceso de globalización económica.

A medida que nos vamos acercando al presente —y vamos cerrando nuestro recorrido histórico— resulta más difícil interpretar el pasado inmediato de un modo que no sea provisional; más, si tenemos en cuenta que la realidad cooperativa de Mondragon sigue asombrando a propios y extraños por su tremenda dinamicidad. Por ese motivo, el hilo conductor de este último capítulo descansa menos en el relato histórico que en los tres anteriores.

La década de los noventa trajo consigo grandes cambios. Al interior de la experiencia cooperativa de Mondragon, la crisis económica del 92-93 vino a significar un punto de inflexión que marcó el rumbo para la materialización corporativa y el fortalecimiento económico.

Desde un punto de vista organizativo, el proceso más destacable de esos años fue el surgimiento de Mondragón Corporación Cooperativa: una supraestructura creada a iniciativa de las cooperativas que actualmente reúne más de doscientas empresas. A las cooperativas les dio la fortaleza de conformar el grupo empresarial más grande del País Vasco, delegando parte de su soberanía y cediendo la gestión de los Fondos cooperativos comunes a la Corporación.

De la mano de la nueva estructuración cooperativa y del efecto de la globalización económica, el proceso de internacionalización de las cooperativas ha sido otra de las cuestiones clave de los últimos años. Como se verá en las páginas que siguen, la creación de MCC ha sido decisiva para apoyar e impulsar la búsqueda de nuevos mercados.

Más allá del ámbito empresarial, la creación de la Universidad cooperativa (Mondragon Unibertsitatea) será otro de los hechos relevantes de este último periodo. Un nuevo proyecto educativo que se basa en la experiencia y prestigio de las antiguas escuelas de magisterio, ingeniería y empresariales. Estrechamente vinculada a las cooperativas como centros de formación de cuadros técnicos, la Universidad también está llamada a llenar el déficit que se venía sintiendo en la formación cooperativa.

1. De la recesión al fortalecimiento económico

La mejoría generalizada que experimentó la situación económica del país a partir de mediados de la década de los 80, con una tasa media de crecimiento anual del 4,4%, cambió de signo al inicio de los 90. La desaceleración económica del período 1990-1992 y la recesión de 1992-1993 tuvieron graves consecuencias, especialmente, en el tejido productivo industrial. A diferencia de la crisis energética sufrida en los 70, ésta nueva crisis respondía a la acumulación simultánea de varios factores:

- Crisis económico-financiera internacional
- Consecuencias de la guerra del Golfo
- Crecimiento negativo tanto de Estados Unidos como de Japón
- Derrumbe de la Europa del Este y unificación alemana

La economía mundial estaba atravesando una clara recesión. Europa sufría en primera fila este declive; el estado español, país económicamente inducido y no inductor, acusaba con mayor fuerza el retroceso.

El País Vasco, a su vez, presa de la influencia de su mercado interior, recibía la sacudida de este deterioro de la economía —que afectó decisivamente a la industria, base productiva del País Vasco y probablemente el sector más golpeado por la crisis— recortando a la baja sus objetivos de crecimiento, empleo y rentabilidad. En el País Vasco la crisis fue agravada por las características de su estructura productiva industrial, y especialmente, por su escasa competitividad. La entrada en un ciclo económico recesivo virulento se expresó, en primer lugar, en una acusada reducción del consumo.

LA CRISIS EN CIFRAS

EN EL MUNDO:

- El PIB de Estados Unidos fue negativo (1,2%) en 1991 y sólo aumento el 1,8% en 1992.
- En Japón la producción industrial descendió un 6,1% en 1992.
- En la Unión Europea en 1993 el desempleo rebasó el 11% de la población activa y el PIB cayó un 0,5%.

EN EL ESTADO ESPAÑOL:

- En 1992 el PIB español creció un 1,5% y en 1993 retrocedió un 1,2%.
- El desempleo en España pasó del 19,5% en 1992 al 23,5% en 1993.
- La producción industrial cayó un 0,6% y el empleo industrial descendió un 1,9% en 1992.

EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA VASCA:

- En 1993 el PIB cayó un 6% y el desempleo se situó en un 24,5%.
- La actividad industrial descendió un 3,7% en 1992.
- El desempleo aumentó en 35.900 personas, de las que 20.000 trabajaban en el sector industrial.

En 1992 las cooperativas industriales de Mondragon retrocedieron en sus ventas un 1,8%, no cubrieron las previsiones que formularon en sus planes de gestión y perdieron 866 empleos. 1993 se reveló como uno de los peores años de la historia del Grupo Industrial: la demanda interior siguió disminuyendo, situándose la caída en un 10%. A pesar de todo, la incidencia de la crisis no fue tan negativa dentro de la experiencia cooperativa de Mondragon como fuera de ella, gracias al relativo buen comportamiento de las Áreas de Finanzas y de Distribución. El resultado fue que en 1993 se generaron más de 200 empleos en el conjunto de la corporación cooperativa. Entre 1991 y 1994, según fuentes de Lagun Aro, hubo 2609 reubicaciones provisionales, de las cuales 294 fueron definitivas.

VENTAJAS DE AFRONTAR LA CRISIS DESDE EL GRUPO

- Grupo ampliamente diversificado.
- Movilidad interna de los socios trabajadores. Reubicaciones.
- Existencia de Fondos cooperativos
- Ayudas de Caja Laboral y Lagun Aro.

A partir 1994-1995 se apreció un cambio de tendencia en las magnitudes macroeconómicas más relevantes de las empresas cooperativas. Las ayudas al empleo de Lagun Aro, que fueron exprimidas hasta el límite en los años previos, comenzaron a descender ante la mejor evolución del empleo, hasta reducirse un 42% en 1996.

El nuevo ciclo económico de crecimiento se mantuvo hasta el 2001. Mondragon aprovechó eficazmente esta etapa de crecimiento para crear empleo y aumentar sus ventas y recursos propios de forma espectacular. La expresión más contundente del potencial adquirido por las cooperativas de Mondragon en los últimos años ha sido el incremento de puestos de trabajo. Entre 1995-2007 el conjunto del empleo casi se ha multiplicado por cuatro, pasando de 27.950 a 103.731. En todo caso, las cooperativas de Mondragon también han sido permeables a la de flexibi-

MEDIDAS DE SOLIDARIDAD EN EL NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN

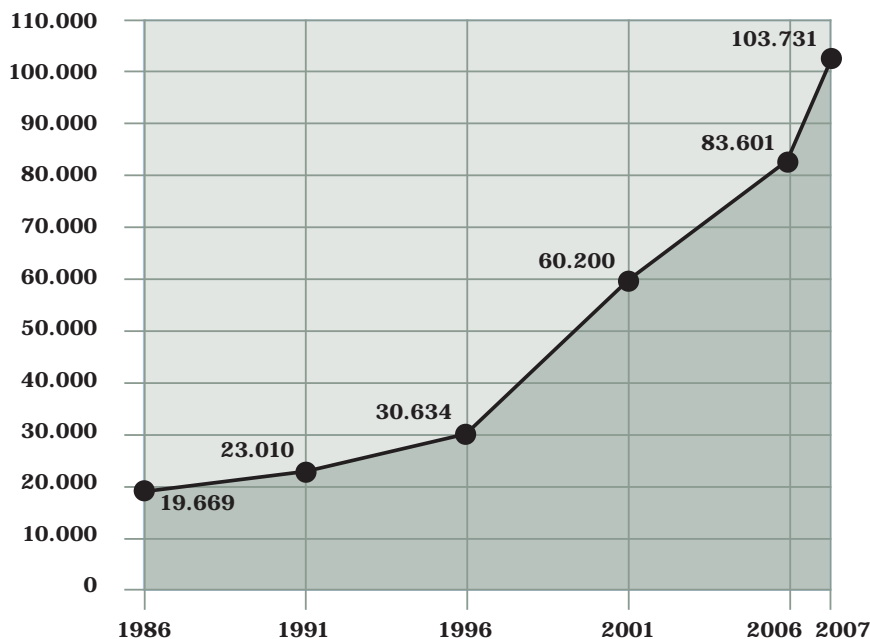
Los mecanismos de protección del empleo y de ayuda financiera que se implementaron durante la crisis de los 80 también fueron utilizados en esta nueva coyuntura, con la diferencia de que éstos se acomodaron al nuevo modelo organizativo del que se acababan de dotar las cooperativas de Mondragon, esto es, a MCC. Los recursos utilizados fueron los siguientes:

- Las Agrupaciones sectoriales complementaron y ampliaron las opciones de reubicación de socios excedentarios ofrecidas hasta ese momento por los Grupos cooperativos.
- La reconversión de resultados se estructuró en dos planos: a nivel de Agrupaciones sectoriales y a nivel de las respectivas Divisiones. Los niveles de reconversión dependían del nivel de convergencia interna de cada Agrupación sectorial y de cada División. No obstante, en la norma básica sobre Reconversión de resultados, se disponía que los niveles de reconversión aprobados por las Agrupaciones sectoriales y Divisiones se duplicarían para las cooperativas con pérdidas.
- Con la creación del Fondo Central de Intercooperación (FCI) se transfirió a los órganos de gobierno de la Corporación la responsabilidad de financiar los procesos de reconducción de cooperativas con dificultades.

lización y precarización del mercado de trabajo: de los empleos que se van creando en estos años no son todos de carácter cooperativo. A día de hoy, en las entidades cooperativas —sin contar las empresas participadas— la proporción del empleo cooperativo está en torno a un 80% sobre un 20% de empleo asalariado.

Un desarrollo más amplio de esta temática se encuentra en el capítulo doce dedicado al compromiso social cooperativo.

Evolución del empleo en Mondragon ¹



FUENTE: Mondragon

¹ En las estadísticas de las cooperativas el empleo se mide por puesto de trabajo. Sin embargo, en el caso de Eroski el criterio básico de medición son las personas, lo que hace que las sumas totales aumenten en razón de las sustituciones por bajas o por vacaciones, y no sean equivalentes al resto. Auzo Lagun también elabora sus estadísticas según este último método; en este último caso los resultados se elevan por la contratación a tiempo parcial que en Auzo Lagun está bastante extendida.

El Grupo de Distribución es el que ha concentrado el mayor potencial de creación de empleo: en una década, es decir, entre 1991 y 2001 su plantilla pasó de 6.878 trabajadores (30% del total de la Corporación) a 27.701 (46% del total); y continúa creciendo: a finales de 2007, tras la compra de la red de supermercados de Carabro, Eroski sumaba más de 47.000 trabajadores. (ver capítulo 12 página 314)

La otra gran novedad de las dos últimas décadas es el peso específico que va adquiriendo el mercado exterior en el conjunto de las cooperativas. En cosa de diez años la orientación exterior de las cooperativas del grupo es una realidad plena. El porcentaje de las ventas del sector industrial realizadas fuera del mercado español no ha dejado de aumentar desde principios de la década de los noventa. Si en 1995 la suma de las exportaciones y las ventas de las filiales industriales significaban el 39% de las ventas totales, para 2006 éste había ascendido hasta el 56,7%. Y, previsiblemente irá en aumento en los próximos años. Por su parte, las áreas de Distribución y Finanzas se van consolidando en el mercado español.

2. La organización cooperativa: Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)

Con la adhesión del estado español a la Unión Europea en 1986 y la entrada en vigor del mercado único prevista para el año 1993, en los círculos directivos empezó a intuirse la necesidad de abordar la estructuración de las cooperativas entre sí a partir de un enfoque más empresarial.

Desde un punto de vista empresarial, el mercado único europeo tenía grandes implicaciones: desaparición de las barreras arancelarias y de los apoyos a la exportación; un aumento de la competencia y una reducción de la cuota de mercado; el acceso a un mercado casi nueve veces mayor, con una tecnología mucho más avanzada y con unos modelos de gestión más internacionalizados.

En definitiva, la nueva realidad planteaba grandes retos. Desde el punto de vista de la competencia internacional, a corto plazo se vislumbraba una situación de desventaja respecto al entorno empresarial europeo. Las empresas europeas estaban mejor situadas: su implantación en los mercados internacionales era más sólida, tenían una mayor capacidad financiera, tecnológica y comercial; su capacidad de oferta era superior, con calidad, precio y servicios mejores; y su tamaño era superior al de las cooperativas individuales y a la de los Grupos comarcales.

En lo que se refiere a la situación de las empresas cooperativas del Grupo Cooperativo Mondragón, en las Agrupaciones comarcales no predominaban los aspectos de negocio; de hecho, los vínculos empresariales eran bastante débiles. Las cooperativas no desarrollaban una estrategia empresarial conjunta; a la hora de abordar tareas fundamentales y compartir costes como podían ser los de publicidad y distribución (almacenes, transportes, etc.), no podían apoyarse mutuamente; empleaban una amplísima gama de tecnologías de carácter diferente, lo que hacía difícil dominarlas y menos aún desarrollarlas a gran nivel. Por otra parte, existía una gran dispersión en la ubicación de los negocios. Como ejemplo extremo estaba el caso del sector de bienes intermedios, compuesto por 29 cooperativas que pertenecían a 14 grupos comarcales diferentes.



(...) el grupo no era un grupo, sino (...) “*un archipiélago de empresas*”. El catálogo de empresas del que tan orgullosos estábamos tan amplio y tan variado, tan rico y tan distinto, parece desde la perspectiva de hoy más propio de un bazar. (...) El grupo utilizaba un total de 27 tecnologías totalmente diferentes entre sí. No se llegó a contar en cuántos mercados se estaba presente, o cuántas redes comerciales se utilizaban, probablemente porque era imposible hacerlo. Había incluso cooperativas que hacían a la vez barcos y excavadoras, andamios y amasadoras de pan, prensas y viviendas, ascensores y estructuras metálicas, embragues y aspersores para la agricultura, trituradores de basura y maquinaria para la madera. ”

PÉREZ DE CALLEJA, A. (1986): *La organización del Grupo Cooperativo Mondragón. El debate de la política industrial*. Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía.

“ El Consejo General que es el nudo central del GCM, es más foro que ejecutor de unas directrices, a falta de una vertebración del poder y de una articulación sectorial. La figura del Congreso sirvió de cámara de resonancia, de ágora de discusión, sobre temas que forzosamente tenían que ser de general aplicación, sin que ello condicionara la evolución particularizada de cada grupo comarcal. La lectura de los acuerdos de los Congresos de 1984 y 1988 revelan importantes declaraciones de principios que se materializan parcialmente y a ritmo desigual a falta de órganos de poder (dirección estratégica) capaz de llevarlos a la práctica ”

LARRAÑAGA, J. (1998): *El cooperativismo de Mondragon. Interioridades de una utopía*. Oñalora.

El resultado de aquella oferta tan amplia y variada eran series de producción pequeñas, costes altos y productividades bajas que se traducían en una baja competitividad. El esquema operativo basado en estrategias de diversificación de productos —gammas muy amplias para mercados muy pequeños y segmentados— sólo podía funcionar si se combinaban adecuadamente expansión o crecimiento de la demanda, y proteccionismo o ausencia de competidores, elementos ambos con los que ya no se podía contar.

MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA: ¿POR QUÉ ESTA DENOMINACIÓN?

La denominación sintetiza tres rasgos emblemáticos del movimiento cooperativo de Mondragon:

Mondragón: “identifica el origen singular de la experiencia y aporta el reconocimiento internacional como paradigma del movimiento cooperativo”.

Corporación: “identifica una entidad diversificada en sus componentes operando bajo una Unidad de Dirección y permite, adicionalmente, la utilización del concepto grupo para proyectar imágenes parciales de la Corporación hacia mercados objetivos específicos”.

Cooperativa: “incorpora un valor irrenunciable de identidad sociocultural diferenciador del modelo”.

FUENTE: *Normas del Congreso*, actualizado al 18 de enero de 2008.

Este diagnóstico exigía una revisión de las estructuras existentes. El reto estaba en especializarse, organizar de otra manera el catálogo de productos y mercados del conjunto de cooperativas, aprovechando sinergias y economías de escala de empresas con actividades afines tanto para realizar compras, ventas y comercialización conjunta para así mejorar precios, calidad y servicios, como para potenciar la investigación y el desarrollo, y promocionar nuevas iniciativas; para aumentar las cuotas de mercado, o para desarrollar estrategias a largo plazo y con perspectiva global.

Planteado el nuevo horizonte, durante el tercer Congreso Cooperativo celebrado en diciembre de 1991 se aprobó el nuevo proyecto organizativo y el Grupo Cooperativo Mondragón pasó a ser Mondragón Corporación Cooperativa (MCC).

Este nuevo proyecto organizativo buscaba la máxima eficiencia empresarial a través de la sectorialización, reagrupando las cooperativas en términos de relaciones producto-mercado homogéneas y con unidad de dirección estratégica. Todo ello con el objeto de obtener mayores niveles de competitividad a través de la búsqueda y explotación de economías de escala y sinergias empresariales, fomentando la innovación tecnológica.

En cuanto a su naturaleza, es muy importante insistir en su singularidad. La nueva estructura organizativa no tiene una referencia común en el ámbito de las empresas mercantiles. La transferencia de poder viene de abajo arriba. Mondragon se conforma como una organización de orden federativo en la que las cooperativas

adheridas se adscriben a la División sectorial que les corresponde. El nuevo esquema organizativo contempla la existencia de tres grupos: el industrial, el financiero y el de distribución. El primero está compuesto por doce Divisiones¹ y los dos últimos por una sola División. A su vez, las actividades formativas y de investigación no están adscritas a ninguno de los tres grupos. (ver más cap. 7, pág. 210)

Como hemos señalado en la introducción, Mondragon viene a ser el resultado de un proceso de integración, que propiamente no es ni vertical ni horizontal, sino una combinación de ambas. Las cooperativas delegan parte de su soberanía y ceden la gestión de los fondos de intercooperación a la Corporación que viene a cumplir una función de dirección, representación y gestión unificada en ámbitos de políticas generales sujetos a planes previamente aprobados en los distintos órganos cooperativos y niveles de articulación empresarial. A su vez, las cooperativas gozan de una mayor estabilidad sabiendo que cuentan con el respaldo del grupo. Sin embargo, la fuente de la soberanía sigue emanando de las propias cooperativas y del órgano de máxima representación de los socios, que es la Asamblea General. Desde el punto de vista organizativo, esta distribución de poder hace que —entre otros elementos— Mondragon sea incomparable a cualquier gran grupo empresarial o multinacional convencional.

En una estructura organizativa tan compleja, los equilibrios de poder también lo son. Al igual que en cualquier sistema de democracia representativa, el ejercicio responsable de los derechos de cada socio y el funcionamiento eficaz de los mecanismos de participación, representación y control son la base fundamental para garantizar una práctica empresarial regida por principios democráticos.



¹ En junio de 2008 se dismanteló la División de Carrozados y Suministros (compuesta por Irizar, Ampo y Urola), tras la salida de las dos primeras de Mondragon. En el momento presente, la reubicación de Urola todavía está sin determinar. Casi por las mismas fechas la División Automoción se desdobló en dos: Automoción Chasis and Powertrain (Fagor Ederlan, Ederlan Tafalla, Mapsa y Ecenarro) y Automoción CM (Cikautxo, Maier y FPK).



Socios de cooperativas industriales, de crédito y de consumo votando juntos. Una instantánea de lo que es Mondragon.

3. Los fondos intercooperativos

Ya hemos comentado a lo largo de los capítulos anteriores que los fondos intercooperativos constituyen una de las expresiones más claras de la vivencia del principio básico de intercooperación y de apoyo al desarrollo empresarial y social de la corporación.

Las cooperativas, conscientes de su limitada dimensión, vulnerabilidad financiera y compromiso con el desarrollo empresarial y social, aúnan esfuerzos en beneficio propio, del conjunto de la corporación y de la sociedad en general. Los fondos que se describen a continuación —gestionados íntegramente desde el centro corporativo—son la respuesta solidaria de las cooperativas que se integran en Mondragon.

El Fondo Central de Intercooperación (FCI) es un instrumento financiero de gran valor estratégico. El destino de estos recursos se acuerda en la Comisión Permanente del Congreso de Mondragon, a propuesta del Consejo General. Su asignación tiene por objeto fortalecer la situación económica de algunas cooperativas, impulsar proyectos de internacionalización y de nuevas actividades estratégicas para el grupo. (ver capítulo 7, pág. 219)

El Fondo de Solidaridad Corporativo (FSI) es un fondo restringido al Área Industria y su razón de ser es compensar pérdidas. Una especie póliza de seguro para responder a las contingencias empresariales.

El Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI), a su vez, se nutre de los **FEPC** de Caja Laboral y del resto de cooperativas. Estos recursos se instrumentan mayoritariamente como subvenciones o aportaciones sin ánimo de lucro para proyectos de formación.

Si revisamos las magnitudes de los fondos no cabe duda de su carácter estratégico. Por poner un ejemplo, los fondos de intercooperación han sumado un total de 58,8 millones de euros en 2006, casi el equivalente a la suma de los presupuestos de los programas de Cooperación al Desarrollo y Servicios Sociales del Gobierno Vasco en el mismo ejercicio. (ver capítulo 7, pág. 220)

FONDOS INTERCOOPERATIVOS

	FCI: Fondo Central de Intercooperación	FEPI: Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa	FSC: Fondo de Solidaridad Corporativo
Objeto	Financiación de proyectos empresariales que por su envergadura o riesgo superan a las cooperativas o agrupaciones implicadas.	Potenciación de la educación y formación cooperativa y empresarial de los socios. Apoyo a la investigación y desarrollo tecnológico y a los centros educativos de la propia corporación.	Nuevo fondo constituido en el VIII Congreso de Mondragon (Mayo 2003). Completa las reconversiones de resultados de agrupaciones y divisiones del Grupo Industrial exclusivamente para hacer frente a contingencias futuras.
Origen de los fondos	Una primera aportación de 756€ por cada socio trabajador. Adicionalmente, todas las cooperativas realizan una aportación financiera anual equivalente al 10% de sus resultados. En el caso de Caja Laboral la aportación se eleva al 20%.	Caja Laboral aporta el 50% de su Fondo de Educación y Promoción al FEPI, mientras que las demás cooperativas sitúan esta aportación en un 20%.	Se dota anualmente del 2% de los excedentes brutos positivos de cada cooperativa. Además, se canaliza a través de este fondo la Compensación de pérdidas que previamente hacía FCI. El FCI aporta al FSC como subvención un importe equivalente al 20% del monto total de las pérdidas en que incurran las cooperativas en cada ejercicio.
Aplicaciones	MCC Inversiones es la entidad jurídica que da cobertura institucional al FCI. Fundación MCC canaliza las operaciones de FCI en términos de subvención o donación.	La Fundación MCC (1994) es la entidad jurídica que gestiona el FEPI.	La aplicación más importante de este fondo es la compensación de pérdidas. Con el total de sus recursos, el FSC compensa el cierre de cada ejercicio hasta el límite global del 50% de las pérdidas de cada cooperativa.
Cifras	MCC Inversiones ha financiado proyectos de desarrollo de cooperativas por un importe superior a los 300 millones de euros. Fundación MCC, por su parte, ha otorgado donaciones computables a este fondo por 52 millones de euros.	Este fondo ha captado más de 56 millones de euros que se han canalizado en forma de subvenciones hacia Mondragon unibertsitatea y otras cooperativas.	Su dimensión tiene como límite máximo el 1% de las ventas del Grupo Industrial en el ejercicio correspondiente. En 2004 este tope equivalía a unos 47 millones de euros.

FUENTE: Cuadernos de Principios Cooperativos. Intercooperación. Nº 7. Mayo 2005.

4. Mondragon Unibertsitatea (MU)

INSTITUTO DE ESTUDIOS COOPERATIVOS LANKI

Se crea en el año 2000 con el ánimo de responder a las necesidades de reflexión, investigación y formación sobre cooperativismo. Su razón de ser es investigar el hecho cooperativo y la autogestión, con un enfoque prioritario en su vertiente social y educativa, privilegiando la comprensión de la propia experiencia cooperativa de Mondragon.

Desde una perspectiva multidisciplinar, Lanki combina la autonomía y los nexos con los agentes cooperativos. La autonomía reflexiva como valor necesario para construir un conocimiento crítico sobre el hecho cooperativo. Los nexos como puente necesario para hacer investigación de calidad y por su vocación de servicio hacia los agentes cooperativos.

Sus líneas de investigación comprenden: las dimensiones sociales del cooperativismo y la intercooperación con las economías populares del Sur del planeta.

En el ámbito de la formación destacan, el programa de formación para órganos cooperativos y el posgrado en desarrollo cooperativo, en colaboración con el centro corporativo-Otalora.

Su estrecha conexión con otros actores —Mundukide, **Garrabide**, Arizmendi ikastola, etc.— proyectan su labor más allá del ámbito académico.



Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (HUHEZI), en Eskoriatza.

También en este periodo se impulsa el ilusionante proyecto de crear una universidad cooperativa, tomando como base la importante infraestructura y experiencia educativa existente dentro del movimiento cooperativo, esto es, la Escuela Politécnica, la Escuela de Magisterio y la Escuela de Estudios Empresariales ETEO. Estos centros de enseñanza superior se integran a la universidad como Facultad de Ingeniería (Arrasate-Mondragon), Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (Eskoriatza) y Facultad de Ciencias Empresariales (Oñate) respectivamente, y conforman el núcleo básico de la universidad. Por su parte, el carácter cooperativo de la universidad se refuerza al constituirse como institución de utilidad pública sin ánimo de lucro.

En la primavera de 1997 Mondragon Unibertsitatea (MU) fue reconocida por el Parlamento Vasco como universidad independiente de carácter cooperativo. Así, 1998 fue el primer año de funcionamiento pleno como universidad con su propio Consejo Rector y su Consejo de Dirección. La estructura orgánica de la universidad se asemeja bastante al de las cooperativas, de tal manera que cada facultad goza de plena autonomía en términos académicos y de gestión, y la rectoría funge como una superestructura que representa institucionalmente al conjunto de las facultades.

El Proyecto Educativo Mendeberry —reingeniería del proceso de enseñanza-aprendizaje—, la educación bilingüe, el reforzamiento de la capacidad investigadora y el desarrollo del campus universitario hacia otras comarcas, son los principales ejes de actuación de MU. En relación con este último objetivo, en 2001 se abrieron los campus de Goierri, Elgoibar e Irún.

5. Transformaciones en el seno de las cooperativas

5.1. Ampliación del abanico salarial

En los inicios de la experiencia cooperativa de Mondragon, los índices extremos de la retribución del trabajo entre el socio trabajador de menor índice y el gerente se situaron en la relación de 1 a 3. Este esquema blindaba cualquier atisbo de atropello social en la distribución de la riqueza generada y, en ese sentido, se acuñó como símbolo y materialización de la solidaridad retributiva.

Las primeras modificaciones de este riguroso margen se produjeron sucesivamente al compás del aumento de responsabilidades de los cargos de mayor rango. Simultáneamente, el crecimiento de la renta disponible fue incrementándose en todos los niveles de los socios, incluso a un ritmo mayor que el IPC. En ese contexto de mejora generalizada se adoptó un índice complementario, llamado prima de compensación laboral, que intentaba mejorar la retribución de los directivos con mayores responsabilidades. En 1976 el índice máximo de compensación podía llegar al 50% del índice nominal 3.

Sin embargo, las variaciones más significativas llegaron en 1988 al aprobarse en el I Congreso del GCM la apertura del abanico salarial de 1:3 a 1:6. Posteriormente, en el III Congreso de Mondragon de 1991, se fijó el anticipo de los más altos ejecutivos mediante un *coeficiente de solidaridad* con respecto a la retribución del mercado. Para la aplicación de este coeficiente se adopta como referencia la *retribución referencial básica*, en concreto la correspondiente al Director General de la Agrupación Sectorial de mayor dimensión y consolidación, para la cual, el coeficiente de solidaridad se sitúa en un 30% con respecto a su referencia al mercado. En una palabra, los cargos de mayor responsabilidad pasaron a percibir aproximadamente el 70% del sueldo atribuido a puestos similares del mercado. Este cambio se argumentó aduciendo que la retribución había de someterse a los criterios de *equidad interna y competitividad externa*.

Tales modificaciones no sólo tuvieron consecuencias directas para los ejecutivos involucrados, sino que también se vio afectado el significado del principio de solidaridad retributiva para todo el colectivo social cooperativo. En defensa de la normativa adoptada, la postura oficial argumentó que los salarios de los ejecutivos se mantenían, en realidad, en el 50% de la media del mercado y que eran compromisos necesarios para la supervivencia del sistema, ya que era necesario asegurar la capacitación profesional de los distintos niveles directivos del Grupo. Por otra parte, también se escucharon voces críticas que afirmaban que los cambios en la política retributiva representaban una ruptura en la tradición solidaria cooperativa. El sentido pecuniario de la solidaridad es, en todo caso, una cuestión controvertida y de permanente mención en el cuerpo social cooperativo.

5.2 Incremento de los trabajadores contratados y la figura del socio temporal

La actual ola globalizadora y la sobreproducción de los mercados de bienes y servicios en un entorno cada vez más competitivo, han conducido a flexibilizar las estructuras productivas de las empresas, con la consiguiente precarización laboral que tales prácticas conllevan. El permanente proceso de reducción progresiva de costes, los ciclos de demanda variable, la estacionalidad, las exigencias de rentabilidad, la dificultad de garantizar empleos fijos, etc., han impulsando la adopción de políticas de contratación temporal. Este marco de flexibilización del mercado laboral también afecta profundamente a las cooperativas que, en nombre de una obligada adaptación, llevan años practicando la contratación temporal por cuenta ajena, en franca contradicción con el principio de soberanía del trabajo.

La contratación por cuenta ajena ya era un recurso utilizado en la década de los 80. Sin embargo, no será hasta la década de los 90 cuando adquiere niveles preocupantes. En 1995 de los 27.900 empleos de Mondragon, 19.064 eran cooperativos. El resto de la plantilla, 8.836 (31%), eran trabajadores por cuenta ajena; unos, empleados en sociedades anónimas con capital cooperativo (4.671), otros, empleados en las propias cooperativas (4.165). En años recientes la evolución del empleo no cooperativo ha mantenido una tendencia al alza.

Las políticas de empleo de Mondragon están creando cierta tensión entre las diferentes modalidades de trabajadores y socavando el principio de solidaridad tanto en términos remunerativos como sociales. Desde otra perspectiva, también se podría afirmar que se está preservando lo más básico del principio de soberanía del trabajo, pues la contratación por cuenta ajena no se está utilizando para llevar a cabo contratos fijos o de duración indeterminada.

En todo caso, esta incoherencia con la práctica de los principios cooperativos se ha remediado, en cierta medida, con la creación de la figura jurídica del socio temporal (art. 26,2 de la ley 4/1993 de Cooperativas de Euskadi). Gracias a esa figura de contratación temporal cooperativa, se equiparan los derechos y las obligaciones de los socios temporales y de los socios de carácter indefinido; su duración máxima es de cinco años y su número no puede superar el 20% de los socios de carácter indefinido de su clase.

(ver capítulo 12, pág. 315)

5.3 Implantación de nuevos programas de calidad, producción y participación

Mondragon ha incorporado en las últimas décadas múltiples sistemas para la mejora de la gestión empresarial. El discurso oficial directivo ha venido utilizando conceptos como "productividad", "eficiencia", "calidad" y "servicio al cliente" como pilares básicos de su mensaje de práctica empresarial. El modelo de gestión impulsado por Mondragon en 1996 se ha basado en el modelo europeo de Calidad Total, EFQM, que gira en torno a un triángulo compuesto por la satisfacción del cliente, la eficiencia económica y el funcionamiento organizativo, y en cuyo centro se sitúa la mejora continua.

Los nuevos modelos de gestión han venido a alterar los esquemas tradicionales de participación en el puesto de trabajo. Con ello, se ha resuelto parte del déficit de participación que se le reprochaba a la experiencia, pero simultáneamente, se han sobredimensionado los objetivos de productividad y rentabilidad económica como ejes motivacionales de la gestión cooperativa.

Tras un proceso de revisión en profundidad del modelo de gestión la experiencia cooperativa de Mondragon se ha dotado de un nuevo modelo que responde a los siguientes objetivos: elaborar un modelo de gestión más coherente con la cultura de las cooperativas y contar una herramienta de evaluación propia y no importada. Este nuevo modelo se acaba de aprobar en mayo de 2007; sobre la base de la afirmación en los principios cooperativos, su objetivo sigue siendo la excelencia empresarial. El nuevo discurso de gestión empresarial, que concede gran importancia a la implicación de los trabajadores, contempla la adecuación del modelo de gestión a las filiales participadas.

Un desarrollo más amplio de esta temática se encuentra en el capítulo ocho dedicado a los modelos de gestión de las cooperativas.

5.4 Internacionalización

Durante los últimos años el contexto económico europeo e internacional está cambiando aceleradamente. El impacto de la integración de la Unión Europea y de la más reciente Unión económica y monetaria, junto con la tendencia de una gran parte de los países desarrollados hacia la globalización de su economía, tiene sustanciales repercusiones en las empresas que integran Mondragon. La integración en mercados mucho más amplios ha derivado en mayor competencia en el mercado español, considerado tradicionalmente como propio, y en la necesidad de incrementar la presencia de las cooperativas de Mondragon en el exterior, presencia a la que hasta hace pocos años no estaban habituadas. El incremento de la actividad internacional cumplirá distintos objetivos según el volumen y la diversificación actual de la exportación de los negocios: crecer, evitar ciclos recesivos, mantener la rentabilidad y los clientes, etc.

La internacionalización constituye desde 1994 uno de los cinco objetivos estratégicos básicos de Mondragon. Para su desarrollo se han definido los planes estratégicos corporativos de internacionalización (PECI), donde se recogen de manera pormenorizada los objetivos globales a alcanzar.

El primero en iniciar el proceso de internacionalización fue el Grupo Industrial, si bien los grupos de Distribución y Financiero también dieron en los años noventa el gran salto al mercado español. Las cooperativas han cubierto una primera fase de internacionalización exportando mayoritariamente a Europa y se encuentran en una nueva etapa centrada más intensamente en la inversión extranjera directa (IED), tanto como resultado de adquisiciones exteriores como de nuevas inversiones.

VARIAS FASES DE INTERNACIONALIZACIÓN

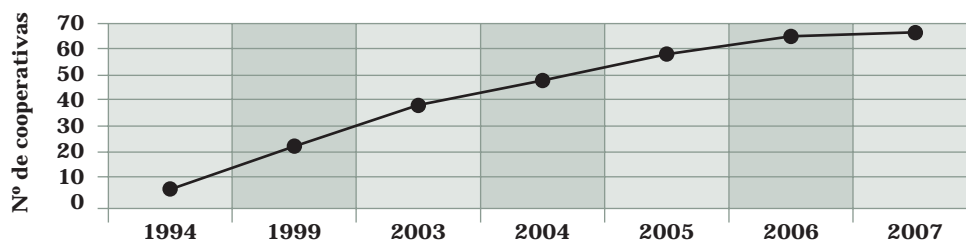
Mondragon ha cubierto una primera fase de internacionalización exportando mayoritariamente a Europa. Posteriormente, se inicia una nueva etapa que se concentra más intensamente en la Inversión Extranjera Directa (IED), bien a través de adquisiciones o de inversiones en nuevas empresas, bien de producción o de comercialización en el exterior.

A Mondragon se le asignó un papel destacado en la búsqueda de oportunidades de negocios, en asesorar a las cooperativas en su implantación exterior y en proporcionar apoyos financieros. La figura de las Delegaciones Corporativas se creó precisamente para dar cobertura a estas cuestiones. La primera Delegación que se estableció fue en China, donde las cooperativas empezaban a tener sus primeras experiencias internacionales de compra para comercialización y producción. Actualmente, existen delegaciones en seis países.

En lo que se refiere a las actividades industriales, la participación de las ventas internacionales, incluyendo la producción en el exterior, aumentó en 6 puntos porcentuales entre 1996-2001, situándose en el 51%. El peso específico de las ventas internacionales sobre las totales ha pasado del 28,8% de 1981 hasta un máximo del 56,8% en 2007.

FECHAS DESTACABLES EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	
1993 (julio)	IV. Congreso: aprueba su primer plan estratégico 1994/1996 donde uno de los cinco objetivos básicos de la Corporación es la internacionalización.
1994 (noviembre)	Se aprueba el Plan Estratégico Corporativo de Internacionalización (PECI) para dinamizar el despliegue exterior de las cooperativas desde una perspectiva global.
1995 (junio)	Se aprueba en el Consejo General de Mondragon, la estructuración del proyecto de internacionalización, fruto del trabajo de 23 grupos repartidos entre divisiones y agrupaciones.
1995	Irizar abre las puertas de su primera planta de producción en China.
1996	Se aprueba el segundo PECI 1997/2000 marcando como objetivos la consolidación en los mercados básicos y el acceso a los mercados prioritarios (Unión Europea, EEUU, China, Rusia y Europa oriental).
1996	Se llega a un convenio con Elkargi, Sociedad de Garantía Recíproca, a través del cual Elkargi da el respaldo necesario para garantizar los endeudamientos que la Corporación pueda contraer en sus planes de expansión.
1996-1997	La política de internacionalización comienza a dar sus frutos: en 1996 las ventas exteriores aumentan un 18,4% y en 1997 ya superan el 45,4% de las ventas totales.
1997	A través de MCC Desarrollo se pusieron en marcha proyectos industriales en Brasil y China.
2000	Se asentaron tres empresas en Brasil promovidas por Cikautxo, Fagor Ederlan y Maier, una en la República Checa impulsada por Eika y otra por Irizar en México. Son ya 26 el número de promociones en el exterior.
2003 (mayo)	El VIII. Congreso de Mondragon aprueba una resolución sobre "Expansión Societaria" instando a los órganos competentes a estudiar y desarrollar fórmulas de participación de los empleados no socios en la propiedad y en la gestión de la empresa, de forma homóloga a lo que ocurre en las Cooperativas.
2004 (mayo)	La Unión Europea se amplía a 25 Estados miembros con la integración de diez Estados del este de Europa.
2004	Se implantan diez nuevas plantas de producción.
2007	Las implantaciones productivas en el exterior alcanzan la cifra de sesenta y ocho, (incluyendo a Irizar).

Evolución de la implantación productiva de las cooperativas en el extranjero



FUENTE: Mondragon

Tal y como se puede observar en el cuadro anterior, el dinamismo de las cooperativas Mondragonesas en el ámbito internacional no deja ningún lugar a dudas. Las implicaciones de la implantación productiva en el exterior son notables a todos los efectos. En el plano empresarial supone un cambio drástico en la cultura y gestión tradicionales, que habrán de ser mucho más abiertas al exterior. En el plano social viene a significar una profunda reconfiguración de la experiencia cooperativa.

Un desarrollo más amplio de esta temática se encuentra en el capítulo trece dedicado al proceso de internacionalización de las cooperativas.

DIFICULTADES PARA IMPLANTAR COOPERATIVAS EN EL EXTERIOR

Todas las plantas productivas implantadas en el extranjero son sociedades anónimas. Las razones son varias:

- En la mayoría de los países de nueva implantación no existe una legislación cooperativa adecuada
- En muchos casos estas empresas se constituyen en **joint-venture** con otros socios
- Para crear cooperativas se precisan cooperativistas, personas habituadas a trabajar dentro de una cultura cooperativa, lo que no es fácil conseguir en poco tiempo
- Conservar cierto control por parte de la cooperativa matriz

POSIBLES MEDIDAS PARA PROMOVER EMPRESAS CON RASGOS PROPIOS Y DIFERENCIALES

Conscientes de esta problemática, durante el Congreso Cooperativo celebrado en mayo de 2003, se aprobó una resolución sobre "Expansión Societaria" instando a los órganos competentes a estudiar y desarrollar fórmulas de participación de los empleados no socios en la propiedad y en la gestión de la empresa de forma homóloga a como se da en las cooperativas.

Algunas cooperativas, empezando por la propia Caja Laboral, que cuenta con socios de trabajo y socios de capital —las propias cooperativas— cuentan con esquemas de participación que podrían servir de referencia para impulsar procesos de mejora en las filiales con independencia de su personalidad jurídica.

El Plan Estratégico 2005-2008 contempla extender la aplicación del modelo de "empresa participativa" a empresas filiales de forma gradual. Esta fórmula posibilitaría la participación en la propiedad y en la gestión por parte de los trabajadores por cuenta ajena, en las filiales que desarrollan su actividad en las empresas de Mondragon.

CAPÍTULO **06**

Claves de la experiencia
cooperativa de Mondragon

Índice

Introducción.....	177
1. Nacimiento y dinamismo inicial.....	178
1.1 Liderazgo.....	178
1.2 Valores, identidad colectiva y conjunto normativo.....	179
1.3 Capital simbólico y arraigo social.....	179
1.4 Un terreno abonado.....	180
1.5 Catalizador de energías sociales.....	181
1.6 Un mercado extremadamente proteccionista.....	182
2. Fortalecimiento y consolidación.....	182
2.1 Eficiencia empresarial.....	182
2.2 Capacidad de adaptación.....	183
2.3 Concentración geográfica y cohesión interna.....	183
2.4 Mancomunación del trabajo asociado.....	185
2.5 Capitalización de resultados.....	185
2.6 Mecanismos de intercooperación.....	186
2.7 Entidades de supraestructura.....	187

Introducción

A lo largo de los capítulos precedentes, dedicados a la reconstrucción histórica de la experiencia cooperativa de Mondragon, se ha abundado sobre los factores explicativos de su origen, su posterior desarrollo y consolidación como proyecto cooperativo empresarial. En este capítulo recogemos, a partir de un tratamiento más abierto, no circunscrito sólo a lo histórico, las claves más significativas del éxito de una empresa humana como la ECM.

Los logros y aciertos del cooperativismo de Mondragon que están fuera de toda discusión remiten al desarrollo endógeno, a la creación de empleo y riqueza, y especialmente, a una experiencia que ha impulsado una distribución más equitativa de la riqueza creada.

Son muchos los observadores que se acercan hasta Mondragon con el interés de indagar y conocer nuestra realidad cooperativa. Entre las preguntas que se suelen formular hay algunas constantes: ¿Qué es lo que se puede aprender de esta experiencia? ¿Cómo se explica este desarrollo? ¿Cuáles son las claves de su éxito? ¿Qué es lo que se puede extrapolar?

Los ensayos de interpretación son abundantes, tanto desde dentro como desde fuera de la ECM. Algunos autores se han interesado por los elementos singulares del movimiento cooperativo, otros han tratado de subrayar “la síntesis” de Mondragon, aquellos factores básicos e imprescindibles en el nacimiento de la experiencia. Unos practican el máximo grado de abstracción, otros el de concreción. Lo mismo podemos decir respecto a los enfoques, las obsesiones de unos no son sino distracciones para otros. Lo coyuntural y lo estructural, los factores económicos y los elementos culturales, el sistema de valores y la actuación pedagógica, son, por poner un ejemplo, otros tantos campos de reflexión e interpretación. Pero, todos ellos nos remiten a uno sólo: al viejo debate teórico sobre el cambio social. ¿Cómo fue posible el nacimiento del cooperativismo mondragonés? ¿Cuáles sus dinámicas de cambio a lo largo del tiempo?

Este texto, sin embargo, queda lejos de esa discusión. Nuestra labor ha sido la de realizar una síntesis enriquecida de fuentes y enfoques divergentes, sabiendo que posiblemente el precio de la apertura sea el eclecticismo. Para dar cabida a todos, sin establecer rangos ni principios explicativos rectores, se ha optado por enumerar y comentar uno tras otro los factores explicativos de carácter histórico, económico, social, humano, etc., que consideramos más relevantes, con el ánimo de que ayuden al lector a visualizar el campo de interpretación de esta experiencia. El capítulo se concibe de manera transversal, de modo que cada una de las ideas apuntadas tiene un desarrollo mayor en el contexto de otros capítulos.

1. Nacimiento y dinamismo inicial

1.1. Liderazgo



El liderazgo de Arizmendiarieta se sintetiza en su capacidad para detectar las necesidades de la comunidad y dar respuesta a las mismas impulsando estructuras autogestionarias, conectadas en red.

El movimiento cooperativo de Mondragón contó con una figura de incontestable autoridad: Arizmendiarieta. Se le podría calificar como el padre intelectual del cooperativismo mondragonés. Con un discurso comunitarista y una filosofía de la historia fundada en una naturaleza humana cooperativa, su liderazgo, mitad espiritual y mitad organizador, contiene una serie de rasgos muy singulares.

Como coadjutor de la parroquia de Arrasate-Mondragón desde mediados de los cincuenta, Arizmendiarieta pone en marcha su autoridad moral para reclutar jóvenes de la localidad a los que proporciona una sólida formación humanista basada en valores cristianos, canalizando la energía y el descontento social imperantes hacia la creación de empresas cooperativas.

Con gran capacidad creativa, de prospección de futuro y cierta dosis de pragmatismo, el liderazgo de Arizmendiarieta no se agota en el carácter institucional de su posición dentro de la iglesia, sino que sobre esa base se realza todo su carisma —aunque no destacó por su dotes de orador— para movilizar conciencias y comprometer a las personas. Los espacios privilegiados en los que Arizmendiarieta fue vertiendo su discurso de solidaridad comunitaria fueron: primero, los círculos católicos y la Liga de Educación y Cultura; y

después, la Escuela Profesional de Mondragón. Desde ahí, Arizmendiarieta acometió una acción educadora excepcional y proporcionó una forma de entender la vida desde el compromiso social sentando las bases ideológicas y técnicas del desarrollo socio-económico en clave cooperativa.

Todo ello actuó como palanca indispensable para aglutinar, dar cohesión y sentido de lealtad al grupo fundador de las primeras cooperativas. Así se fueron tejiendo lazos afectivos y de lealtad intragrupo, indispensables para romper con un estilo de hacer empresa. (ver capítulo 1, pág. 41)

1.2 Valores, identidad colectiva y conjunto normativo

La ECM se enraíza en los valores del humanismo cristiano. A menudo se ha subrayado un valor en particular: el altruismo, definido como la tendencia a actuar a favor de los demás y la voluntad de entrega a una empresa colectiva. En esta concepción, la idea de comunidad precede a las de empresa y cooperativa. Algunos autores destacan las profundas creencias éticas y religiosas del núcleo fundador de la experiencia cooperativa. Todos ellos pertenecían a movimientos eclesiales como la Juventud Obrera Católica (JOC) y la Hermandad Obrera de Acción Católica (HOAC), en la línea de la doctrina social de la iglesia; comprometidos en lo religioso y en lo social, todos se habían formado en torno a Arizmendiarieta.

“ Definición fundacional: crear un tipo de empresa más en consonancia con las justas aspiraciones del mundo del trabajo. ” - Ormaetxea

Entre los valores más subrayables encontramos el espíritu de trabajo y sacrificio. El valor que se le otorga al trabajo como fuente de sentido y de realización humana, con la austeridad como complemento. El valor de superación personal se combina con la entrega a la cooperativa. La coherencia entre las palabras y las acciones; y su recompensa, ser ejemplo o referente a seguir.

Este corpus de valores irá produciendo identidades colectivas a las que las personas subordinan de forma voluntaria sus propios intereses individuales, porque cooperar es conservar el vínculo social que permite dar vida a la empresa cooperativa.

El haber sabido establecer desde muy temprano un marco institucional cooperativo dentro del cual la empresa desarrolla su actividad es otro acierto de esta experiencia. Es subrayable la capacidad que se demostró para encarnar, traducir y hacer operativos los valores fundacionales que partían del concepto abstracto de hacer una *empresa diferente*, basada en la persona, en el valor del trabajo, en la solidaridad, etc. El conjunto normativo formado por los primeros estatutos y el régimen interno se desarrolló mediante un importante esfuerzo creativo y se logró una estructura normativa coherente que, en definitiva, regularía la vida institucional diaria del colectivo cooperativista. La práctica de convertir las ideas y principios expresados en pautas de funcionamiento dio cauces para la actuación cotidiana y para la eficacia operativa del proyecto. (ver capítulo 3, págs. 110-111)

1.3 Capital simbólico y arraigo social

El origen social del núcleo fundador revela que no se partía de una situación de marginalidad. Al contrario, igual que Arizmendiarieta, los primeros cooperativistas gozaban de cierto reconocimiento social en Arrasate-Mondragón. No eran simples obreros, sino maestros y peritos industriales con una carrera profesional prometedora en la Unión Cerrajera, la mayor fábrica industrial de la localidad donde trabajaron antes de lanzarse a la creación de la primera cooperativa.

Ese sustrato inicial y el capital simbólico con el que contaban pudieron ser decisivos a la hora de tomar la iniciativa cooperativa con la suficiente energía como para alterar la tradición industrial local y los modos de



De esta promoción salieron los primeros cooperativistas: Usatorre, Larrañaga, Gorroñoitia, Ormaetxea y Ortubay. Compatibilizaron sus estudios de peritaje, con los círculos de estudio en los que se formaron en su dimensión social.

hacer y dirigir la empresa. Desde luego, es notable la rapidez con la que se toman las primeras decisiones: adquisición de la primera empresa, cambios del modelo del producto y fabricación de un nuevo producto, proyecto de un nuevo pabellón industrial, desplazamiento de la fábrica de Vitoria a Arrasate-Mondragón, firma de una licencia para la fabricación de placas de selenio, etc. Obviamente, la generación de beneficios y el éxito empresarial inicial reforzaron esas variables sociales del grupo promotor.

Por otro lado, la elección de la fórmula cooperativa fue un factor de arraigo de la empresa en la comunidad. La cooperativa fijaba compromisos a largo plazo e impedía la transferencia de participaciones a terceros; apenas existía el temor de que la empresa abandonase su medio geográfico y social en busca de mayores rentabilidades u otras ventajas, como un mejor acceso a los mercados; además, la mayoría de las personas

que se iban incorporando al proyecto cooperativo —al igual que los primeros cooperativistas—, también procedían del mismo entorno, y esta circunstancia reforzaba el enraizamiento cooperativo.

1.4 Un terreno abonado

Tanto la tradición socio-cultural, caracterizada por la vinculación con el entorno, el espíritu comunitario y el fuerte sentido asociativo, como la tradición industrial confluyen en Arrasate-Mondragón.

Arrasate-Mondragón tenía el sedimento de sucesivas capas de educación en la discrepancia social, el imperativo de ser consecuentes con las promesas que se habían formulado a los futuros cooperativistas y en él se encontraban las raíces de la “rebelión blanca”.

FUENTE: Ormaetxea (1997): Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón, Euskadiko Kutxa-Saiolan

Arizmendiarieta, aparte de nutrirse de una ideología personalista con hondas raíces cristianas, se asienta en una cultura. Un pueblo, el vasco, y un entorno, la comarca euskaldun del Alto Deba de tradición rural con cultura industrial, en el cual se produce un *humus* concreto de valores, comportamientos y de características psico-sociales.

Sobre este caldo de cultivo los impulsores intuyen que puede fructificar la propuesta cooperativa. Es decir, el valor dado al trabajo, la capacidad de funcionar combinando libertad e igualdad, o la disposición a pensar en términos comunitarios, no son dados por Arizmendiarieta, sino ajustados a la impronta cultural de una sociedad y una generación. En la génesis de esta experiencia hay un *humus*, un grupo capaz de liderarlo hacia un proyecto real, y un impulsor que destila una propuesta autogestionaria desde el paradigma cristiano.

La tradición industrial comarcal, por su parte, aporta el conocimiento, la experiencia y el saber hacer de una comunidad directa e indirectamente relacionada con la actividad de las fábricas.

Ambos factores explican también, en alguna medida, el carácter endógeno y singular del cooperativismo mondragonés; y adquieren mayor relevancia si pensamos que el movimiento cooperativo surgió como una iniciativa de carácter netamente social, con el respaldo de la iglesia local, sin grandes referentes cooperativos en los que proyectarse, en un hacer haciéndose según se iba trazando el sendero cooperativo. Con la presencia tanto de una tradición fabril que se remonta siglos atrás como de un colectivo con gran sentido de comunidad se podría afirmar que el terreno estaba abonado. (ver capítulo 2, pág. 93)

Desde las posibles enseñanzas y ejemplos que desde la experiencia cooperativa de Mondragon se pudieran extraer para otras experiencias, Jose Mari Sarasua, cofundador de Copreci, destaca cuatro aspectos básicos que hicieron posible el cooperativismo mondragonés:

1. Conciencia de una situación injusta.
2. Un pensador pragmático.
3. Un pequeño grupo promotor comprometido a fondo y con liderazgo social.
4. Un pueblo con el valor del trabajo arraigado.

1.5 Catalizador de energías sociales

Bajo los imperativos del primer franquismo varias generaciones —las de la guerra y la posguerra— se van cultivando en la discrepancia social. La dictadura, el autoritarismo, la falta de libertades civiles, políticas, sindicales y culturales, y la represión de toda oposición al régimen, dejaban poco margen para la acción política. En ese contexto, las energías sociales se pudieron haber desplazado hacia el ámbito empresarial. De este modo, el proyecto cooperativo pudo actuar como catalizador de las necesidades,



En 1941, en plena posguerra, Arizmendiarieta con un grupo de trabajadores.

inquietudes y deseos de toda una comunidad sumida en la falta de libertades. La empresa podía ser uno de los pocos espacios, fuera del ámbito privado, donde poder ejercer ciertas cuotas de libertad y de democracia. Así, lo económico pasó a un primer plano; los esfuerzos cooperativos se centraron en la reforma de la empresa que se concibió como célula básica del orden social. Por su parte, la legitimidad del proyecto cooperativo, apoyada en un pensamiento económico social cristiano, no estaba cuestionada por el régimen. Todo ello permite comprender por qué en una coyuntura histórica tan excepcional como fue la dictadura franquista pudiera germinar un ensayo de estas características.

1.6 Un mercado extremadamente proteccionista

El aislamiento económico del régimen y la existencia de un mercado nacional cerrado al exterior, fue un factor que favoreció el impulso de las primeras iniciativas empresariales en sus primeros años de andadura, ya que no tenían por qué temer a una competencia casi inexistente; además, al aislamiento externo, se le sumaban unos bajos niveles de competitividad interna que facilitaban la entrada en el mercado. Finalmente, en torno a los años sesenta del siglo XX, las cooperativas industriales contaban con un mercado nacional de bienes de consumo en constante crecimiento: los hogares empezaban a demandar electrodomésticos que las primeras cooperativas, o sea, Ulgor —hoy Fagor Electrodomésticos—, Copreci y Arrasate —hoy Fagor Arrasate—, atendían con satisfacción. Ulgor, la pionera, era la fabricante de electrodomésticos, Copreci fabricaba componentes y Arrasate máquinas herramientas; ambos eran proveedores de Ulgor. (ver capítulo 3, pág. 110)

2. Fortalecimiento y consolidación

2.1. Eficiencia empresarial

El cooperativismo mondragonés es un cooperativismo orientado al mercado. Desde sus inicios las cooperativas no sólo respondían a las necesidades de sus asociados sino a las del conjunto de la población.

Una máxima de la experiencia ha sido que la rentabilidad empresarial es imprescindible para poder hablar de beneficios sociales. “La empresa para ser social, tiene que ser económica” sostenía Arizmendiarieta. Es decir, el primer objetivo es que la empresa tiene que sostenerse económicamente. La rentabilidad económica, primero, como condición de autofinanciación, y segundo, para viabilizar el proyecto social. En ese sentido, no se ha planteado una dicotomía entre el proyecto empresarial y el proyecto social, sino que uno y otro se refuerzan, se necesitan y avanzan de la mano.

De la misma manera que la eficiencia económica ha sido condición para las conquistas sociales, la práctica y los valores sociales cooperativos han reforzado el éxito empresarial.

En buena medida, ello es así, porque a diferencia de la sociedad de capital cuyo fin es la maximización de beneficios, la sociedad cooperativa, como sociedad de personas, lo que maximiza es la continuidad de la empresa y del empleo: esa es la razón de ser del trabajo cooperativo.

La eficiencia empresarial también está muy vinculada con otros dos rasgos remarcables de la experiencia cooperativa: la planificación y la orientación hacia el futuro. Integrar en las decisiones presentes una marcada visión de futuro anticipando límites u oportunidades de negocio para asegurar en el tiempo los puestos de trabajo creados ha sido, sin duda, consecuencia de una amplia planificación

empresarial. Durante muchos años, este rigor empresarial se impulsó desde la División Empresarial por medio de instrumentos como auditorías, planes de gestión, presupuestos financieros, estudios de viabilidad, planes estratégicos, etc. (ver capítulo 3, pág. 120)

2.2 Capacidad de adaptación

Este aspecto está muy asociado al anterior. Tener una visión de futuro le ha permitido al cooperativismo anticiparse y adaptarse al cambio.

La capacidad de adaptación de la experiencia cooperativa a los cambios históricos ha sido uno de sus grandes aciertos a lo largo de sus más de cincuenta años de vida. Esto ha sido posible gracias a grandes dosis de pragmatismo y creatividad.

Nacida como un islote democrático en un contexto político dictatorial, la experiencia cooperativa ha transitado de un escenario económico muy intervenido y cerrado al exterior, a un entorno globalizado con enormes presiones competitivas que provocan una constante activación y despliegue de la razón económica del sujeto cooperativo.

La funcionalidad social de la lógica comunitaria también se ha ido transformando. El desarrollo de un Estado del bienestar, con su despliegue progresivo, se fue haciendo cargo de problemáticas y necesidades sociales que en periodos anteriores quedaban en manos de la acción ciudadana y las redes de ayuda mutua. Al ritmo de los cambios sociológicos y del desarrollo económico el *cooperativismo de la necesidad* ha dado paso al *cooperativismo de la abundancia*.

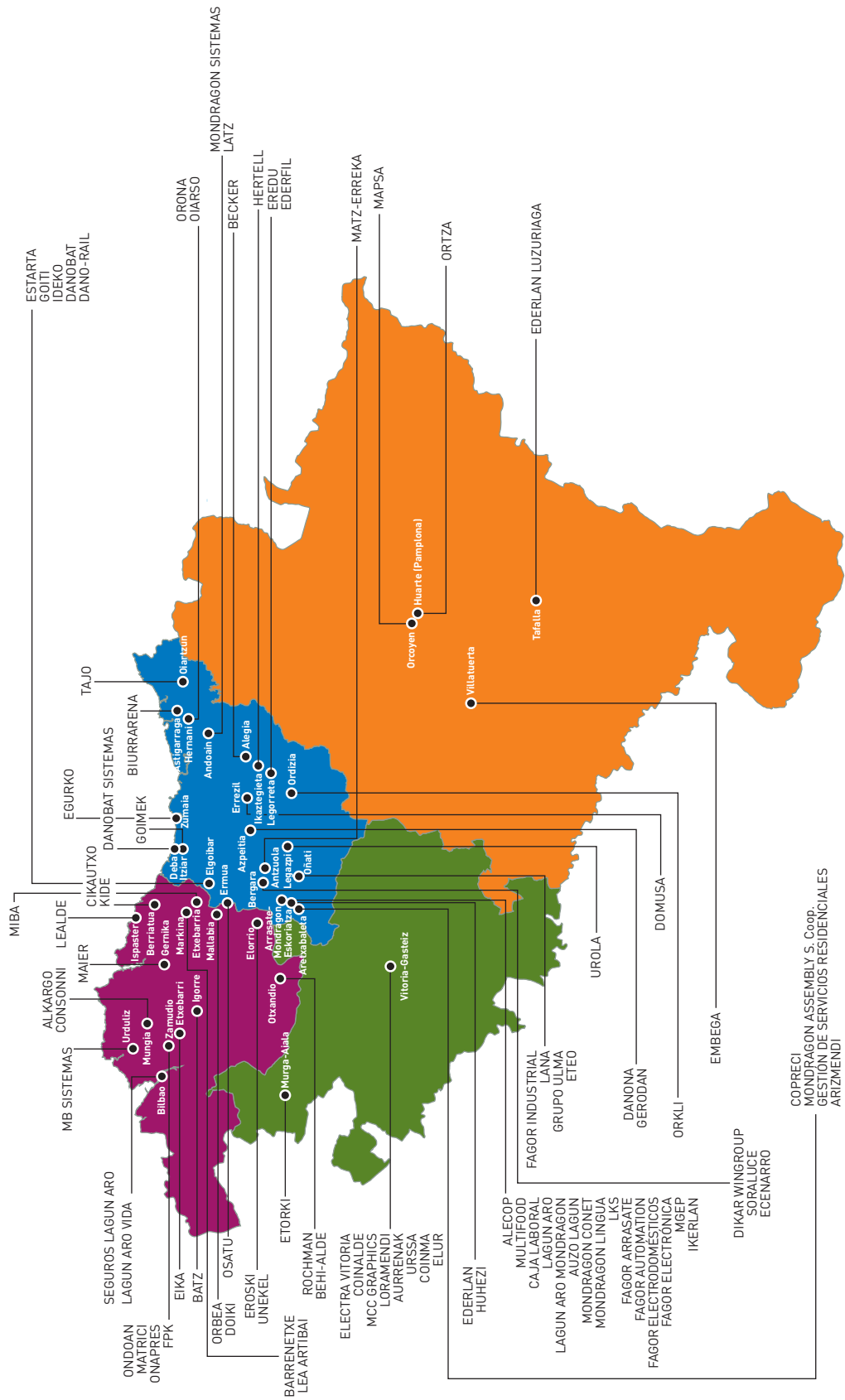
En el plano cultural, el debilitamiento de los sentidos sociales, de los sistemas de interpretación e identidades consistentes también se ha reflejado en las cooperativas donde la militancia ideológica, rasgo propio de décadas anteriores, comparte espacio con comportamientos acusadamente individualistas.

Un proceso en constante evolución y actualización, un proceso “en estado constituyente” diría el propio Arizmendiarieta. La ECM es algo inacabado por definición, un proceso abierto, una experiencia permeable. De ahí deriva el propio uso de la idea *experiencia cooperativa*. (Ver capítulos 03, 04 y 05)

2.3 Concentración geográfica y cohesión interna

A diferencia de la empresa privada que se define a partir de la volatilidad del capital, el cooperativismo arraiga en una geografía social y humana concreta: la ECM es un buen ejemplo de ello. Es imposible entender la experiencia cooperativa sin Mondragón y su comarca. La concentración geográfica, el desarrollo endógeno y “concéntrico” del grupo ha sido de gran relevancia para la incubación, el fortalecimiento y la pervivencia de los valores culturales cooperativos.

Sedes sociales de las cooperativas integradas en Mondragón



En términos de empleo, el peso específico del cooperativismo es muy reducido en el País Vasco; sin embargo, en la comarca del **Alto Deba** —núcleo fuerte del cooperativismo— puede rondar en torno al 40% de la población económicamente activa y alcanzar hasta un 60% en Mondragon.

La intensidad de las conexiones e interacciones espaciales articulan procesos sociales que operan en distintas dimensiones. No sólo se potencia una interdependencia económico-empresarial o funcional, sino que también se sientan las bases para incorporar hábitos sociales y culturales. Una identidad y un sentido de pertenencia.

En la zona del Alto Deba el cooperativismo ha adquirido una masa crítica suficiente como para desarrollar un patrón cultural propio, que se caracteriza por la normalidad y aceptación del hecho cooperativo. Esta concentración geográfica, por tanto, ha sido un factor cohesionador y de conservación de la cultura cooperativa. (ver capítulo 02)

2.4. Mancomunicación del trabajo asociado

Es sabido que la relación entre capital y trabajo se resume en tres grandes preguntas: de quién es la empresa, quién manda y cómo se distribuyen los beneficios. En el régimen cooperativo el capital —reformulado por Arizmendarrieta como trabajo ahorrado— tiene un carácter instrumental. Ello es así, porque son las personas asociadas las que se sirven del capital para emprender el proyecto empresarial. Las funciones básicas del capital son: la autofinanciación de la empresa y la implicación del socio en la marcha de la misma. Aunque el capital produce una renta, no detenta derechos societarios. El capital no es transferible —por esa razón, el capital social de las cooperativas es variable— y en las cooperativas de base éste va asociado al puesto de trabajo. El puesto de trabajo es la condición de acceso al capital y a la propiedad de la empresa.

En Mondragon este esquema propio de las cooperativas de trabajo asociado se extendió a todo tipo de cooperativas de base. La ampliación de la asociación del trabajo a múltiples sectores de la economía; no sólo a la producción, sino también al consumo o al crédito.

La ampliación de la condición de socio trabajador o de trabajo ha sido una forma de ampliar la base social cooperativa. Esa doble condición de trabajador y empresario, esencia del sistema cooperativo, permitió, por un lado, romper con el círculo vicioso de que el hijo del trabajador sólo podía ser trabajador; es decir, consiguió con éxito un avance significativo en la igualdad de oportunidades. Por otro lado, le dio mayor coherencia dentro de un proceso amplio de socialización cooperativa.

2.5 Capitalización de resultados

La política de capitalización de resultados ha sido un principio de solidez empresarial. A las cooperativas les ha permitido reforzar de forma permanente los recursos propios, aumentando la capacidad de resistencia en contextos adversos y potenciando las posibilidades de desarrollo en coyunturas expansivas. Durante muchos años, sólo la parte de los resultados destinada al Fondo de Obras Sociales (10%) salía de la coope-

rativa. El resto, incluida la participación de los socios en los beneficios (retornos), se capitalizaban, sin que fueran reintegrables más que en caso de jubilación o salida de la cooperativa. Actualmente, aunque esa disciplina se ha relajado, se siguen capitalizando una buena parte de los resultados cooperativos. Del 70% de los resultados que quedan a disposición de la Asamblea sólo una pequeña parte se monetariza, el resto permanece en la cooperativa como capital individualizado —cuentas individuales— o colectivo —fondos de reserva obligatorios y voluntarios—.

Esta actuación, netamente cooperativa, también ha sido una forma de traducir valor en solidaridad. Existe un esfuerzo colectivo por reinvertir los beneficios con el objetivo finalista de dar continuidad al proyecto empresarial, generar empleo y riqueza social. (ver capítulos 04 y 08)

2.6 Mecanismos de intercooperación

La experiencia ha demostrado que una sola cooperativa tendría pocas posibilidades de sobrevivir; pechería ante cualquier embate de no hallarse integrada y “soportada” por una agrupación de empresas. La cooperación entre cooperativas, también conocida como intercooperación, ha sido la fórmula que ha permitido aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Como mecanismos de intercooperación podemos enumerar los siguientes: trasvase de saberes, capitales y personas de unas cooperativas a otras; unificación de servicios comunes; creación de fondos comunes, de nuevos proyectos empresariales y de servicios de cobertura.

Las políticas de reconversión de resultados y de reubicaciones, y el control y apoyo financiero de la Caja Laboral han sido mecanismos clave en el proceso de fortalecimiento empresarial e integración del grupo cooperativo. Estos mecanismos se pusieron especialmente a prueba —con éxito— en los años ochenta durante la peor crisis económica que han padecido las cooperativas en toda su historia.

La reconversión de resultados ampliamente generalizada en los años setenta y ochenta, ayudó a paliar la situación de las cooperativas más afectadas por la crisis económica de la época mediante la transferencia de recursos de aquellas otras en posición más desahogada. Cada grupo tenía capacidad de decisión sobre el porcentaje a compartir de los beneficios obtenidos o pérdidas en las que se había incurrido desde un 30% hasta un 100%.

La reubicación de los trabajadores, otra medida prioritaria en coyunturas recesivas, ha permitido dar solución en el seno del grupo cooperativo al problema del desempleo, trasladando a socios-trabajadores excedentarios a otras cooperativas.

Igualmente, el apoyo financiero de Caja Laboral y la intervención directa de la División Empresarial de la Caja, prueba del compromiso de ésta con las cooperativas, fueron decisivos para hacer reflotar muchos proyectos cooperativos. En los últimos años es el centro corporativo quien ha asumido la función de administrar buena parte los mecanismos de intercooperación para potenciar la capacidad financiera de las cooperativas. (ver capítulo 08)

2.7 Entidades de supraestructura

Desde la creación de los grupos comarcales hasta la creación de Mondragón Corporación Cooperativa, pasando por la agrupación sectorial, las entidades de supraestructura han jugado un papel esencial en la construcción de todo lo que representa hoy el movimiento cooperativo.

A la creación de los grupos comarcales subyacía el espíritu de crear estructuras comunes y fortalecer la solidaridad intercooperativa para propiciar un desarrollo armónico y equilibrado de las cooperativas. Los servicios centralizados buscaban evitar la duplicidad de ciertas funciones, como la promoción o el análisis económico-financiero, que se repetían en todas las cooperativas. Además, se coordinaban las políticas y estrategias conjuntas, se redistribuían los recursos disponibles y se fomentaba la promoción de empleo cooperativo.

La sustitución de los grupos comarcales por los grupos sectoriales con unidad de dirección operativa y de gestión, supuso un paso más allá en el proceso de estructuración grupal. Poco después, la constitución de Mondragon vino a profundizar esa orientación.

La utilidad práctica y el interés común resumen este proceso clave para la consolidación de la experiencia cooperativa de Mondragon como uno de los principales grupos cooperativos de todo el mundo.

(ver capítulos 05 y 08)

III. Parte Realidad

CAPÍTULO **07**

Articulación
Intercooperativa

Índice

Introducción.....	193
1. Los antecedentes de la intercooperación.....	194
1.1 Caja Laboral.....	194
1.2 La División Empresarial de Caja Laboral.....	195
2. El primer grupo comarcal: Ularco.....	196
2.1 Compromiso con la sociedad.....	196
2.2 Estatutos de Ularco.....	197
2.3 Estructura orgánica del grupo.....	198
2.4 La reconversión de resultados.....	198
3. Los grupos comarcales.....	199
3.1 Nuevo contexto socioeconómico.....	199
3.2 Naturaleza de los grupos comarcales.....	201
4. El grupo cooperativo Mondragon.....	201
4.1 Antecedentes.....	202
4.2 Primeras instituciones comunes.....	202
4.3 Los grupos comarcales en 1990.....	205
5. Mondragón Corporación Cooperativa.....	208
5.1 El tercer Congreso Cooperativo.....	209
5.2 La estructura organizativa de MCC.....	210
5.3 El Centro Corporativo.....	211
5.4 Los Grupos Comarcales en la nueva organización.....	212
6. La reestructuración del Área Industria.....	213
7. Estructura orgánica de Mondragon.....	214
7.1 Congreso Cooperativo.....	214
7.2 La Comisión Permanente.....	216
7.3 El Consejo General.....	217
8. Fondos intercooperativos.....	218
8.1 Fondo Central de Intercooperación (FCI).....	219
8.2 Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI).....	220
8.3 Fondo de Solidaridad Corporativa (FSC).....	220

Introducción

El adagio según el cual la unión hace la fuerza se adecua perfectamente a la experiencia cooperativa de Mondragon. El capítulo que introducimos recoge de forma sintética la historia de la estructuración intercooperativa de la ECM como parte de un proceso progresivo y de complejidad creciente.

Desde la constitución del primer grupo cooperativo, Ularco, hasta la actual configuración organizativa del grupo Mondragon, la articulación intercooperativa entronca directamente con el ámbito de la innovación social. Como se verá en las próximas páginas, en Mondragon la tendencia hacia la vinculación es muy temprana. Posiblemente esa tendencia esté asociada a la influencia y visión de Arizmendiarieta, para quien la mancomunicación cooperativa no era sólo una cuestión de fortalecimiento empresarial sino de crecimiento orgánico.

La intercooperación como mecanismo de salvaguarda en periodos de crisis, como instrumento de solidaridad entre las cooperativas y como palanca de desarrollo comunitario, ha tenido una importancia crucial. El principio de solidaridad que subyace a la intercooperación, confluye en la valoración positiva de las ventajas de asociación y lo hace de forma abierta; de tal manera que será la propia realidad la que vaya imprimiendo de forma práctica y dinámica las formas, los alcances y los rasgos de la intercooperación.

La intercooperación ha hecho confluír la eficiencia con la solidaridad. En el mismo sentido, podríamos señalar que las líneas maestras de la intercooperación han girado en torno a cuestiones tanto de interés común como de utilidad práctica.

Desde una perspectiva histórica, el proceso de estructuración intercooperativa se podría dividir en tres grandes fases: primero, desde los esfuerzos de cohesión de Caja Laboral Popular hasta la creación de los Grupos Comarcales. Segundo, desde las reflexiones sobre los órganos comunes a la constitución del Grupo Cooperativo de Mondragon. Y tercero, desde la creación de Mondragón Corporación Cooperativa hasta el momento actual. Este capítulo sigue más o menos esta misma secuencia.

1. Los antecedentes de la intercooperación

Sin duda alguna, el primer nexo de unión entre las cooperativas que fueron surgiendo en el entorno de Arrasate-Mondragón fue el propio Arizmendiarieta —con el apoyo del grupo promotor—. Debido en parte a su relación personal con directivos de diversas cooperativas, Arizmendiarieta promovió el tejido de intercooperación que más adelante se institucionalizaría y cuya primera muestra sería la Caja Laboral Popular.

Ya hemos señalado en la parte de Historia que la constitución de Caja Laboral se debió a una apuesta personal de Arizmendiarieta, no compartida en un primer momento por los demás. La claridad con la que Arizmendiarieta vio la necesidad de crear una sociedad cooperativa de crédito le llevó a dar los primeros pasos en solitario, convencido de que en poco tiempo los cooperativistas se darían cuenta de su importancia. Y así fue como ocurrió. En pocos años Caja Laboral se convirtió en pieza clave del movimiento cooperativo de Mondragón, no sólo porque posibilitó la creación de una estructura financiera propia, sino por su capacidad de aglutinar en torno suyo al grueso de las cooperativas. Caja Laboral cumplió tres funciones básicas en su primera época: “la primera se refería a reclutar dinero y enseñar a gastar, es decir, enseñar a invertirlo; la segunda era la previsión social y la tercera virtud, que casi no se citaba, era poner en común la cultura cooperativa y las invenciones sociales y técnicas que se generaban en cada una de las cooperativas. Caja Laboral era el embalse de la cultura autónoma de las unidades que constituían el grupo”.

1.1. Caja Laboral

Caja Laboral Popular se constituyó en 1959 con el apoyo de las cooperativas Ulgor (hoy Fagor Electrodomésticos), Arrasate (hoy Fagor Arrasate), Funcor y la cooperativa de consumo San José. Su función inicial era favorecer el soporte financiero captando los ahorros de los socios y los excedentes cooperativos para canalizar dichos recursos en el desarrollo de otras cooperativas. La acumulación de estos recursos permitía poner en marcha iniciativas que de otro modo, es decir, atendiendo sólo a los recursos internos de las cooperativas, habrían sido impensables en aquel momento.

Otro de los cometidos de Caja Laboral se refería a la asistencia y previsión social, actividad que a partir de 1966 se desarrollaría desde una entidad independiente: Lagun-Aro. Su origen está ligado a un factor político. El régimen franquista había negado a los cooperativistas el derecho a afiliarse al Régimen General de la Seguridad Social porque consideraba a los socios cooperativistas propietarios de las empresas en las que trabajaban en contraposición con los trabajadores contratados por cuenta ajena, que eran los únicos con derecho a formar parte del Régimen General. Una vez más, la necesidad volvió a ser eje conector de las cooperativas que fueron capaces de unirse y cubrir a través de Lagun Aro una serie de prestaciones sociales básicas. **(ver capítulo 3, pág. 123)**

1 GORROÑOITIA, A. (2004): Fagor Ederlan, pág. 214.

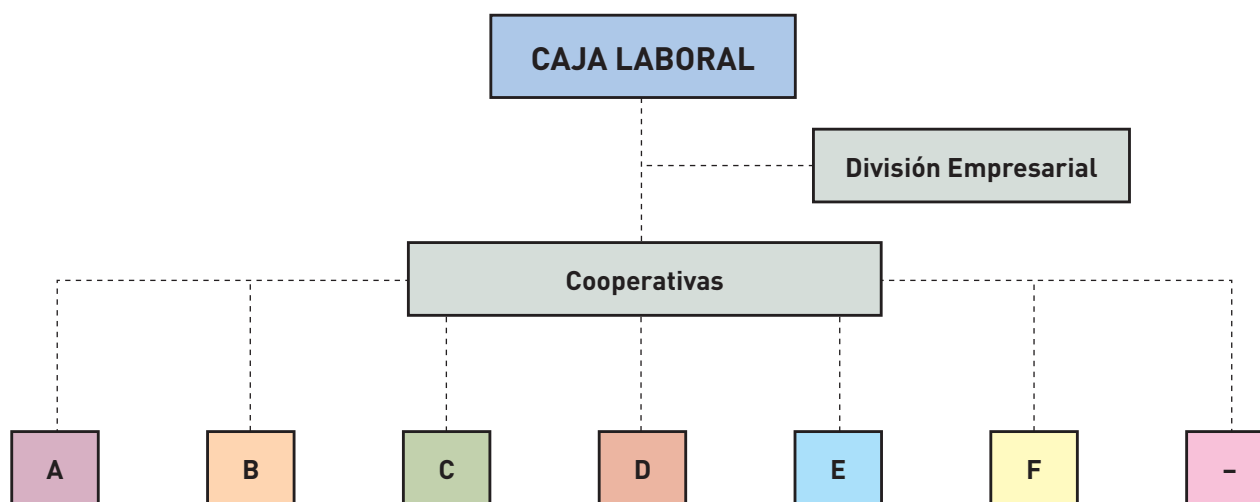
1.2. La División Empresarial de Caja Laboral

A principios de los 60 en el seno de Caja Laboral Popular se concibió su División Empresarial con el objetivo de funcionar como *servicio técnico* de las cooperativas y cumplir, en cierta medida, con la función cohesiva y difusora de la cultura cooperativa. Los primeros años de la División Empresarial se caracterizaron por la indefinición y una estructura organizativa informal, que fue asentándose a medida que se definieron las tres funciones básicas a cumplir: las funciones precautora (pautas de funcionamiento financiero y contable, mecanismos de intervención), asesora (marketing, personal) y promotora (lanzamiento de nuevas iniciativas).

De esta manera, Caja Laboral fue agrupando tanto a cooperativas ya constituidas como a nuevas iniciativas que se fueron creando en su seno a través del **Contrato de asociación** (Lana, Soraluze, Copreci, Auzo Lagun), cooperativas de creación autónoma (Txurtzil, Ona-pres, Aurrenak), fusiones (Eroski, Berriola) y escisiones (Fagor Electrotécnica, Leunkor) o transformación de empresas capitalistas en cooperativas (Fagor Ederlan, Irizar, Coinma). Estas cooperativas “asociadas” a la entidad crediticia se beneficiaban de los recursos financieros de Caja Laboral, quedando obligadas a depositar en ella sus excedentes y a cumplir con los principios cooperativos. Además, tenían que ajustarse a unos principios económicos relativamente homogéneos en relación a la distribución de resultados, determinación del Fondo de Obras Sociales, aportación inicial de los socios, retornos cooperativos, interés máximo al capital, etc.

Sin embargo, las cooperativas asociadas no constituían un grupo en sí mismo porque no existían lazos orgánicos entre ellas. Su relación se reducía al hecho de pertenecer a una misma entidad crediticia —Caja Laboral—, aunque contaran, básicamente, con unos mismos estatutos sociales y un sistema de funcionamiento similar modelizado en Caja Laboral. Por último, y directamente relacionado con su colaboración con la cooperativa de crédito, contaban con una misma fuente de financiación y todas participaban en su Asamblea General.

El esquema de aquel incipiente grupo cooperativo era muy simple: cada cooperativa afrontaba su propio destino de forma individual con los apoyos financieros y de gestión de Caja Laboral y su División Empresarial.



2. El primer grupo comarcal: Ularco



Ularco, el primer grupo cooperativo, se fundó sobre el compromiso recíproco y la solidaridad comarcal.

A partir del acercamiento entre las cooperativas —motivado por su pertenencia a Caja Laboral— comenzaron a darse los primeros pasos hacia una red intercooperativa; se empezaron a tender lazos de cooperación entre empresas independientes entre sí. Así surgió el primer grupo comarcal: el grupo Ularco.

La intercooperación descansa en un fundamento doble: por un lado, se apoya en las ventajas económico-empresariales de la asociación de cooperativas; por otro lado, permite establecer las bases para potenciar los valores cooperativos, en concreto, el compromiso de las cooperativas con la sociedad.

2.1. Compromiso con la sociedad

En el pensamiento de Arizmendiarieta las cooperativas son núcleos de trabajo al servicio de la comunidad. Su función productiva es un medio y un instrumento para conseguir excedentes que no sólo se reinvertirán en el proyecto empresarial, sino que también revertirán en beneficio de la sociedad: impulsando actividades culturales y educativas, creando estructuras de asistencia sanitaria y de previsión social, y protegiendo y promoviendo nuevos puestos de trabajo. En síntesis, promoviendo un desarrollo integral de la comunidad.

En el periodo fundacional los estatutos de las recién creadas cooperativas concedieron gran importancia a la reinversión de excedentes, de tal manera que se sentaron las bases para una ampliación permanente del proyecto cooperativo. Los anticipos se limitaban al nivel salarial medio de la zona; el capital recibía un interés fijo; los beneficios eran capitalizados casi en su totalidad, salvo el llamado Fondo de Obras Sociales, cuyo mínimo estaba fijado en el 10% de los excedentes. Esta dinámica apuntaba a una lógica de autofinanciación. Lo primordial era sacar adelante la empresa; el contexto económico autárquico y proteccionista lo favorecía, por lo que los beneficios fueron llegando a las cooperativas. Las necesidades internas estaban cubiertas, y aún se podían acometer proyectos comunitarios gracias al Fondo de Obras Sociales.

Era evidente que las cooperativas de forma aislada tenían menor capacidad para llevar a cabo estos cometidos sociales, de forma que varias cooperativas del entorno de Arrasate-Mondragón sintieron la necesidad de fortalecer sus lazos internos. Esta iniciativa de acercamiento no giraba en torno a la integración económica y social de las cooperativas, sino que iba más en la línea del pensamiento de Arizmendiarieta, dando fundamento al desarrollo de la solidaridad intercooperativa y a las actitudes morales en el ámbito empresarial como parte de

un proceso asociativo progresivo. El objetivo era no caer en un individualismo empresarial repartiendo los beneficios internamente entre los trabajadores, sino asumir un compromiso con la sociedad. Bajo este punto de vista, era esencial reinvertir en la propia cooperativa, pero también canalizar una parte de las ganancias hacia la sociedad para poder garantizar el desarrollo de las comunidades de trabajo. (ver capítulo 1, pág. 66)

Cuatro cooperativas —Ulgor, Arrasate, Copreci y Comet (hoy Fagor Ederlan)— hicieron suyas estas ideas, y en 1964 propusieron la constitución de una asociación de carácter privado, regulada de forma multilateral como la manera más adecuada de agregar capacidades financieras, de gestión, representativas y sociales. El Complejo Industrial Cooperativo Ularco (Grupo Fagor a partir de 1986) se conformó como una estructura intercooperativa que se haría cargo de diversas funciones a las que hasta entonces las cooperativas respondían individualmente.

ULARCO: CUATRO COOPERATIVAS, CUATRO ACTIVIDADES, UN GRUPO

Las cuatro cooperativas que constituyeron Ularco en 1964 fueron Ulgor, Arrasate, Copreci y Comet. Ulgor, la primera cooperativa de la experiencia cooperativa de Mondragon creada en 1956, era el ejemplo a seguir por todas las demás por su rápida expansión y cuantiosos beneficios. Ulgor se dedicaba a la fabricación de hornillos y cocinas. Por su parte, Arrasate fue creada en 1957 y fabricaba maquinaria y troqueles. Copreci comenzó a fabricar componentes para electrodomésticos en el año 1962 y Comet desde sus inicios en 1963 se dedicó a la fundición de hierro, la inyección de aluminio y la creación de moldes y modelos. Sus puntos de confluencia no eran estrictamente empresariales: no compartían tecnología, ni producto, ni mercados. La relación venía dada por la cercanía geográfica y sobre todo, por la identificación que confería el hecho de compartir un mismo sentido de comunidad.

2.2. Estatutos de Ularco

Ularco se constituyó en 1964 como una estructura horizontal de adhesión voluntaria donde las cooperativas participaban mediante un contrato multilateral.

La misión del Grupo Ularco consistía en consolidar las cooperativas industriales de una zona compartiendo algunos servicios comunes y materializando el principio de solidaridad intercooperativa. Una de las expresiones pragmáticas de este principio consistía en obtener apoyo mutuo en momentos de crisis y recesión. Este principio descansaba en el supuesto de que sería imposible que las cinco cooperativas del grupo se sumieran en una crisis de forma simultánea; por tanto, se podían apoyar mutuamente. Con el tiempo, la solidaridad intercooperativa significó la creación de instrumentos tales como la **reconversión de resultados**, la absorción de los excedentes de personal y la creación de órganos de gobierno y de control comunes.

ESTATUTOS DE ULARCO

El artículo dos de los estatutos de Ularco recogía los objetivos de la entidad de la siguiente manera: *“esta asociación, basada en un régimen de compromiso recíproco y de solidaridad comunitaria, tendrá por objeto promover la conjunción óptima y dinámica de las exigencias de unas auténticas comunidades de trabajo y los presupuestos de la empresa moderna con el adecuado despliegue técnico, financiero y mercantil”*. En la redacción de estos objetivos subyace el pensamiento personalista y humanista de Arizmendiarieta al subordinar las parcelas empresarial, técnica, financiera y mercantil al compromiso mutuo y la solidaridad.

2.3. Estructura orgánica del grupo

Su estructura orgánica se diseñó siguiendo el modelo organizativo de las cooperativas existentes. Por un lado, Ularco contaba con una Junta General en la que estaban representadas las cuatro cooperativas promotoras del complejo y cuya principal función era la aprobación de la política general. Por otro lado, se constituyó un Consejo General que cumplía funciones similares a las de los Consejos Rectores de las cooperativas de base; es decir, impulsar y armonizar los intereses y aspiraciones de las cooperativas.

Por último, se creó la Dirección General de Ularco. Un órgano estructural dedicado a la institucionalización de la previsión y el desarrollo a largo plazo del complejo. Fue un órgano colegiado hasta 1970, no tenía el control directo de la gestión y su misión se centraba en la planificación y estímulo de las cuatro cooperativas participantes. La razón de ser de esta estructuración no era otra que proteger ciertos aspectos esenciales de las cooperativas, como su autonomía decisoria y de actuación.

2.4. La reconversión de resultados

El desarrollo del Reglamento de Ularco fue sentando las bases para un funcionamiento más coordinado y cohesivo de las cooperativas que conformaban el grupo. Una de sus grandes virtudes fue conseguir una gestión uniforme y sistemática de las cooperativas, de forma que los cuatro partieran con los mismos criterios contables o fiscales y así, hacer comparables costes, resultados, excedentes, etc.

El cumplimiento del reglamento aportaría transparencia informativa a través de los planes financieros y de gestión, y un régimen laboral que garantizase la equidad retributiva, ya que los flujos financieros de las cooperativas hacia el grupo debían tener en cuenta el esfuerzo de los socios y sus niveles retributivos. En cualquier caso, lo más característico del Grupo Ularco fue, sin duda, la reconversión de resultados que en 1971 alcanzó el 100%.

La reconversión de resultados es un proceso que tiene por finalidad homogeneizar los beneficios de las cooperativas del grupo, aportando los beneficios a un fondo común del que se volverán a redistribuir en función de las necesidades de cada cooperativa. Actúa a modo de distribuidor intercooperativo de resultados, y en ese sentido, refuerza el principio de cohesión, dado que esta estrategia favorece, por un lado, el desarrollo armónico de las cooperativas reduciendo el efecto de los ciclos económicos y, por otro, la solidaridad retributiva mediante la aplicación homogénea de **retornos** y **extornos**.

3. Los grupos comarcales

Pese a que la propuesta de crear un complejo cooperativo como el de Ularco tuvo gran aceptación entre las Juntas Generales de las cooperativas que lo integraban, esta iniciativa no se llevó a cabo en ninguna otra comarca. En 1977, a iniciativa de Caja Laboral, se decide generalizar la experiencia y agrupar el resto de cooperativas en grupos comarcales. Transcurren catorce años hasta la constitución del segundo grupo comarcal, Goilan, en la comarca del Goierri, en Guipúzcoa. El grupo Goilan, creado en 1978, reunía a las cooperativas Ampo, Ederfil, Eredu, Irizar, Kendu y Orkli respondiendo a criterios geográficos y de proximidad espacial y social. Un año más tarde surge Orbide, después Learko, y así sucesivamente, hasta cubrir la mayor parte del conjunto de cooperativas asociadas a Caja Laboral.

3.1. Nuevo contexto socioeconómico

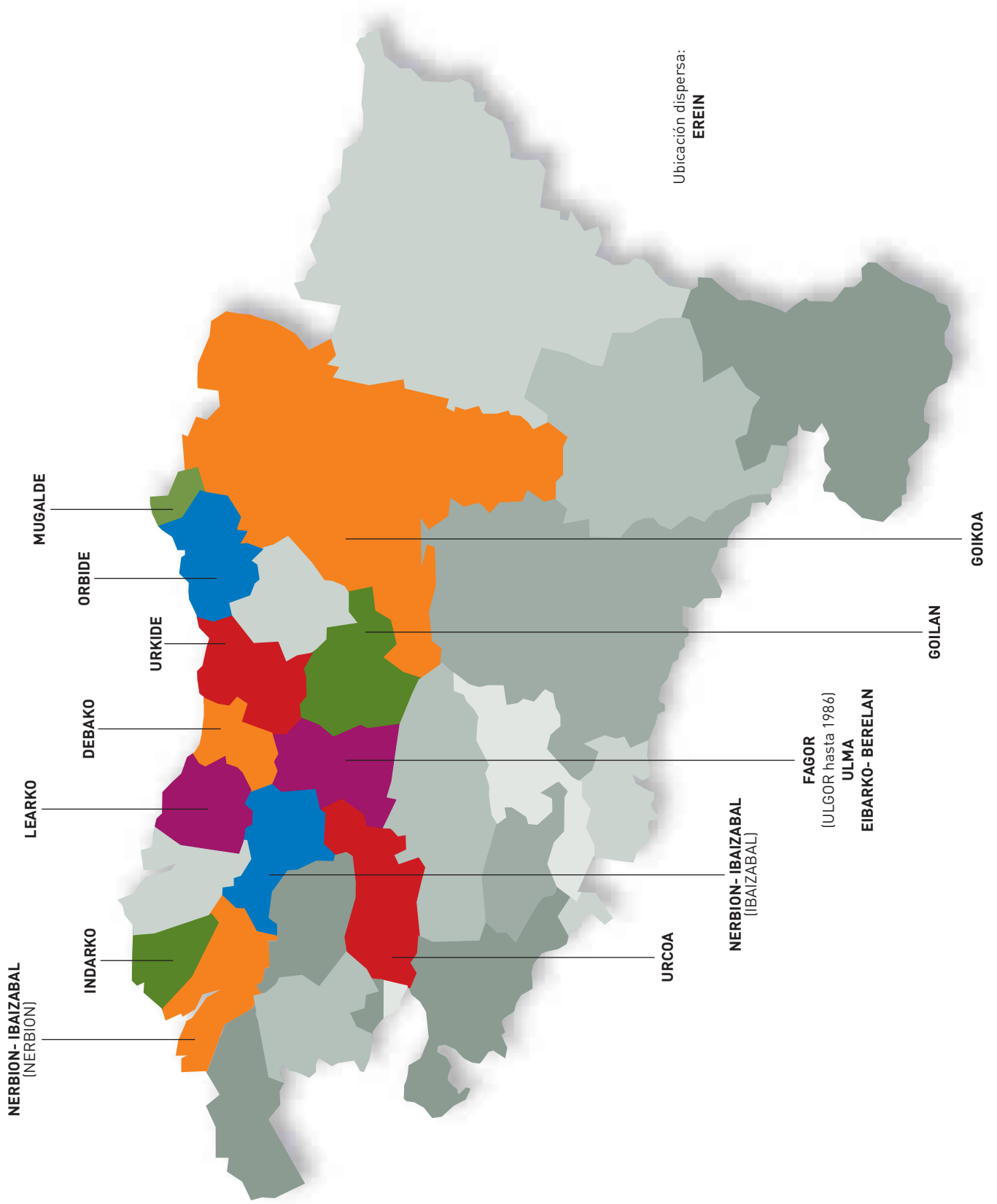
El fuerte impulso en la aparición de nuevas iniciativas asociativas en la segunda mitad de los setenta estuvo directamente vinculado a la crítica situación económica generada a consecuencia de la crisis del petróleo. A partir del año 1973 la crisis del petróleo trastocó el equilibrio económico mundial debido a la carestía de recursos energéticos y a la inflación. En nuestro caso, a eso se le sumó la transición política. La muerte de Franco y la necesidad de estructurar un gobierno democrático parecían dejar, en ocasiones, la política económica en un segundo plano. La situación económica de incertidumbre y crisis hizo reflexionar a las cooperativas sobre la necesidad de fortalecer sus vínculos empresariales. Se consideraba que desde las agrupaciones de cooperativas se tendría una mayor perspectiva social, económica y empresarial, y que ello permitiría a las organizaciones avanzar con paso más firme. **(ver capítulo 4, pág. 140)**

A partir de la constitución de Goilan todas las cooperativas del entorno de Caja Laboral se fueron agrupando en grupos comarcales que se definieron como asociaciones de cooperativas situadas en una zona geográfica delimitada (comarca o equivalente), es decir, situadas dentro de una misma comunidad social. Este enfoque no respondía tanto a la búsqueda de sinergias tecnológicas y de mercado, sino a la intercooperación a nivel social y de excedentes.

Las cooperativas se agruparon en catorce grupos comarcales (en un principio fueron dieciséis pero hubo varias reagrupaciones: Nerbion-Ibaizabal y Eibarko-Berelan), de los cuales once tenían naturaleza esencialmente comarcal y tres eran sectoriales (Urkide, Debako y Erein). Prescindiendo de las entidades de cobertura, había otras cuatro cooperativas que por diversas razones no se habían incorporado a ningún grupo (Alecop, Amat, Auzo Lagun y Hertell).

A la agrupación de los grupos comarcales se le denominó comúnmente como *Grupo Asociado a Caja Laboral Popular*. Aunque no tuvo validez oficial, aquel nombre resumía el origen de dicha asociación y el papel cohesivo que había jugado Caja Laboral en su desarrollo.

Los Grupos Comarcales (1990)



3.2. Naturaleza de los grupos comarcales

La creación de los grupos comarcales durante los años 80 responde a muy variadas razones y circunstancias. Sin embargo, en todos los casos subyace la intención de crear unas estructuras comunes y fortalecer la solidaridad intercooperativa para propiciar el desarrollo armónico de las cooperativas que conformaban los grupos.

La creación de los servicios centralizados buscaba evitar la duplicidad de ciertas funciones que se repetían en todas las cooperativas, como son la promoción, el análisis económico-financiero y los servicios relacionados con la gestión de personas. Además, se coordinaban las políticas y estrategias conjuntas, se redistribuían los recursos disponibles y se fomentaba la creación de empleo cooperativo.

Desde un punto de vista social, los grupos comarcales hicieron una gran labor canalizando la promoción y la reubicación intercooperativa, homogeneizando las normas laborales y las condiciones económicas mediante la reconversión de retornos o extornos y fomentando la solidaridad en los **anticipos laborales**. De manera que a título personal se cedía parte del anticipo para crear un fondo a favor de la cooperativa más desfavorecida.

La dimensión y el grado de consolidación alcanzado entre las cooperativas eran muy diferentes a consecuencia de la variedad de ubicación, antigüedad y nivel de asunción de las funciones comunes. Por lo mismo, la reconversión de resultados también era diferente de un grupo a otro. Cada grupo decidía entre un mínimo del 30% y un máximo del 100% el porcentaje de resultados a reconvertir.

Los grupos comarcales se constituyeron atendiendo a razones de proximidad, tanto geográfica como socio-culturales, variables que en aquel momento se consideraban imprescindibles en la mayoría de los casos. Lo importante era la relación entre las cooperativas y los socios-trabajadores. De hecho, las funciones más destacadas de esta época se refieren a la reubicación de los socios de cooperativas en crisis a otras cooperativas del grupo; evidentemente, en este sentido, la cercanía se convertía en una cuestión clave. Los grupos comarcales fueron estructuras clave en la puesta en marcha de las herramientas específicas para la protección del empleo frente a la crisis de estos años. Se evitó el pago de las prestaciones por desempleo y se acuñó la fórmula *empleo contra desempleo*; esta fórmula resumía la estrategia según la cual se priorizaban las posibles reubicaciones antes de dejar en paro a algún trabajador. De esta manera, el coste del desempleo, tanto desde un punto de vista económico como psicosocial, fue menor en las cooperativas que en las empresas de capital de la zona. Como resultado de este proceso de convergencia, participando en los grupos comarcales, las cooperativas se hicieron más fuertes ante los cambios y fluctuaciones del mercado.

4. El grupo cooperativo Mondragon

El periodo 1975-1985 fue un decenio marcado por una profunda crisis industrial. Las cooperativas del grupo asociado a Caja Laboral gracias a la transferencia de socios y a la cobertura financiera de la entidad crediticia fueron capaces de generar empleo, pero la crisis tuvo una fuerte repercusión en las economías de

las cooperativas asociadas. La agrupación comarcal de las cooperativas daba sus frutos, pero era evidente que la reflexión sobre su futuro como grupo debía ir más allá. El grupo se veía como un “archipiélago” de cooperativas. Su débil organización dificultaba el éxito de iniciativas formuladas con el ánimo de lograr una mayor interacción que la que proporcionaban los Grupos Comarcales. Las nuevas tendencias organizativas pasaban por el fortalecimiento de las relaciones empresariales más que sociales, pero estas ideas aún no habían calado en las cooperativas.

4.1. Antecedentes

Ya en 1974, en el seno de Ularco se redactó un documento denominado *Una concepción del futuro Ulgor-Fagor*, que expresaba la necesidad de una red productiva organizada por productos homogéneos que soportaran a Ulgor en sus ciclos recesivos. Pese a que la propuesta no tuvo éxito en el grupo Ularco, se podría considerar como el germen del debate comarca-producto. Fue en ese momento cuando se dio el primer paso hacia una concepción de grupo unitario que no se vinculase en razón de su pertenencia a Caja Laboral, sino por las ventajas comparativas que ello traía consigo.

Con los años, las reflexiones sobre la necesidad de fortalecer las relaciones entre cooperativas llevaron a plantearse la necesidad de superar los límites comarcales. La entrada del estado español en la Unión Europea estaba cerca y con ello la ampliación de oportunidades, pero también un mayor número de competidores. Las cooperativas debían ofrecer competitividad tecnológica y para ello, era imprescindible la colaboración y búsqueda de economías de escala. A partir de 1982-1983 las reflexiones sobre el futuro de los grupos se centraron en la necesidad de crear órganos de supraestructura: no era suficiente la relación comarcal de las cooperativas, había que superar esta barrera y relacionarse también entre los grupos.

Los antecedentes más directos del nuevo enfoque se encuentran en un documento de 1982, denominado *Reflexiones para el cambio en torno a la experiencia cooperativa de Mondragon*. Este trabajo recogía una reflexión sobre el importante papel que había jugado Caja Laboral al subrayar su capacidad para dar cobertura a las cooperativas en su crecimiento y desarrollo; también explicitaba los puntos débiles que esto suponía —tendencia al desequilibrio financiero por la falta de diversificación de riesgos— y que se debían superar por otras vías alternas. Una de las propuestas abogaba por la creación de un fondo único para todos los grupos, el Fondo Intercooperativo de Solidaridad (FISO), para ayudar a las cooperativas en crisis. Igualmente, se fijaban nuevos desafíos tecnológicos, de formación cooperativa y de investigación en común. La conclusión del trabajo no dejaba lugar a dudas: era necesario crear nuevos órganos de supraestructura.

4.2. Primeras instituciones comunes

De esta manera, en ese mismo año (1982) se formularon las bases de lo que serían el Consejo General y el Congreso Cooperativo. Dos años más tarde, el 19 de diciembre de 1984, se convocó la Sesión Constituyente y se aprobaron el Articulado de Bases del Congreso del Grupo Cooperativo Asociado a Caja Laboral y el del Consejo General, por lo que, se constituyeron los dos primeros órganos de supraestructura comunes:

FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS DE SUPRAESTRUCTURA

CONGRESO COOPERATIVO	CONSEJO DE GRUPOS O GENERAL
<ul style="list-style-type: none"> - Tratamiento de los factores productivos básicos (capital y trabajo) en las cooperativas del grupo. - Elaboración de modelos de documentos básicos y reguladores del funcionamiento de las cooperativas (Estatutos, Reglamento Interno y Normativas). - Elaboración de políticas básicas referentes a temas fundamentales de interés común, tales como: ordenación sectorial del grupo, promoción de nuevas cooperativas, investigación, formación, seguridad social, etc. - Constitución de entidades comunes. - Definición de directrices comunes. - Análisis y definición de la función que corresponde al Grupo Cooperativo. - Desarrollo de relaciones institucionales exteriores. - Análisis, debate y actualización de los Principios Cooperativos sobre los que se asienta la experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Política sobre industria, investigación, inversión, socio-laboral, financiera, promocional y de seguridad social. - Funciones coordinadoras. - Funciones de fomento. - Funciones de arbitraje. - Funciones de control. - Funciones de autorregulación. - Función ejecutiva.

FUENTE: [ORMAETXEA, J.M., 1990.](#)

- a) El Congreso de los Grupos Cooperativos: Asamblea General que reunía a representantes de todas las cooperativas integradas en los grupos al que se dotaba de capacidad para mantener y desarrollar los Principios Cooperativos. Órgano político, cuyo objeto social era el mantenimiento, perfeccionamiento y promoción de las esencialidades de la experiencia cooperativa de Mondragón.
- b) El Consejo General: su función era la gestión del grupo; era un órgano equivalente a los Consejos de Dirección de las cooperativas individuales.

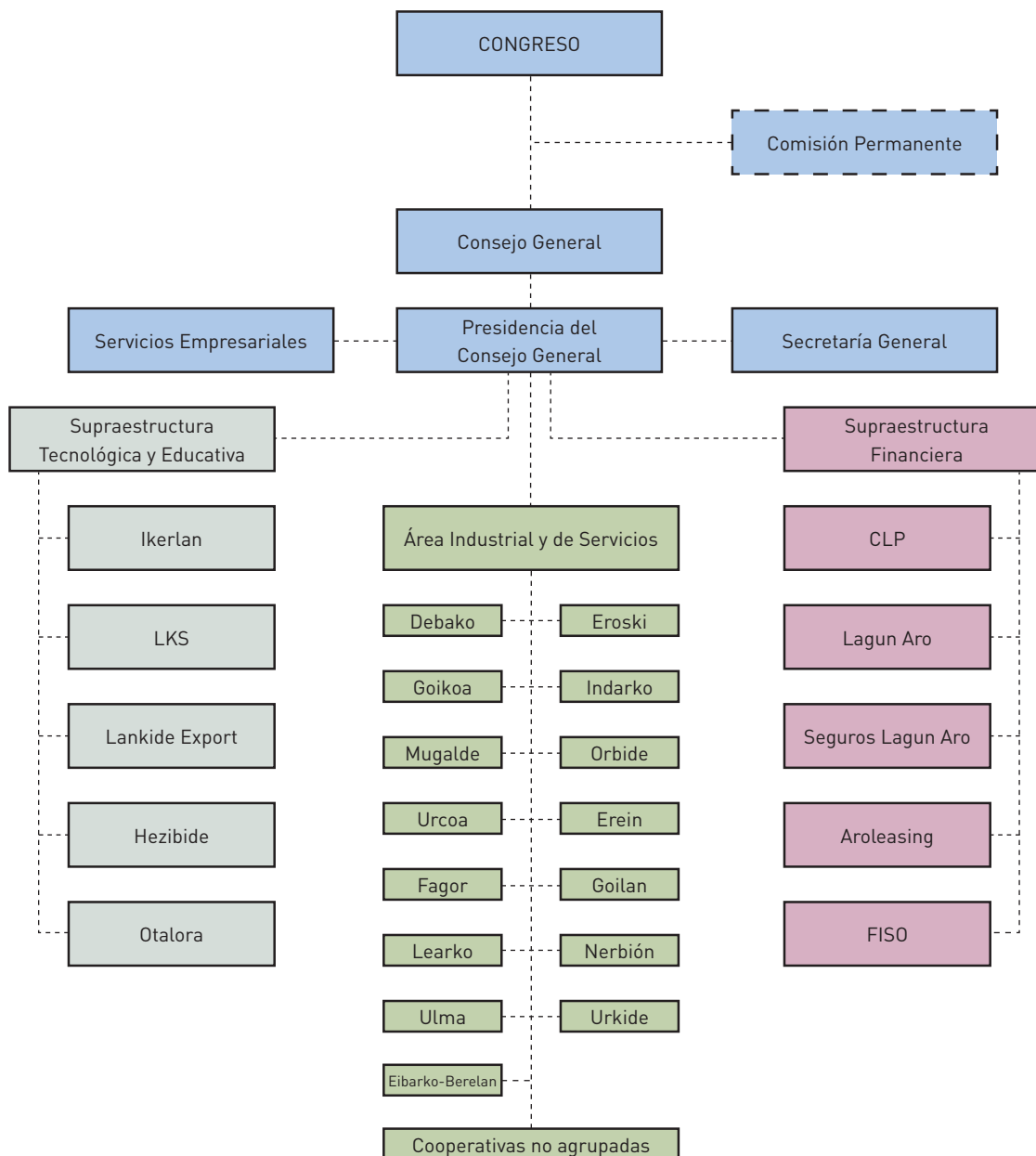
A pesar de haber aprobado el articulado de bases del Congreso, fueron necesarios más de dos años de trabajo hasta celebrar el I. Congreso Cooperativo del Grupo Cooperativo Asociado a Caja Laboral el 2 de octubre de 1987. En este Congreso se aprobaron algunas cuestiones muy importantes: los principios básicos cooperativos, las remuneraciones de los directivos, la normativa de tratamiento del **capital social** y el Fondo Intercooperativo de Solidaridad (FISO). **(ver capítulo 10)**

Además, el grupo cambió de nombre, aprobándose la denominación Grupo Cooperativo Mondragón (GCM). Desde la creación de las primeras cooperativas la dependencia hacia Caja Laboral había estado patente, pero la propia evolución del grupo también exigía la readecuación de su denominación. También se desvinculaba a la entidad crediticia de su función cohesiva y de fomento de relaciones, que ahora adquirirían los recién creados órganos de supraestructura, de manera que Caja Laboral se centraría exclusivamente en el ámbito financiero.

Otro factor externo que también operó a favor del cambio fue la postura del Banco de España que, en la segunda mitad de los ochenta, limitó a las entidades crediticias financiar a una misma unidad económica con más del 20% de sus **activos**, lo que *de facto* obligaba a Caja Laboral a introducir reformas.

Sin embargo, las instituciones creadas no cambiaron el enfoque de los grupos comarcales. A pesar de que se promovió la potenciación de las relaciones sectoriales, había grandes diferencias entre los grupos y esta problemática era motivo de reticencias. Existía una aceptación teórica del GCM pero no se traducían en compromisos prácticos. En la reflexión comarca-producto, fue el aspecto sociológico el que se tomó en cuenta a la hora de configurar la estructura organizativa. Resultaba complicado promover el cambio, sobre todo porque la articulación sectorial que se proponía pedía mayores renunciaciones de soberanía. El debate sobre la organización del grupo, los cambios en el mercado y la entrada en la Unión Europea continuó abierto durante los siguientes años.

Organigrama general del Grupo Cooperativo Mondragón (comarcal)



4.3. Los grupos comarcales en 1990

La constitución de los grupos fue un proceso paralelo a la institucionalización de órganos comunes, puesto que ambos seguían una misma forma de entender la intercooperación y las relaciones entre las cooperativas.

Los grupos comarcales han tenido distinto grado de consolidación dependiendo de la ubicación, antigüedad y nivel de asunción de funciones. A pesar de que con los años se fueron unificando los modos de hacer y de funcionamiento, el nivel de integración cambiaba mucho de un grupo a otro. Al comienzo de 1990, poco antes de que llegara la transformación organizativa que supuso la creación de MCC, ésta era la situación de los grupos comarcales:

LOS GRUPOS COMARCALES EN 1990				
Grupo	Ubicación	Constitución	Miembros	Comentarios
FAGOR (ULGOR hasta 1986)	Alto Deba (Guipúzcoa)	1964	Copreci, Fabrelec, Fagor Arrasate, Fagor Automation, Fagor Clima, Fagor Ederlan, Fagor Electrodomésticos, Fagor Electrónica, Fagor Industrial, Fagor Leunkor, Fagor Minidomésticos, Fagor Mueble, Fagor Sistemas, Luzuriaga.	Origen en el Complejo Industrial Ularco constituido en 1964 por las cooperativas del Alto Deba. Sus Departamentos Centrales llegaron a adquirir dimensiones importantes (90 socios en 1990), se homogeneizaron las normas internas y las retribuciones y se alcanzó un nivel de redistribución del 100% de los excedentes destinados a retornos. Personal (1990): 7.331 Reconversión: 100%
GOILAN	Goierry (Guipúzcoa)	1978	Ampo, Ederfil, Eredu, Irizar, Kendu, Orkli.	Creado con el objetivo de dotar a las cooperativas de unos servicios comunes que permitiesen reducir costos, conseguir una gestión más eficaz y consolidar las cooperativas de base. Personal (1990): 1.025 Reconversión: 70%
ORBIDE	Lea-Artibai (Vizcaya)	1979	Berriola, Guria Industrias, Latz, Orona, Vicon.	Se dotó a las cooperativas de servicios comunes y se potenció su consolidación como empresas. Durante 1986 con el fin de incorporar a más cooperativas se procedió a la división de Orbide en dos grupos: Orbide y Mugalde. Personal (1990): 915 Reconversión: 0%
LEARKO	Lea-Artibai (Vizcaya)	1979	Cikautxo, Eika Herrio, Kide, Lealde.	La División Empresarial de Caja Laboral realizó un análisis de la situación socio-económica de la comarca concluyendo la urgencia de un relanzamiento empresarial. Para ello, previa creación de cooperativas en la zona se constituyó el grupo. En 1982 quedó asentado el organigrama de sus Servicios Centrales. Personal (1990): 587 Reconversión: 70%

LOS GRUPOS COMARCALES EN 1990

Grupo	Ubicación	Constitución	Miembros	Comentarios
NERBIÓN-IBAIZABAL	Nerbion: Gran Bilbao (Vizcaya) Ibaizabal: Duranguesa- do y Arratia (Vizcaya)	1980-1986	Nerbion: Bihar, Elkar, Matrici, Matriplast, Ona- Pres, Ondean. Ibaizabal: Batz, Covimar, Funcor, Tolsan.	Constituido a partir de criterios geográficos. La homogeneización del grupo se vio dificultada por la negativa evolución empresarial. Creado con el objetivo de centralizar determinados servicios y consolidar empresarialmente el conjunto haciendo frente a los procesos de reconversión industrial en tres de las cooperativas de Ibaizabal. Personal (1990): 1.211 (Nerbion + Ibaizabal) Reconversión: 5% Nerbion* 0% Ibaizabal *Las Cooperativas del Grupo Nerbion detraen también de sus excedentes destinados a retornos un porcentaje del 20%, con el fin de constituir un fondo común destinado a financiar compromisos con terceros.
URKIDE	Urola (Guipúzcoa) CARÁCTER SECTORIAL	1980	Danona, Egurko, Lan-Mobel, Leroa, Zubiola.	Cooperativas situadas en el área de Azpeitia y Zumaia, que coincidían con la configuración sectorial al agrupar a cooperativas pertenecientes a mueble de madera y máquina-herramienta para su fabricación. Personal (1990): 707 Reconversión: 0%
INDARKO	Comarcas de Mungia y Busturia (Vizcaya)	1980	Alkargo, Maier, MSE, Uraldi.	Constituido con criterios de afinidad exclusivamente comarcal para dotarse de unos servicios comunes. En 1986 por graves desequilibrios financieros se disolvió el grupo, pero años más tarde volvió a relanzarse. Personal (1990): 412 Reconversión: 0%
DEBAKO	Bajo Deba (Guipúzcoa) CARÁCTER SECTORIAL	1981	Danobat, Goiti, Izarraitz, Soraluce, Txurtzil.	Constituido en un primer momento con un criterio sectorial agrupó a las cooperativas del GCM ubicadas en el sector de máquina-herramienta. Sin embargo, en 1982 se sustituyó el criterio sectorial por el comarcal. Como consecuencia, varias cooperativas debieron recolocarse en otros grupos. Posteriormente, se retomó de nuevo su vocación sectorial. Personal (1990): 942 Reconversión: 70%

LOS GRUPOS COMARCALES EN 1990

Grupo	Ubicación	Constitución	Miembros	Comentarios
EIBARKO-BERELAN	Eibarko: Mallabia y Berriz (Vizcaya) Berelan: Bergara (Guipúzcoa)	1981-1982	Eibarko: Doiki, Orbea, Osatu. Berelan: Impreci, Matz-Erreka, Urola, Dikar, Goizper, Olarri.* *Se ha incluido a Dikar, Goizper y Olarri en el Grupo Berelan debido a razones de proximidad geográfica aunque no se logró su integración en el Grupo Comarcal.	En 1981 se llevó a cabo un intento de constitución del grupo que no se consolidó hasta 1988. Los criterios de proximidad imponían el progresivo acercamiento hacia el Grupo Berelan. Personal (1990): 546 (Eibarko + Berelan) Reconversión: 0%
URCOA	Vitoria (Álava) y Otxandio (Vizcaya)	1981	Aurrenak, Coinalde, Coinma, Talleres Ochandiano, Urssa.	Constituido por cooperativas de Vitoria, en 1988, se les unió Talleres Ochandiano. Personal (1990): 574 Reconversión: 0%
ULMA	Oñati (Guipúzcoa)	1986	Enara, Oinakar, Ulma.	A pesar de agrupar a las cooperativas con un criterio comarcal, quedaron fuera Lana, Leniz y Fagor Industrial de Oñati debido a su vinculación a otros Grupos. El Grupo consiguió un importante nivel de homogeneización normativa y consolidación empresarial. Personal (1990): 941 Reconversión: 40.5%
EREIN	Ubicación dispersa CARÁCTER SECTORIAL	1985	Artalde, Artxa, Barrenetxe, Behi-Alde, Cosecheros Alaveses, Erein Comercial, Etoriki, Lana, Miba, Udala.	Por iniciativa del Área de Promoción Agroalimentaria de la División Empresarial de Caja Laboral se constituyó el Grupo con cooperativas del sector agroalimentario. Personal (1990): 294 Reconversión: 0%
GOIKOA	Comarca de Pamplona (Navarra)	1985	Bertako, Embega, Gaiko, Oihana, Ortza, Sakana.	Surgido con la división del Grupo Naeko constituido en 1980 por cooperativas ubicadas en Navarra. Personal (1990): 390 Reconversión: 20%
MUGALDE	Comarca de Bidasoa (Guipúzcoa)	1986	Biurrarena, Danona Litografía, Guria OP, Oiarso, Tajo.	Surgido de la división del Grupo Orbide Personal (1990): 626 Reconversión: 0%

FUENTE: ORMAETXEA, J.M., 1991.

5. Mondragón Corporación Cooperativa

Las cooperativas de la experiencia cooperativa de Mondragon habían dado signos de dinamismo y adaptación a las nuevas realidades económicas y sociales con la creación de los órganos de supraestructura (El Congreso Cooperativo y el Consejo General) y el Grupo Cooperativo de Mondragon.

Sin embargo, prevalecía la consideración de que las decisiones tomadas sobre la constitución del GCM no eran suficientes para hacer frente a las nuevas exigencias que llegaban desde Europa con la inminente creación del **mercado único europeo**. Era necesario seguir avanzando en la estructuración corporativa, porque desde el fortalecimiento de las relaciones y la búsqueda de sinergias se creía que se podría llegar a encontrar un lugar adecuado en el nuevo mercado. Las reflexiones dentro de las cooperativas tendían a considerar la necesidad de que la estructura cooperativa tuviera un enfoque más empresarial, es decir, que las relaciones estuvieran basadas en la similitud o potencialidades mutuas de los proyectos empresariales y no en la comarcalidad o relaciones personales e históricas entre cooperativas.

Las relaciones entre las cooperativas de los grupos comarcales eran débiles y dispares entre sí. No existía una estrategia real conjunta porque la diversidad de mercados, productos y tecnología no permitía un trabajo conjunto. La gran dispersión de negocios era un arma de doble filo: la oferta de productos era muy variada, pero a su vez las pequeñas series de producción creaban altos costes y baja productividad, lo que se traducían en una menor competitividad. Los Grupos Comarcales habían cumplido funciones muy importantes tanto empresarialmente (coordinando políticas, distribuyendo recursos disponibles, dotando servicios comunes), como socialmente (canalizando la promoción y reubicación intercooperativa, homogeneizando normas laborales, mediante la reconversión), pero cobraba fuerza la idea de que estas funciones también podían ser canalizadas a través de otro tipo de estructuras que permitieran la evolución tecnológica y productiva conjunta, a la vez que propiciaran la innovación de sus cooperativas.

En los años 80 se habían realizado diversas actuaciones para analizar la posible transición hacia una configuración sectorial. En este contexto, se pusieron en marcha diversos estudios (1984: *Grupos Comarcales vs Agrupaciones sectoriales*) y jornadas (1988: *El GCM ante la Comunidad Europea*). Con todo, la propuesta más respaldada fue la de José María Ormaetxea, recogida en el documento *Desde un ensayo sociológico hacia un grupo empresarial* (1989) que más tarde se aprobaría en el II. Congreso.

Tras una década de reflexiones y debate sobre el modelo organizativo, la mayoría de los grupos se posicionaron a favor de la transformación organizativa asumiendo que no desaparecería el mensaje solidario y democrático de las comunidades de trabajo, pero que ya no era prioritaria la presencia de agrupaciones comarcales.

5.1. El tercer Congreso cooperativo

El Tercer Congreso Cooperativo celebrado en 1991 da un vuelco a las relaciones intercooperativas y se constituye como el comienzo de una nueva etapa en la historia de la experiencia cooperativa de Mondragon, con la aprobación del Nuevo Proyecto Organizativo que tomará el nombre de Mondragón Corporación Cooperativa.

El nuevo proyecto aprobó la paulatina desaparición de los Grupos Comarcales siendo sustituidos por Agrupaciones Sectoriales con unidad de dirección operativa y de gestión en las que se integrarían todas las cooperativas. La nueva Corporación se constituyó como una organización de orden federativo, cuya personalidad jurídica es la de una sociedad civil. Esta estructura proporcionaría autonomía a las cooperativas a través de un proceso descentralizado. A pesar de que los órganos corporativos tomarían las decisiones estratégicas, éstos no tendrían capacidad decisoria sobre las cooperativas.

Esta transformación también exigió la remodelación de espacios de poder y de hábitos organizativos, cuestiones que estuvieron en el origen de algunos problemas y resistencias durante todo el proceso constitutivo. Había diferencias en cuanto a dimensión y grado de eficiencia de los grupos que repercutirían en la reconversión de resultados; igualmente, había cooperativas que habían tenido muy poca relación entre sí e incluso, en caso extremo, habían tenido una relación de competencia y que a partir de aquel momento tendrían que colaborar. Además, el proyecto suponía modificar relaciones personales y societarias fuertemente arraigadas a lo largo de los años, y pasar de la comarcalidad, de un espacio cercano, a una nueva totalidad corporativa; también implicaba una mayor centralización y coordinación en la gestión al precio de sacrificar en parte la soberanía de cada cooperativa, que hasta entonces operaba con total autonomía a la hora de definir las políticas de medio y largo plazo.

En los meses que siguieron al Congreso la mayoría de las cooperativas votaron a favor del nuevo proyecto organizativo, a excepción de unas pocas cooperativas como Ulma, Ampo, Matrici y Goizper³. En estos casos, las negociaciones no prosperaron porque no estaban de acuerdo con la nueva estructuración sectorial o bien discrepaban con la centralización del control. La no incorporación de estas cooperativas agudizó el debate en torno a problemáticas como la autonomía, la solidaridad con la comunidad o el área geográfica más cercana, la escala de jerarquías en términos de igualdad relativa versus una mayor jerarquización, etc.

MONDRAGON: Sentido humano del trabajo

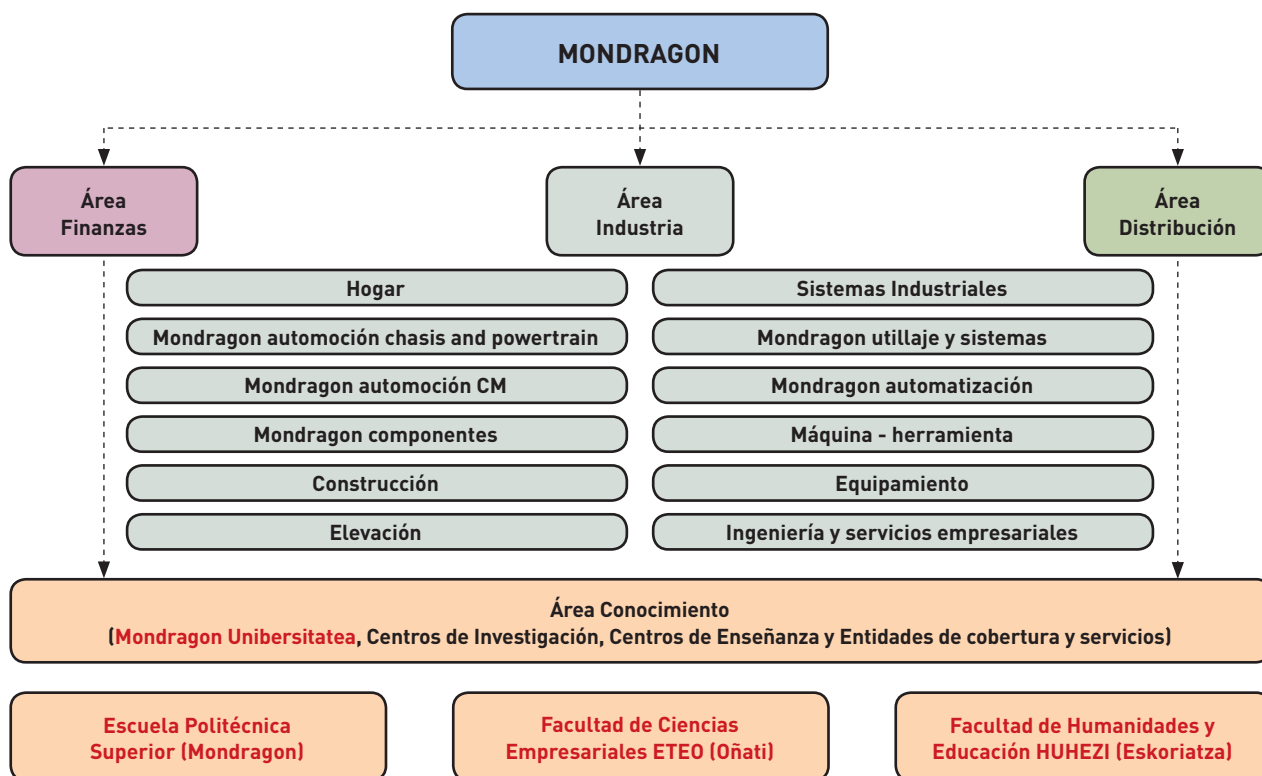
La nueva imagen corporativa, aprobada en 2008 por el Consejo General y la Comisión Permanente, sustituye MCC por *Mondragon: sentido humano del trabajo (Humanity at work, Gizatasuna lanean)*.

Desde un punto de vista organizativo, MCC sigue siendo —su cambio corresponde al Pleno del Congreso— la denominación oficial de Mondragon. MCC tenía una doble significación: imagen corporativa y denominación de la estructura organizativa de las cooperativas de Mondragon. El cambio de la primera —un cambio de ámbito empresarial— no afecta al aspecto organizativo. Sin embargo, por razones de uniformidad y claridad, en este mismo trabajo se prioriza el uso de *Mondragon*.

Desde un punto de vista conceptual de la imagen, tal vez, el deslizamiento más significativo sea la desaparición de la palabra cooperativa de la marca comercial de las cooperativas. Posiblemente, incómodo para un espíritu cooperativo. Aunque no menos incómodo que su mantenimiento (si tenemos en cuenta que sólo en torno a un tercio de los trabajadores del grupo son cooperativistas); esta paradoja, pone de manifiesto que el problema no está en el nombre, sino en esta compleja y cambiante realidad.

3 Años más tarde, las tres primeras se incorporaron al grupo Mondragon. A mediades de 2008 la Asamblea General de Ampo decidió salir del grupo.

Estructura actual de Mondragon



5.2. La estructura organizativa de Mondragon

Con la estructura organizativa nacida del III Congreso, todas las cooperativas debían adscribirse a alguna Agrupación. A su vez, estas agrupaciones constituidas como **cooperativas de segundo grado**, conformaban Divisiones siguiendo criterios de similitud sectorial, técnica o productiva. Por último, la amplia variedad de actividades de estas Divisiones se organizaba en tres áreas: Finanzas, Industria y Distribución.

Las cooperativas para poder integrarse al grupo Mondragon deben ser cooperativas de trabajo asociado o recoger en sus estatutos la figura del socio trabajador. Por otro lado, no debe haber contradicciones entre la normativa societaria de la cooperativa y las Normas Congressuales. Por último, el Consejo General debe emitir un dictamen favorable.

Hasta la última remodelación del Área Industria durante el año 2005, las Agrupaciones han sido el verdadero eje intercooperativo del grupo cooperativo, puesto que han puesto en marcha los instrumentos de solidaridad entre las cooperativas, como por el ejemplo, la reconversión de resultados y la transferencia de socios en épocas de crisis.

El grupo Mondragon se concibe como una organización cuya estructura se asemeja a una pirámide invertida. En la cúspide están las cooperativas, en las que reside la soberanía, en una posición intermedia, las divisiones sectoriales, y en el vértice, el centro corporativo.

5.3. El Centro Corporativo

La institucionalización de diversos servicios comunes a todas las cooperativas hizo que se fuera estructurando un centro corporativo o de servicios centrales para asesorar las iniciativas de desarrollo de negocio y dar servicio técnico, jurídico o financiero. Hoy por hoy, el Centro Corporativo cuenta con los departamentos de Secretaría General, Secretaría Técnica, Innovación y Desarrollo, Gestión Social, Gestión Financiera y Operaciones Internacionales. (ver capítulo 5, pág. 168)

Formar parte del grupo implica, por una parte, una serie de compromisos y obligaciones, tanto económicos como de tipo organizativo: la reconversión de resultados, aportar un porcentaje de beneficios a los fondos comunes, aceptar y cumplir con los principios cooperativos, desarrollar planes estratégicos globales comunes, etc. Por otra parte, posibilita otra serie de servicios (de formación y difusión), apoyos (de desarrollo, orientación estratégica o representación ante otras instituciones) y recursos (fondos de inversiones, préstamos) recogidos en el cuadro que sigue:

¿QUÉ APORTA EL GRUPO A LAS COOPERATIVAS QUE LA INTEGRAN?	
<p>APOYO, DESARROLLO Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA</p> <ul style="list-style-type: none">• Unidad de Promoción Empresarial• Unidad de Comunicación y Medios Creativos• Información macroeconómica y corporativa para la gestión estratégica y operativa• Marco para la gestión/política empresarial, PEC• Apoyos en los procesos de definición estratégica <p>RECURSOS CORPORATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none">• MCC Inversiones (aportaciones y préstamos)• Fundación MCC• Compensación de pérdidas• Proyectos FEPI, Educativos e I+D• Apoyos a proyectos internacionales en el ámbito tecnológico <p>FORMACIÓN/DIFUSIÓN/EMPLEO</p> <ul style="list-style-type: none">• Otalora formación/captación de directivos• Formación órganos sociales• Planes generales de formación• Sistema de gestión medio ambiental• Sistema de gestión de riesgos laborales• Formación/Difusión del modelo de gestión corporativo• Intercambio de experiencias• Formación para gestión internacional• Gestión de empleo• Análisis retributivo• TU Lankide <p>APOYOS CORPORATIVOS CON OTRAS INSTITUCIONES</p> <ul style="list-style-type: none">• Convenios con universidades• Convenio Gobierno Vasco y Gobierno de Navarra (Industria, Trabajo, Comercio)• Convenio con entidades financieras (nacional/internacional)• Convenio Elkargi• Otros convenios (ASLE, ONCE, etc.)• Nuevas figuras financieras• MCC Desarrollo Sociedad de Promoción de Empresas (SPE)• Imagen y relaciones institucionales corporativas (nacional/internacional)	<p>PROMOCIÓN Y APOYO GESTIÓN INTERNACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none">• Presencia institucional• Proyección internacional a través de la Corporación (instituciones, socios, etc.)• Estudio/Análisis de oportunidades de internacionalización (mercado, compras, etc.)• Apoyo de delegaciones corporativas: China, Brasil, India• Participación en soportes internacionales (Euscol, Zagros, Aldatutrade, plataforma MERCOSUR, etc.) <p>APOYO JURÍDICO E INSTITUCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none">• Asesoramiento y apoyo institucional/cooperativo• Asesoramiento jurídico• Seguimiento y desarrollo legislativos• Defensa de intereses comunes ante las Administraciones• Coordinación con centros educativos y de investigación <p>APOYO PARA LA OPTIMIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• Unidad de tesorería• Unidad gerencia de riesgos• Comunicación intranet• Informaciones para la gestión (control de gestión, competidores, etc.)• Asesoramiento en negocios críticos• Estudios sectoriales• Seguimiento y desarrollo legislativo/jurídico/fiscal <p>MÉTODOS Y HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Coordinación/Vigilancia tecnológica• Base de datos tecnológicas e indicadores EFQM• Herramientas/Metodologías/Calidad• Gestión estratégica. Métodos y herramientas. Nuevos negocios• Despliegue de objetivos. Modelo PG• Centro de Calidad C2 <p>FUENTE: MCC: <i>El empuje de la intercooperación</i>. TU Lankide, nº 428, octubre de 1998.</p>

5.4. Los Grupos comarcales en la nueva organización

Con la nueva organización los grupos comarcales perdieron su razón de ser. Así, la mayoría de los grupos comarcales desaparecieron salvo el grupo Fagor que, en razón de su solidez y liderazgo —fue el primer grupo que se constituyó como tal— se resistió a su disolución y, finalmente, consiguió convencer al resto. Se aceptó la idea de que la existencia del Grupo Comarcal Fagor podía ser compatible dentro de la nueva organización sectorial, de tal manera que el fuerte sentimiento del colectivo de socios hacia el Grupo Fagor fue respetado. Según el acuerdo firmado entre el Grupo y la Corporación en abril de 1992, las empresas que conforman el Grupo Fagor participan individualmente según su negocio en la División que les corresponda. En cuanto a las competencias, y de forma paulatina y progresiva, el Grupo Fagor centra su actuación en el **control estratégico** cediendo a las Divisiones sectoriales la responsabilidad de la **planificación estratégica**.

COMPOSICIÓN GRUPO FAGOR

Actualmente el Grupo Fagor está integrado por Copreci, Fagor Arrasate, Fagor Automation, Fagor Ederlan, Fagor Electrodomésticos, Fagor Electrónica, Fagor Industrial, Mondragon Assembly y Fagor S.Coop.

El grupo tiene competencias normativas (estatutos, reconversión de resultados entre un 15% y 35%, régimen económico, normas laborales, etc.) de gestión de recursos humanos (contratación, reubicación, valoración de puestos, etc.), de gestión (marcas, sinergias, etc.), de educación cooperativa y de innovación.

Tras el IX Congreso, el Grupo Fagor se encuentra en un proceso de reflexión que concluirá en el 2009; este proceso tratará de responder a las necesidades que tiene el grupo de adecuarse al nuevo contexto cooperativo y posiblemente dará lugar a una remodelación del mismo.

COMPOSICIÓN GRUPO ULMA

Ulma Agrícola, S. Coop.
Ulma C y E, S. Coop.
Ulma Manutención, S. Coop.
Ulma Forja, S. Coop.
Ulma Precinox, S. Coop. (centro tecnológico)
Ulma Hormigón Polímero, S. Coop.

Por su parte, el caso del grupo Ulma merece una mención aparte. El grupo comarcal Ulma también se resistió a su disolución tras el Congreso de 1991. Sin embargo, a diferencia del grupo Fagor, Ulma decidió en 1993 no ingresar en Mondragon; precisamente porque su incorporación implicaba desaparecer como grupo comarcal y la Asamblea del grupo con un respaldo superior al 85% decidió no hacerlo.

Hay que tener en cuenta que, pese a que el grupo comarcal Ulma se constituyó en 1984, en siete años realizó un largo recorrido —entre los instrumentos de intercooperación desarrollados, es subrayable su política de reconversión de retornos—. El grupo se caracterizaba por una gran proximidad geográfica; integraba en su seno a un colectivo con sólidos vínculos sociales, que le proporcionaban un fuerte sentimiento de cohesión interna.

En la negativa de Ulma a Mondragon tuvieron especial importancia las siguientes cuestiones: el sentimiento de pertenecer a un proyecto común, próximo y muy interiorizado por las personas, era percibido como uno de los mayores activos del grupo comarcal; tras participar activamente en las configuraciones de las distintas agrupaciones en que los negocios del grupo habían sido distribuidos se llegó al convencimiento de que no existían sinergias reales ni la posibilidad de construir un proyecto compartido tal y como se había alcan-

zado en Ulma; igualmente, la política de inversiones que el grupo Ulma apoyaba no era compartida por la Corporación. Esto suponía tener que abandonar uno de los negocios del grupo.

A partir de ahí, Ulma prosiguió en solitario. Elaboró su propia alternativa de intercooperación denominada Proyecto Organizativo del Grupo Ulma. Los resultados económicos de las cooperativas del grupo —tasas de crecimiento en torno al 20% desde 1993— fueron la mejor demostración de la validez del grupo comarcal. Así, en el año 2002, ya con pleno reconocimiento de su estructura comarcal, Ulma ingresó en Mondragon. Desde entonces, el grupo como tal, conforma la División de Sistemas Industriales.

Aparte de los mecanismos de intercooperación desarrollados a nivel del conjunto del grupo Mondragon, el grupo Ulma dispone de otras herramientas propias de intercooperación: un fondo financiero, un fondo de promoción empresarial, un fondo de solidaridad retributiva y una reconversión del 30% de los resultados. Además, la administración de los FEPC de las cooperativas que integran el grupo se realiza desde la propia cabecera del grupo y no desde las cooperativas.

EVOLUCIÓN DEL GRUPO ULMA			
	1993	2004	2007
COOPERATIVAS	3	4+1	6+1
NEGOCIOS	4	6	9
FILIALES Y PARTICIPADAS	3	27	45
VENTAS	64 millones de euros	420 millones de euros	717 millones de euros
VENTAS INTERNACIONALES	64 millones de euros	160 millones de euros	346 millones de euros
PLANTILLA	784 personas	2.700 personas	4.461 personas

FUENTE: Grupo ULMA.

6. La reestructuración del Área Industria

Durante el IX. Congreso de las cooperativas de Mondragon celebrado en octubre de 2005 se aprobó la ponencia *Adaptación organizativa del Grupo Industrial* mediante la cual se simplificó la organización del Área Industria al eliminar la figura intermedia de las Agrupaciones. Bajo el nuevo esquema entre las cooperativas y la Corporación sólo ha quedado un nivel: las Divisiones, que se han ampliado de ocho a doce.

Las Divisiones del Área Industria, como entidades jurídicas propias y con sus respectivos órganos de gobierno, se han dotado de mayor flexibilidad normativa en sus respectivos ámbitos de actuación. Otras novedades importantes han sido la creación de los llamados **Grupos de Interés Mutuo** para vehicular acuerdos bien puntuales o permanentes entre las distintas Divisiones que conforman el Área Industria aprovechando posibles sinergias; la puesta en marcha de un **Centro de Promoción** de nuevas actividades y la constitución del **Consejo Industrial**.

Este último es un órgano de coordinación de las Divisiones del Área Industria y está compuesto por todas las Vicepresidencias/Direcciones Generales del Área Industria. También podrán formar parte las Direcciones de los Departamentos Centrales del Centro Corporativo. Su presidente es nombrado por la Comisión Permanente a propuesta del Consejo General. El Consejo tiene por objeto coordinar las Divisiones en el ámbito estratégico y operativo. Tiene todas las competencias para el tratamiento de los asuntos específicos del Área Industria y sus funciones son el desarrollo empresarial, el impulso de las sinergias intercooperativas y la gestión directiva. Finalmente, cabe señalar que este modelo no altera la convivencia de modelos comarcales —Ulma y Fagor— y sectoriales.

7. Estructura orgánica de Mondragon

A raíz de la formalización de las relaciones entre los grupos comarcales y la creación del GCM, se hizo patente la necesidad de la puesta en marcha de instituciones comunes que homogeneizaran tanto normas y modos de trabajar. De esta manera, se crearon tres órganos de vital importancia: el Congreso Cooperativo, la Comisión Permanente y el Consejo General.

7.1. Congreso Cooperativo

Tal y como recogen las Normas del Congreso de Mondragon el Congreso Cooperativo es el órgano que determina las pautas o criterios generales por los que se rige la Corporación, a la luz de los principios básicos de la experiencia cooperativa. El Congreso de Mondragon es el equivalente a la Asamblea General de las cooperativas de base. Todos los asuntos que sean propios de la Corporación pueden ser objeto de debate y aprobación por el Congreso; además, existen una serie de materias que exigen el acuerdo del Pleno del Congreso para ser llevados a cabo.

Todas las cooperativas y Divisiones de Mondragon tienen el derecho y la responsabilidad de que sus representantes participen en el Congreso Cooperativo. Los criterios para la designación de representantes son competencia de los Consejos Rectores de las cooperativas. El número de representantes en el Congreso es de 650 personas.

- Las cooperativas de base tendrán derecho a un representante por cada diez socios, redondeando al alza los restos hasta un máximo de dos representantes por cooperativa.
- Las Divisiones admitidas como tales, en razón de su personalidad jurídica, tendrán un representante en el Congreso.
- La diferencia entre la suma de los representantes de las cooperativas de base y de las Divisiones, y el número total de congresistas se prorrateará entre las cooperativas en proporción al número de socios.
- La suma de representantes de cooperativas pertenecientes a una misma División no podrá ser superior al 30% del total de congresistas. Mediante este criterio se quiere evitar la concentración de votos en las Divisiones con mayor número de trabajadores.

FUNCIONES DEL CONGRESO COOPERATIVO

- Definir el marco general del tratamiento de los factores productivos básicos (Trabajo y Capital) en las Cooperativas del Grupo y analizar y actualizar los principios cooperativos sobre los que se asienta la experiencia, con el fin de mantener su carácter de fuente viva de desarrollo comunitario.
- Aprobar las políticas básicas referentes a temas fundamentales de interés común, tales como:
 - Promoción de nuevas cooperativas
 - Investigación científica y tecnológica
 - Bases de la política financiera y socio-laboral
 - Formación empresarial y cooperativa
 - Seguridad Social de los cooperadores
 - Proyección organizativa del grupo en su conjunto
- Aprobar la constitución de entidades comunes.
- Analizar y actualizar los principios cooperativos.
- Exigir, en cualquier momento, cuentas de su actuación a la Comisión Permanente.
- Aprobar la modificación de las Normas del Congreso, con efectos vinculantes para las cooperativas adheridas al grupo Mondragon.
- Aprobar modelos de documentos básicos reguladores del funcionamiento de las cooperativas (Estatutos, Reglamentos Internos y Normas Básicas).
- Ratificar la admisión de cooperativas en la Corporación.
- Acordar la disolución de la Corporación.

Además de los representantes de las cooperativas, forman parte del Congreso, con carácter de **miembros natos**, los componentes de la Comisión Permanente de Mondragon. Por otro lado, también tendrán derecho a asistir al Congreso, con voz pero sin voto, los miembros del Consejo General y las Presidencias y Direcciones Generales de las Divisiones y cooperativas de base asimiladas.

Además de ser un espacio de reunión de todas las cooperativas, otra de las características más importantes del Congreso Cooperativo es la posibilidad de elaborar y someter ponencias y proyectos para su aprobación. Es una manera de que pueda llegar la voz de las cooperativas a las políticas generales de la Corporación y hacer pasar todas las decisiones primero por ellas. Así, se organizan una serie de debates precongresuales de las ponencias y enmiendas presentadas.

En cuanto al derecho a voto, siguiendo los criterios cooperativos, cada persona tendrá derecho a un voto y como norma general, los acuerdos se adoptarán por mayoría simple. Los acuerdos adoptados por el Congreso en el ámbito de sus atribuciones serán, en todo caso, de obligado cumplimiento para las cooperativas adheridas.

El Congreso Cooperativo podrá funcionar como Pleno o como Junta de Congresistas; ambas son convocadas por la Comisión Permanente.

- El Pleno del Congreso se reunirá cuantas veces lo decidan los órganos competentes y, al menos, una vez cada cuatro años. Tiene carácter decisorio y mayor participación de las cooperativas a través de la fase de debates con ponencias y enmiendas. La organización comienza un año antes de su celebración.

- La Junta de Congresistas se reúne todos los años para tratar asuntos de carácter ordinario e informar sobre la evolución del conjunto de Mondragon y sobre la gestión desarrollada durante el ejercicio anterior por la Comisión Permanente y el Consejo General. Con capacidad de decisión sobre ciertos aspectos normativos para agilizar su proceso de modificación, la Junta de Congresistas también tiene facultad de ratificar los presupuestos de los Departamentos Centrales, las cuotas de financiación, y la admisión de cooperativas y divisiones; además de otros asuntos relativos a aspectos operativos o de aplicación de normas aprobadas por el Congreso.

Todas las normas aprobadas por el Congreso Cooperativo conforman el articulado denominado Normas del Congreso. En dicho documento se recogen tanto los principios básicos, misión y valores de la experiencia cooperativa, como leyes básicas que regirán el funcionamiento de las cooperativas y la corporación en general.

7.2. Comisión Permanente

La Comisión Permanente del Congreso de Mondragon se constituye para que opere entre los **periodos intercongresuales**, por lo que trabaja por delegación de Congreso y con el objetivo de obtener la máxima eficiencia empresarial. Sus funciones se asemejan a los del Consejo Rector de las cooperativas de base, por lo que le corresponde representar con facultad de delegación y con plena responsabilidad a Mondragon en cualquier clase de actos.

La Comisión Permanente se compone de representantes electos que serán designados a través de circunscripciones divisionales por los respectivos Consejos Rectores de División o asimilados y deberán

FUNCIONES DE LA COMISIÓN PERMANENTE

- Impulsar y controlar la ejecución de las políticas y acuerdos adoptados por el Congreso, la evolución empresarial del grupo Mondragon y la gestión de la Presidencia del Consejo General.
- Proponer al Congreso los proyectos y asuntos que requieran de su aprobación o que rebasen su ámbito de competencia o los que, por cualquier causa, considere conveniente someter al mismo.
- Efectuar el seguimiento y controlar las labores desarrolladas por el Consejo General, cuyo informe someterá a la consideración del Congreso
- Elaborar directrices, dirigidas al Consejo General, relativas a las funciones desarrolladas por este órgano.
- Promover la participación del colectivo de socios de las cooperativas adheridas en las materias propias de Mondragon.
- Designar, cesar, renovar y fijar la retribución de la Presidencia del Consejo General y, a propuesta de ésta, designar, cesar y fijar la retribución de las Direcciones de Departamentos y de la Secretaría General de dicho órgano.
- Interpretar, en caso de duda, las resoluciones del Congreso y de las Normas del Congreso.
- Proponer al Congreso modelos de documentos básicos de regulación de las cooperativas, tales como Estatutos, Reglamentos Internos y Normativas.
- Proponer al Congreso la organización del grupo Mondragon y aprobar, a propuesta del Presidente del Consejo General, la estructura organizativa básica del Centro Corporativo.
- Otras.

ser socios de alguna cooperativa del grupo. Cada grupo tiene un número de representantes y votos fijo: el Área Industria tiene catorce representantes y doce votos; el Área Distribución cuatro representantes y cuatro votos; El Área Finanzas, dos representantes y dos votos; y el Área Conocimiento un representante y un voto. A su vez, la normativa vigente impide que dentro del Área Industria ninguna División tenga más de dos representantes y dos votos.

La duración del cargo es de cuatro años, con posibilidad de reelección. Además, la Comisión Permanente se renueva por mitades cada dos años. La designación de los miembros de la Comisión Permanente corresponderá a los respectivos Consejos Rectores de cooperativas de base y de División, en el caso del Área Industria.

Los acuerdos adoptados por la Comisión Permanente en el ámbito de sus atribuciones serán, en todo caso, de obligado cumplimiento para las cooperativas adheridas al grupo.

7.3. Consejo General

El Consejo General de Mondragon es el órgano de dirección y coordinación en relación a las cooperativas adheridas al grupo. Podría ser el equivalente a un Consejo de Dirección a nivel de cooperativas de base. El Consejo está compuesto por los siguientes miembros: el Presidente, ocho Vicepresidentes —el Director General de la División de Distribución, el Director General de la División Financiera, seis Directores Generales de División del Área Industria—, dos Directores de los Departamentos Centrales del Centro Corporativo y el Secretario General del grupo, que acudirá con voz y sin voto. También asistirá a las reuniones del Consejo General el Presidente del Congreso de Mondragon, pero lo hará con voz y sin voto.

FUNCIONES BÁSICAS DEL CONSEJO GENERAL

- Política: elaborar, proponer (a la Comisión Permanente) y aplicar las definiciones estratégicas y objetivos corporativos en relación a las siguientes políticas:
 - Política Industrial (incluida la reestructuración de cooperativas o sectores)
 - Política de Innovación
 - Política Inversora global
 - Política Sociolaboral
 - Política Financiera
 - Política de Promoción
 - Política de Seguridad Social
- De control: ejecutando en el marco estratégico los objetivos de Mondragon, dictaminando preceptivamente y con carácter previo a su aprobación los planes estratégicos de las Divisiones, y controlando y apoyando el cumplimiento de los objetivos asignados a las Divisiones.
- De coordinación: coordinando las políticas de las diversas Divisiones y Cooperativas, armonizando sus intereses parciales en aras del desarrollo conjunto.

- De fomento:
 - El impulso y control del desarrollo empresarial de Mondragon y del cumplimiento de la evolución empresarial programada.
 - El fomento de la integración de las Cooperativas en las Divisiones, impulsando la constitución de elementos de infraestructura sociales, humanos, físicos, tecnológicos y financieros para propiciar el desarrollo armónico de Mondragon.
 - Proponer a la Comisión Permanente y ejecutar las nuevas iniciativas empresariales de Mondragon no previstas en las planificaciones estratégicas de las Divisiones y Cooperativas en los siguientes aspectos: lanzamiento de nuevas actividades, con sus correspondientes modalidades de financiación; adquisición de participaciones significativas en otras sociedades; compras de empresas; alianzas estratégicas, etc.
- De intervención: apoyando y proponiendo a la Comisión Permanente la intervención de aquellas cooperativas que, encontrándose en fase de lanzamiento de su actividad, en situación empresarial crítica o en riesgo de incidir en la misma, precisen tal intervención, estableciendo la naturaleza y alcance de la misma y ejerciendo las facultades derivadas de dicha intervención.
- Institucional: incluye aspectos tales como, conformar del régimen funcional interno del Consejo General, sin perjuicio de los preceptos generales regulados por las Normas del Congreso; o proponer a la Comisión Permanente la actualización de los Estatutos y Reglamentos tipo de los grupos Comarcales.

El nombramiento de los miembros del Consejo General lo realiza la Comisión Permanente a propuesta del Presidente del Consejo General —quien, a su vez, es designado por la Comisión Permanente—, por un periodo de cuatro años.

8. Fondos intercooperativos

Quizás una de las cuestiones más importantes de la estructuración organizativa radica en la posibilidad de un reparto más homogéneo y solidario de los beneficios para la realización de proyectos individuales y colectivos de las cooperativas y de su entorno. Para ello, la experiencia cooperativa de Mondragon cuenta, además de la reconversión de resultados, con dos fondos para poder llevar a buen término uno de los principios básicos del cooperativismo: la intercooperación.

Tradicionalmente, los fondos a los que las cooperativas han hecho aportaciones han sido dos: el Fondo Central de Intercooperación (FCI) y el Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa (FEPI). En mayo de 2003, en el VIII. Congreso de Mondragon se creó un tercer fondo de intercooperación: el Fondo de Solidaridad Corporativo (FSC). **(ver capítulo 5, pág. 167)**

8.1. Fondo Central de Intercooperación (FCI)

El FCI se constituyó por decisión del III. Congreso Cooperativo en diciembre de 1991, en el marco de la reestructuración sectorial que dio origen a MCC. Se trata de una herramienta solidaria de gestión empresarial para la asignación de recursos corporativos a la financiación de proyectos de interés preferente para las cooperativas de Mondragon, y que se canaliza a través de MCC Inversiones S.P.E (Sociedad de Promoción de Empresas) S.Coop. y la Fundación MCC.

Al FCI se le asigna un destacado papel de apoyo a las cooperativas que pueden atravesar por coyunturas de déficit de rentabilidad, con las que se compromete a subvencionar hasta un importe máximo equivalente al 20% de las pérdidas anuales después de situar su nivel de anticipos laborales al 90% del módulo de referencia corporativo.

El FCI es dotado anualmente por todas las Cooperativas asociadas con un desembolso equivalente al 10% de los excedentes brutos “positivos” del ejercicio anterior. Caja Laboral Popular, por su parte, amplía esta aportación hasta el 20% de los resultados del ejercicio precedente (antes de impuestos y deducidos los intereses al capital social y las propias subvenciones al FCI incluidas en dichos resultados).

Dichos recursos los distribuye la Comisión Permanente a propuesta del Consejo General, a través de inversiones y subvenciones de MCC Inversiones y Fundación MCC. (ver capítulo 5, pág. 167)

MCC INVERSIONES	FUNDACIÓN MCC
<p>A través de los fondos recibidos amplía su capital para incrementar su capacidad de inversión en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El fomento del desarrollo de las Agrupaciones Sectoriales o Cooperativas mediante la toma de participaciones estratégicas en Sociedades de Capital con capacidad efectiva de aportar sinergias comerciales y/o tecnológicas. • El fomento del desarrollo de Mondragon mediante la compra y gestión de una reserva estratégica de suelo industrial o comercial. • La promoción de nuevas actividades, financiando una parte de sus necesidades de inversión y fondo de maniobra mediante aportaciones de capital. • La financiación de las Cooperativas que hayan podido agotar su capacidad de endeudamiento, aportando los recursos necesarios para soportar su plan de reconducción mediante préstamos o ampliaciones de capital. 	<p>A través de las subvenciones que aporta facilita la compensación de pérdidas, apoyo a proyectos de reestructuración y subvención de proyectos concretos. Para estos fines se destinará como máximo un 50% de los recursos anuales de este fondo, distribuidos entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La compensación hasta el límite global del 20% de los excedentes brutos negativos de las Cooperativas partícipes, evaluados con los correspondientes criterios de homogeneización recogidos en el artículo 134. Estos recursos se canalizarán a través del Fondo de Solidaridad Corporativo. • El apoyo extraordinario a proyectos de reestructuración o liquidación de actividades, necesarios para la progresiva adecuación de situaciones especiales al marco de la planificación estratégica de las Agrupaciones Sectoriales. • La subvención de proyectos coincidentes o derivados de las Políticas y Estrategias adoptadas por MCC, a las Cooperativas o Entidades Corporativas que cumplan con los condicionantes señalados en cada caso.

FUENTE: [Normas Congresuales de MCC.](#)

8.2. Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa (FEPI)

Este fondo se aprobó en el II. Congreso Cooperativo en 1988. Las aportaciones provienen del Fondo de Educación y Promoción Cooperativo (FEPC) y su importe alcanza el 20% de la dotación al FEPC. En el caso de la Caja Laboral este porcentaje se eleva al 43% (deducido el efecto de la incorporación de las aportaciones al FCI en el destino de los resultados). (ver capítulo 5, pág. 167)

Los recursos son gestionados por la Fundación MCC y se utilizan para financiar el impulso y apoyo de:

- La formación socio-cooperativa y profesional destinada a incrementar la capacidad de los técnicos, directivos y socios de las cooperativas adheridas, y de los miembros y programas de los centros educativos relacionados con éstas.
- La investigación y el desarrollo, canalizadas hacia entidades del grupo afines o especializadas en estas actividades, como Mondragon unibertsitatea, o hacia proyectos concretos que sean considerados de interés.

8.3. Fondo de Solidaridad Corporativa (FSC)

Constituido en el VIII. Congreso de Mondragon en 2003, el Fondo de Solidaridad Corporativa es un fondo específico para las Cooperativas del Área Industria. Su objeto es cubrir parcialmente las pérdidas que se puedan producir en las cooperativas del Área Industria, y para ello se dota del 2% de los excedentes brutos positivos de las cooperativas integrantes. El FSC está gestionado por la Fundación MCC.

Hay quienes lo han definido como una *póliza de seguros* para afrontar situaciones adversas. En todo caso, las cooperativas con pérdidas tienen la obligación de reconducir su situación utilizando otros mecanismos al uso para evitar que se generen situaciones de agravio. En el ejercicio 2007 se destinaron 4,9 millones de euros a reforzar la situación de algunas cooperativas con dificultades.

CAPÍTULO **08**

Modelos de gestión

Índice

Introducción.....	223
1. Del taylorismo a la participación en la gestión.....	224
1.1 Las primeras iniciativas.....	225
1.2 Primer modelo de gestión corporativo.....	228
2. Segundo modelo de gestión corporativo.....	230
2.1 Un modelo de gestión con rasgos propios.....	231
3. Opciones para una autogestión integral.....	233
4. Un modelo democrático basado en la participación integral.....	235
5. La participación sostenible: trabajo, familia y tiempo libre.....	236
6. Un modelo de participación dotado de sentido social.....	237

Introducción

Es indudable que el modo actual de hacer y entender la empresa cooperativa no es el mismo que el de hace medio siglo; ni para las empresas capitalistas ni para las que se insertan dentro de la economía social. La gestión empresarial y la concepción sobre cómo se debe conducir la empresa están muy influidos por las ideas y coordenadas de cada momento histórico.

En nuestro entorno, más o menos hasta la década de los ochenta del siglo XX, la empresa, más concretamente la fábrica —como empresa industrial—, encarnaba un modelo de organización de la producción jerárquico y centralizado. El discurso empresarial apenas empezaba a tomar un nuevo rumbo de la mano del moderno *management*.

Desde entonces —como parte de un proceso de metamorfosis— se han ido introduciendo en el vocabulario empresarial conceptos como responsabilidad social, ética empresarial o participación de los trabajadores buscando estimular la práctica empresarial con nuevas funciones, objetivos y elementos significativos. La empresa capitalista, para desenvolverse con facilidad en un mercado extremadamente competitivo, se ve impulsada a acometer la creación de una robusta identidad empresarial, arrumbando las antiguas identidades de clase: de la confrontación a la participación, de los modelos de relaciones fragmentados a la comunidad humana cohesionada.

Las cooperativas, por su parte, han realizado un viaje de ida y vuelta. A partir de los años 90 los discursos del moderno *management* y la empresa *postaylorista* penetran en las cooperativas, y éstas emprenden la tarea de integrar en sus modelos de gestión la cultura del servicio al cliente y la filosofía de la calidad total con vistas a la nueva configuración del mercado.

Poco a poco se va reconociendo que la empresa cooperativa ofrece unas inmejorables condiciones para la expansión de una cultura de participación: su tradición democrática, orientación hacia la persona y servicio a la comunidad constituyen un terreno fértil para sembrar nuevos modos de organización y filosofías de participación. La conclusión de que las cooperativas pueden ser un medio natural para desarrollar modelos de participación, viene a ser el punto de partida del actual modelo de gestión de Mondragon.

En este capítulo vamos a analizar la gestión participativa desde la óptica de la empresa cooperativa. En las siguientes líneas abordaremos el paradigma de la democracia empresarial como referente de la experiencia cooperativa de Mondragon. Igualmente, se describirán varios de los modelos de gestión participativos en vigor en la ECM, ahondando en sus rasgos más significativos, para concluir con una reflexión sobre la gestión participativa.

1. Del taylorismo a la participación en la gestión

“ La empresa no puede y debe perder ninguna de las virtualidades de eficiencia por el hecho de que en la misma los valores humanos disfruten de neta prevalencia sobre los recursos puramente económicos o materiales, antes bien, debe por ello mismo acentuar su eficiencia y calidad. ” - Arizmendiarieta

La característica principal de la experiencia cooperativa de Mondragon, en cuanto a su estructura interna, ha sido la organización democrática. Tal estructura se refleja en dos principios cooperativos: la organización democrática —segundo principio— y la participación en la gestión —quinto principio—. (ver capítulo 10)



La cinta transportadora hacia posible la producción en serie, una cadena de montaje que con el tiempo cambiaría.

La empresa democrática intenta promover la participación de los trabajadores en dos planos: por una parte, en el plano político-institucional o socio-estructura; es decir, en el gobierno de la empresa. Por otra parte, en el plano técnico o tecno-estructura; esto es, en el puesto de trabajo.

Si pasamos de los planteamientos teóricos a la práctica, en su primera etapa, la aportación de la experiencia Mondragonesa se localizó especialmente en el plano de la participación político-institucional. La ECM no se distinguió espe-

cialmente por su gestión empresarial. En su recorrido cooperativo desarrolló una organización propia sobre la base de la participación de los trabajadores en los órganos de poder; profundizó en la transformación del sujeto administrado por fuerzas externas hacia un sujeto decisorio y cooperativo; actuó con enorme creatividad a la hora de ampliar la realidad cooperativa; y, en cuanto a la participación en el puesto de trabajo, la experiencia cooperativa introdujo fórmulas al uso, dentro del estrecho margen que los principios del **taylorismo-fordismo** —modelo de organización de la producción que se extendió en las cooperativas— le permitían. La **producción en serie**, especialmente en el sector de bienes de consumo y automoción, marcaba la pauta para la organización del trabajo. Bajo este modelo las capacidades creativas del trabajador tendían a neutralizarse. Sin mucha posibilidad de intervenir creativamente en los procesos en los que participaba en el puesto de trabajo, se esperaba que en la cadena de montaje el trabajador respondiera de forma mecánica y dirigida.

1.1 Las primeras iniciativas

A comienzos de los setenta tuvieron lugar los primeros intentos para introducir nuevas formas de organización del trabajo. Las realidades existentes hasta entonces en las fábricas mostraban contradicciones entre el sistema de gobierno democrático y una organización del trabajo taylorista y autoritaria. Para desenvolverse en escenarios de mercado más competitivos las cooperativas tenían que mejorar necesariamente en definición, diseño y calidad del producto, en tecnología, estrategia y gestión empresarial. También era necesario impulsar la participación de los trabajadores en el puesto de trabajo.

Resueltos a cumplir ese propósito, algunos directivos de Ularco trabajaron en la instauración de una dirección participativa en el Grupo. Conocidas otras experiencias —la de Volvo en Escandinavia, por ejemplo— y pertrechados de material documental sobre nuevos modelos de organización, se fueron dando los primeros pasos.

Copreci fue, en el año 1972, la empresa precursora. Se aprovechó la circunstancia de que en ella se daban las condiciones idóneas para desarrollar con éxito un proceso de esta índole. Los cambios más significativos que los nuevos modelos de organización dieron en Copreci fueron: en primer lugar, la producción se organizó en mesas de trabajo, modificando las cadenas de montaje; en segundo lugar, se comenzó a modificar la organización por funciones para dar paso a una **organización por procesos** (horizontales) para cubrir mejor las necesidades del cliente que, por lo demás, empezaba a exigir calidad, costes, etc.

Estas primeras experiencias cosecharon algunos frutos en los siguientes sentidos:

- Mejora de la comunicación y la coordinación entre los trabajadores.
- Se amplían las habilidades y el abanico de tareas —polivalencia— de cada trabajador enriqueciendo el mecánico y monótono accionar del modelo taylorista.

COPRECI: UNA PRUEBA DE ENSAYO

A diferencia de otros procesos industriales más complejos, en Copreci la tecnología que se utilizaba para la fabricación de componentes para electrodomésticos eléctricos y de gas admitía sin gran dificultad cambios en la organización del trabajo.

Los trabajadores se sentaban a ambos lados de una cinta transportadora que introducía a una velocidad regular las piezas que se debían montar. Inspirados en los principios de “Producción Ajustada”, con el nuevo esquema, se sustituyó la cadena de montaje por mesas de trabajo.

En torno a la mesa todos los trabajadores alternaban todas las tareas del proceso de montaje. Los trabajadores podían fijar su ritmo de trabajo e intercambiar información entre ellos. A medida que iban adquiriendo destreza y confianza los miembros del grupo comenzaban a asumir labores de supervisión, como la provisión de herramientas o el registro de producción.

FUENTE: Food White, William & Kathleen (1987):
Mondragón más que una utopía.



Trabajadoras de Copreci en torno a la mesa de trabajo que sustituyó a la cinta transportadora.

- Aumenta la satisfacción y motivación del trabajador.
- Aumenta el margen de autonomía del trabajador, ya que serán responsabilidad suya diversos procesos operativos.
- Mejoran las relaciones laborales.
- Se le da más valor a la cadena de montaje.
- Se optimizan la productividad, la calidad y los costos.
- Se adquiere mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente.

MAIER S. COOP

Maier nació a principios de los años setenta por iniciativa de un grupo de Gernika, con el impulso de la División Empresarial de Caja Laboral Popular.

Maier fabrica componentes y subconjuntos para automoción, electrodomésticos y electrónica de consumo. Es líder europeo en desarrollo y fabricación de rejillas frontales, carrocería, embellecedores cromados, tapacubos y tapas de gasolina. Es proveedor de los nueve primeros fabricantes mundiales de automóviles. Dispone de plantas en Vizcaya, Navarra, Pontevedra y Reino Unido, joint ventures en Turquía y Chequia y delegaciones en Francia, Suecia, Estados Unidos y Japón. De las veinticinco personas que empezaron allá por 1975 han pasado a más de 1.700 (2006); y, su facturación asciende a 168 millones de euros (2006).

1989 fue un año importante en la historia de Maier. Se apostó estratégicamente por el sector de automoción. De la fabricación de componentes para electrodomésticos derivó más hacia el sector del automóvil, industria que ya representaba el 50% de su facturación, si bien estaba muy concentrada en unos pocos clientes.

Traccionados por las exigencias del sector, comenzó el viaje de Maier hacia la calidad total. Calidad total como elemento básico para garantizar la competitividad, asumiendo el conocimiento como valor fundamental de la empresa y, la transparencia y comunicación como armas de flexibilización de la organización. La configuración del proceso de producción basado en minifábricas (*Olatxuak*) o en la sistematización de los procesos de mejora continua a través del método *Hobekuntza*, fueron ejemplos, entre otros, del buen hacer de Maier en la aplicación de los conceptos de la calidad total, y motivo de análisis y **benchmarking** de buena parte de las empresas del entorno.

Con este balance, los programas de reorganización para aumentar la participación en el trabajo se extendieron a otras cooperativas; surgieron grupos autogestionados que asumieron la planificación y el control de la producción. Además, se pusieron en marcha programas de calidad y organización en función del producto.

A partir de la mitad de la década de los 70 el proceso de implementación de programas de participación sufrió una cierta relajación. La recesión económica encauzó el quehacer de los directivos por otros derroteros, haciendo de las medidas para afrontar la crisis el punto de atención preferente. En la década de los 80 de nuevo repuntaron algunos programas de reorganización que comportaban ventajas para competir en el mercado y atender a las exigencias del cliente: los modos más flexibles de producción y los criterios de calidad más severos evidenciaban, en efecto, la necesidad de sustituir, en la medida de lo posible, el sistema taylorista de producción.

Con el avance de la globalización, la liberación y desregulación de mercados, las empresas cooperativas pasaron a competir en los océanos del mercado mundial; entre otras cosas, ello implicaba mejorar la organización y gestión empresarial.

El nuevo contexto económico fue transformando el ámbito geográfico de operación; la apertura exterior comenzaba a cobrar cada vez mayor importancia en las empresas cooperativas. La competitividad estimulaba la investigación, la disminución de costes y las exigencias de calidad. Pero, igualmente, al aumentar las exigencias competitivas los márgenes de supervivencia disminuían. Estos nuevos desafíos exigían robustas estructuras y un grupo humano unido que navegara en un mismo rumbo. El nuevo proceder mercantil reclamaba a la empresa perfección y calidad total en todos los campos.

En este contexto de apertura económica, la estrategia empresarial de las cooperativas confluía con la creación de grupos sectoriales. Al entrar el estado español, primero en el Mercado Común Europeo (1986) y después, en el Mercado Único Europeo (1993), se acometió un proyecto de organización que debía dar respuesta a los nuevos retos económico-empresariales. Este proceso consistió en disolver los grupos comarcales —salvo los grupos Fagor y Ulma— para fundar los grupos sectoriales. Estas nuevas agrupaciones pretendían contribuir a mejorar el carácter empresarial de las cooperativas: reunieron a empresas que en la práctica compartían mercados y productos, en un esfuerzo por alcanzar sinergias en terrenos como compras, comercialización, tecnología, investigación y desarrollo.

En la ECM los cambios en la gestión fueron introduciéndose por distintas vías: a veces por convicción propia, otras veces por presión de proveedores o clientes, o como resultado del trabajo realizado por “prescriptores” internos.

Fue así como los nuevos modelos de organizar los procesos de trabajo se fueron extendiendo a las diferentes cooperativas, como lo atestiguan los *Olatxuak* de Maier y su plan de mejora o los grupos autogestionados multidisciplinares de Irizar.

La progresión en los métodos participativos de gestión fue avalada por los resultados empresariales. Entre las empresas punteras europeas por su gestión avanzada han figurado varias cooperativas. Los ejemplos de excelencia y calidad total son numerosos: por poner un ejemplo, en los últimos años, Copreci, Fagor Cocción, Caja Laboral e Irizar se hallan entre los más reconocidos en la calidad de gestión.

CALIDAD TOTAL. Modelo de gestión empresarial que se articula en torno a los siguientes conceptos:

1. Orientación hacia los resultados

Se busca el equilibrio y satisfacción de las expectativas de todos aquellos que participan de la organización empresarial, en su sentido más amplio.

2. Orientación al cliente

Se busca la satisfacción de las expectativas del cliente. El principio articulador es el cliente, no el producto o el servicio prestado.

3. Liderazgo y constancia en los objetivos

Importancia y rol de los líderes en el impulso e integración del conjunto de medidas que conforman la estrategia de gestión.

4. Gestión por procesos y hechos

Principio que orienta la actuación empresarial como un conjunto de procesos dinámicos y deja atrás la concepción de la organización por funciones.

5. Desarrollo e implicación de las personas

Se busca alinear los intereses y objetivos de las personas y los de la organización. Para confluir en objetivos, los ejes sobre los que opera son el reconocimiento, la formación y la participación.

6. Aprendizaje, innovación y mejoras continuas

Se afirma en la mejora continua y se organiza en el siguiente ciclo de acciones: planificar, hacer, comprobar, verificar y ajustar.

7. Desarrollo de alianzas

Establecer vínculos basados en la confianza y en los beneficios mutuos.

8. Responsabilidad social

Se busca la implicación de la empresa en el entorno más próximo.

EQUIPOS MULTIDISCIPLINARES AUTOGESTIONADOS DE IRIZAR

Irizar es una empresa que se dedica a la construcción de autocares de lujo. En Irizar la década de los noventa inicia con una profunda crisis. La empresa acumula pérdidas del orden de los seis millones de euros. En 1991 se incorpora Koldo Saratxaga como coordinador, quien tras llevar a cabo un análisis de situación, define una nueva estrategia de producción que consiste en producir una menor variedad de productos en un mayor número de mercados. Esto es, menor diversificación del producto a cambio de una mayor diversificación de mercados.



Vista de la planta de Ormaiztegui de Irizar.

A partir de ahí, impulsan un nuevo modelo de gestión. Sus líneas básicas son: la creación de equipos autónomos y multifuncionales, la eliminación de jerarquías y la orientación al cliente.

La reingeniería se traduce en la creación de equipos de personas que trabajan juntas para realizar un proceso total. Se fijan equipos de trabajo y se eliminan mandos intermedios. El grado

de autonomía con el que operan los equipos es grande si lo comparamos con un esquema de organización convencional. La tríada comunicación, libertad y responsabilidad completan la fuerza motriz que opera en los equipos de trabajo; y, el presupuesto común que lo posibilita es el valor de la confianza en las personas.

La organización del proceso de producción se establece en función del equipo línea-cliente. Desde el primer contacto con el cliente potencial hasta la entrega de autocares, los equipos de organización incluyen a clientes y proveedores. El principio de satisfacción del cliente exige una gran adaptabilidad del producto final, lo que implica un modelo de producción muy flexible. Por razones de imagen o reconocimiento público más que por convencimiento, Irizar también ha adaptado su modelo a estándares internacionales, como al sistema de medición establecido por la EFQM.

El modelo de gestión de Irizar es en sentido literal un modelo modélico para muchos. Ha creado escuela. El aplastante éxito empresarial de los últimos años ha sido su mejor aliado a la hora de convencer sobre las bondades del mismo.

Este modelo de gestión ha sido aplicado con bastante buena fortuna en otras empresas tanto cooperativas como mercantiles. Irizar ha puesto en marcha este mismo esquema en sus filiales extranjeras en China, Marruecos, México o Brasil. Igualmente, cooperativas como Urola y Ampo también lo han adoptado.

FUENTE: Ugarte Luxio (2005): *¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar.*

1.2 Primer modelo de gestión corporativo

En marzo de 1996 se publicó por primera vez un modelo corporativo de gestión, con la intención de ofrecer a las cooperativas del grupo ciertas orientaciones de carácter general. Hasta entonces, cada cooperativa había recorrido su propio camino en lo relativo a organización y gestión.

El propósito era, pues, aproximarse hacia un modelo más unificado y homogéneo que sirviera de guía a las cooperativas de la ECM. El modelo que tenía por objeto reunir las bases del cooperativismo y las últimas herramientas del *management*, estaba bastante influenciado por los modelos de Calidad Total; en concreto, por la European Foundation of Quality Management (EFQM). Esta referencia, surgida en 1988 por catorce grandes empresas que tomaron la iniciativa de crear una entidad de certificación —la EFQM— con parámetros orientados por los principios de Calidad Total, era por aquel entonces, sinónimo de gran prestigio en el medio empresarial.

Efectivamente, el de la Calidad Total ha sido el camino seguido por muchas de las cooperativas de Mondragón, bien por exigencias del sector (el ejemplo más claro es el del sector de la automoción, donde la política de proveedores de los constructores de automóviles exige la implantación de políticas de Calidad Total y prácticas de Producción Ajustada), bien por convicción interna (la difusión de ciertas prácticas ha facilitado la transmisión del **know-how**).

Fue en la década de los 90 cuando se desarrolló gran parte del *management* derivado de la corriente de la Calidad Total. Más concretamente, ha sido el sector de automoción el que ha ido a la vanguardia de toda la transformación en las estructuras de procesos y de gestión. Hoy en día, conceptos como la **cadena de valor**, la **orientación al cliente**, la gestión por procesos, la **producción ajustada**, etc., están totalmente generalizados y han sido, en mayor o menor medida, aplicados en el conjunto de los sectores donde participan las cooperativas.

En 1997 se realizó una pequeña actualización del modelo de gestión. En años posteriores se produjo, a demanda de las cooperativas, una abundante edición de herramientas corporativas —satisfacción del cliente, satisfacción de las personas, procesos, despliegue de objetivos—. En este proceso se realizaron entrevistas con todos los directores de las Agrupaciones y vicepresidentes del Consejo General, y una evaluación del grado de utilización y de satisfacción del modelo. Las conclusiones de este estudio fueron el punto de partida para la actualización de 2002.

Así, en noviembre de 2002 tuvo lugar una revisión de aquel modelo al que se le introdujeron determinadas modificaciones. A futuro, la actualización permanente del modelo estaba prevista a través de la difusión de *Buenas Prácticas*.

FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS: EJEMPLO DE ADAPTACIÓN ORGANIZATIVA EN LOS AÑOS NOVENTA

A comienzos de la década de los 90 la organización de Fagor Electrodomésticos no se diferenciaba de la de cualquier otra empresa de su mismo tamaño y sector. El organigrama de la época contaba con una dirección general de la que dependían dos gerencias y tres direcciones funcionales: industrial, comercial, financiera, de recursos humanos e I+D. Mientras que la gerencia industrial era la encargada de gestionar todas las plantas productivas (cocinas, lavadoras, lavavajillas, frigoríficos, etc.), la comercial administraba las unidades relacionadas con las tareas comerciales en el ámbito nacional e internacional, quedando la gestión de los aspectos financieros, de personas y de innovación en manos de las correspondientes direcciones funcionales.

En su conjunto, las gerencias mencionadas conformaban el Comité Ejecutivo de la cooperativa, cuyo Consejo de Dirección estaba compuesto por los miembros del Comité Ejecutivo más los jefes del resto de unidades departamentales. Este modo de organizarse implicaba el desarrollo de una uniformidad en la gestión de todos sus productos/negocios, aun siendo realidades totalmente diferentes en cuanto a competencia, distribución y público objetivo. La gestión uniforme de todos sus negocios y la falta de aproximación al mercado, junto con los malos resultados derivados de la recesión económica vivida por el sector de la línea blanca a comienzos de los noventa, llevó a cuestionarse el diseño organizativo en un mercado cada vez más competitivo.

En 1996 el Comité Ejecutivo inicia una reflexión sobre el modelo organizativo que posteriormente traslada al Consejo de Dirección. Consecuencia de esta reflexión, y en un momento en el que se estaba elaborando un nuevo plan estratégico para 1997-2000, se

decide adoptar un diseño organizativo por negocios con una decidida orientación al mercado. Muere la antigua organización y nacen siete negocios orientados en el eje producto-mercado: lavadoras, lavavajillas, frío, cocción, minidomésticos, confort y mueble. Se nombran siete gerentes, uno por cada negocio, y el Comité Ejecutivo se constituye con los citados gerentes más el director financiero y el de recursos humanos. Sin embargo, no se llega a romper con todas las áreas, manteniéndose ciertos departamentos al servicio de los distintos negocios.

El cambio organizativo puso en marcha un proceso de descentralización que permitió que los distintos negocios mantuvieran su autonomía; si bien siguieron funcionando bajo el paraguas común de Fagor Electrodomésticos. En definitiva, esta transformación significó la creación de siete empresas en miniatura (negocios) dentro de Fagor; consistió en una reorganización de los puestos de mayor responsabilidad y contribuyó a un funcionamiento más flexible. Los resultados demuestran también que la gestión diferenciada de los negocios ha permitido mejorar su competitividad y eficiencia.

FUENTE: Cluster de Conocimiento, "Empresas Avanzadas en Gestión. Fagor Electrodomésticos".

2. Segundo modelo de gestión corporativo

A lo largo de 2005 se llevó a cabo en las cooperativas una reflexión sobre el sentido de la experiencia cooperativa de Mondragon. En lo relativo a la participación en el trabajo, se compartía cierta idea común: las cooperativas habían actuado con poca creatividad y proactividad. Se habían intentado aplicar los conocimientos y los modelos de participación desarrollados por empresas transnacionales, consultoras y asesores que trabajan en ese ámbito, eludiendo la tarea de crear métodos desde la personalidad propia del cooperativismo.

Se hacía evidente que a las cooperativas les correspondía desarrollar un paradigma endógeno de participación, más allá de adoptar o ajustar los discursos que produce el *management* moderno. Había que actuar con iniciativa propia. La cuestión no era rechazar la formidable producción teórica generada en el mundo sino actuar ponderadamente, es decir, equilibrando una sensibilidad abierta a las aportaciones externas con la creatividad propia.

Al mismo tiempo, el recorrido realizado por muchas cooperativas proporcionaba elementos de contraste para valorar en qué medida los resultados obtenidos eran o no decepcionantes; por ejemplo, hasta qué punto las tensiones derivadas de las jerarquías o de la figura de autoridad se habían reducido; hasta qué punto los intereses de la cooperativa y de los cooperativistas —en tanto que trabajadores— encontraban mejor acomodo; en qué medida las nuevas responsabilidades asumidas por el trabajador tenían algún tipo de contraprestación; o hasta dónde llegaba la capacidad de influencia de la participación.

Con todo, se sentía la necesidad de contar con un modelo propio de participación interna. El aval principal es que las cooperativas poseen los elementos específicos que posibilitan esa tarea; y ello está íntimamente ligado con su esencia cooperativa. La participación democrática figura entre los más importantes cimientos de la experiencia de Mondragon, y uno de los retos principales que en los próximos años encontrará en su camino será avanzar en la teoría y en la praxis de ese paradigma democrático propio.

Fruto de esa reflexión las cooperativas de Mondragon tomaron la decisión de elaborar un nuevo modelo de gestión más integrado con la cultura cooperativa del grupo. El espíritu del nuevo modelo sería convertir las características cooperativas propias en una ventaja competitiva adicional que ayudara al desarrollo sostenido y sostenible de las mismas.

La labor de elaboración del nuevo modelo recayó en la Unidad de Desarrollo del modelo de gestión corporativo de la Secretaría Técnica, con la colaboración del Comité del Modelo de Gestión. La propuesta de Planes de Acción se puso a discusión a lo largo del 2006 en todas las cooperativas. Después de ser debatido en las cooperativas y revisado por los técnicos, en marzo de 2007 el Consejo General de Mondragon aprobó el nuevo modelo de gestión y en junio de 2007 la nueva herramienta de autoevaluación corregida tras ser testada en Eroski, Orkli y Caja Laboral.

2.1 Un modelo de gestión con rasgos propios

El universo conceptual del nuevo modelo de gestión corporativo, retoma, por tanto, los valores cooperativos como principios rectores de un modelo de gestión que aspira a definirse en función de referentes propios y no externos. Su objetivo es hacer del estilo de gestión corporativo un signo de identidad que genere sentimiento de pertenencia y facilite la intercooperación.

Por primera vez, se expresa una voluntad manifiesta de trasladar la identidad cooperativa a la **tecno-estructura** y a la gestión empresarial con una metodología y una sistemática que permitan ver dónde están ubicadas

RASGOS DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN

El modelo se descompone en cinco dimensiones identificada cada una de ellas con un color. Los Principios Básicos Cooperativos son el punto de partida y se desarrollan en todas y cada una de las dimensiones del modelo. Las personas son las principales protagonistas del modelo, pero no como elemento pasivo a satisfacer, sino como parte activa, trabajando en cooperación. "Son las personas quienes constituyen un proyecto compartido y se dotan de una organización participativa para llevarlo a la práctica. Pero este proyecto se lleva a cabo en un contexto de producto/mercado, con clientes, proveedores, aliados, etc., en el mismo entorno en el que se desarrollan sus competidores. Si bien el propio hecho cooperativo proporciona claras ventajas en la aplicación de los conceptos más avanzados en la gestión, es necesario ponerlos en práctica para conseguir ser una empresa excelente. Estas son las cinco dimensiones del nuevo Modelo de Gestión Corporativo, que actúan en una misma dirección, de un modo coordinado.

Por esa razón el diseño circular y dinámico del modelo intenta mostrar a través de su sentido de giro, la interrelación de las diferentes dimensiones, el dinamismo y el enfoque PDCA.

Lo que no se mide, es muy poco probable que se mejore, y en consecuencia, necesitábamos dotarnos de una herramienta propia de medición que permitiera evaluar el grado de progreso en la implantación de los diferentes conceptos recogidos en nuestro modelo. Hemos desarrollado una metodología de actuación basada en el concepto de Autoevaluación por un equipo de trabajo representativo de las diferentes sensibilidades de las personas de la organización"

FUENTE: TU Lankide, nº 525, julio de 2007.

las cooperativas y hacía dónde deberían unir sus esfuerzos para propiciar el desarrollo de dinámicas de gestión empresarial coherentes con los principios cooperativos. Para decirlo en dos palabras, el nuevo modelo de gestión busca impulsar la cultura cooperativa como objetivo número uno, y de este modo, recuperar el pulso de la intercooperación y arraigar las bases del cooperativismo.

“ El modelo de gestión corporativo no desarrolla modos de hacer, de intervenir, sino que representa más bien un horizonte, un ideal. ”

Puede que el discurso de la necesidad de sobrevivir en el mercado de la competitividad y de la satisfacción del cliente sirvan a corto plazo para remover los ánimos del trabajador. Pero, a la larga, las motivaciones, el compromiso y la identificación con la cooperativa se juegan en un plano más profundo y ese otro aspecto es el que viene a reconocer el nuevo modelo de gestión.

Tal y como se puede observar en la figura de abajo, el punto de partida del modelo son los *diez principios cooperativos*, como rasgo propio de la experiencia cooperativa y elemento común de todas las cooperativas del grupo.



El referente básico son las personas que trabajan en equipo, colaborando entre sí, comprometidas no sólo con las ideas cooperativas sino con el quehacer cooperativo, lo que redundará en un sentimiento colectivo de pertenencia. La persona es el origen y el objetivo de la cooperativa.

En los siguientes círculos de la figura nos encontramos con *personas en cooperación*, un *proyecto compartido* y una *organización participativa*. Los dos primeros abordan los aspectos más complejos, por su grado de abstracción y novedad; en comparación con el último anillo de la figura, que se refiere al desempeño empresarial, y que remite a un horizonte conocido por todos. Aunque las pautas y las orientaciones sean diversas y los resultados no se conozcan de antemano, ¿a quién no le resulta familiar la idea de la em-

presa excelente? ¿quién no conoce su significado? Las cooperativas llevan años trabajando en dinámicas de excelencia. Hay un largo recorrido hecho. Por el contrario, la idea de las *personas en cooperación* y la de *compartir un proyecto* resultan más escurridizas, más etéreas, en una palabra, más complejas. Su implementación significa construir los parámetros mismos sobre lo que significa cooperar entre personas o compartir un proyecto común. Y ello apunta a buscar consensos. Por otro lado, es la primera vez que un modelo de gestión aborda cuestiones básicas de la identidad cooperativa para trasladarlas al plano de la gestión o de la tecno-estructura.

La idea de compartir un proyecto da por buena la existencia de una conexión entre las aspiraciones personales y las de la cooperativa, cierto grado de convergencia y entendimiento entre los intereses colectivos e individuales, que sólo se consigue si los socios de las cooperativas ejercen sus derechos y deberes con diligencia, motivación y responsabilidad. El proyecto es, en definitiva, el elemento aglutinante a través del cual las personas desarrollan la cooperación; opera en el orden de los sentidos y activa el sentimiento de pertenencia.

La idea de la organización participativa viene a reforzar el ejercicio de la democracia. Para potenciar un modo de funcionamiento participativo es fundamental compartir información y conocimientos, y la cooperativa está llamada a habilitar mecanismos en este sentido. También es imprescindible que el Consejo Rector y la Gerencia se impliquen a fondo; esto sólo es posible si confían plenamente en los socios, en sus capacidades, talento y sentido de la responsabilidad.

En una escala mayor, hay un reconocimiento de que las cooperativas no están aisladas de su medio social. Se alimentan de ella y sus frutos retornan a ella. Las cooperativas tendrían que identificar y aprovechar las posibilidades socio-económicas que les brinda el entorno para el desarrollo de su propio proyecto, en sintonía con los desarrollos de la sociedad en la que está inscrita.

Éstas son, a grandes rasgos, las principales características del nuevo modelo de gestión corporativo. Como se puede observar, el modelo no desarrolla modos de hacer o de intervenir, sino que representa un horizonte común, un conjunto de ideas articuladas entre sí que tratan de dotar de mayor coherencia a la gestión cooperativa.

3. Opciones para una autogestión integral

Aunque existe el riesgo de orientarse según soplen los vientos de la racionalidad **economicista**, es innegable que la nueva cultura empresarial, si se gestiona de manera adecuada, puede impulsar una profundización democrática en las cooperativas.

Sería una pérdida para el movimiento cooperativo que lo que en los orígenes fue un objetivo en sí —la democracia empresarial— se fuera convirtiendo en una variable más. La nueva cultura empresarial ha posibilitado que, en alguna medida, la empresa cooperativa también fuera asumiendo la terminología y los mecanismos de la corporación capitalista.

Las cooperativas, por su configuración societaria y por el status que conceden al factor trabajo, tienen mayor potencial que las empresas capitalistas para integrar en su proyecto a personas implicadas, activas y participativas. Ofrecen condiciones favorables para ir más allá en el camino reconducido por la empresa capitalista, ya que la participación es fundamento principal de su fórmula empresarial.

Los programas de participación están llamados a cubrir un rol muy importante en esta experiencia. Amplían el margen de autonomía en el puesto de trabajo y la posibilidad de que el trabajador ponga en práctica su creatividad. En el proyecto cooperativo esa nueva cultura podría resultar absolutamente coherente, ya que vendría a facilitar las condiciones para conseguir una autogestión integral y serviría de ayuda para desarrollar la participación de los trabajadores en todos los niveles de la organización: en la propiedad, en los resultados, en el puesto de trabajo y en el ámbito institucional.

En un planteamiento más progresivo y maduro, se podría contemplar la nueva cultura empresarial como una opción para una participación más integral y consciente; ello exige unir democracia y sentido social de acuerdo con el recorrido histórico de esta experiencia.

La democracia económica no se garantiza sólo con una distribución equitativa de la propiedad: cuando el poder está muy mediatizado —a través de la información, los conocimientos técnicos, el capital cultural, etcétera— los nuevos modos de organización del trabajo pueden ayudar a desbrozar caminos de socialización. Es posible que el funcionamiento mediante grupos de trabajo dinamice el flujo de comunicación y haga llegar a todos los componentes de la empresa aquella información que previamente no les era accesible. Citemos, entre los beneficios que reporta la gestión participativa, los siguientes:

- La ventaja de contar con más recursos para comprender las decisiones de los órganos y participar en ellos; de esa manera se amplía la oportunidad real —y, consecuentemente, tal vez también el interés— de los trabajadores de influir en el rumbo de la empresa.
- Mejora la tensión entre democracia y tecnocracia, disminuyendo las distancias entre trabajadores y puestos ejecutivos.
- Por último, la gestión participativa enriquece el trabajo diario y ello influye en la satisfacción de los trabajadores, su nivel de implicación y el interés por la organización.

De cualquier modo, también pueden revestir **ciertos peligros**:

- Los fuertes ritmos de trabajo fomentados por la nueva cultura empresarial como la creciente responsabilidad derivada de una mayor participación, pueden disminuir el tiempo (y, seguramente, las ganas) para reflexionar sobre el curso de los órganos, contribuyendo así de modo negativo en la participación político-institucional.
- Dado que los nuevos sistemas de información, formación y comunicación giran en torno a la producción y la rentabilidad, escasean los canales para que el trabajador realice esa participación de manera consciente y crítica.

La apuesta en favor de una democracia completa y un cooperativismo transformador exigiría buscar respuestas para este tipo de amenazas. Es posible que la nueva cultura empresarial, incluso en su planteamiento más simple, traiga avances. Ya hemos mencionado que esa cultura puede empañar el norte ético-social de las cooperativas, haciendo implícitamente prevalecer el ideal económico-productivista casi en exclusiva. La nueva cultura empresarial no plantea un avance en cuanto a los ideales o al sentido fundamental; al contrario, es una cultura que sutilmente pone la participación y la responsabilidad social al servicio de la eficiencia, con un fondo de poder **heterónimo**. Aún así, es posible que ofrezca recursos para robustecer la organización democrática, ampliando la cultura de la participación y la experiencia participativa, trabajando la competencia para decidir y asumir responsabilidades, cultivando las capacidades creativas, enriqueciendo y humanizando las tareas cotidianas, abriendo espacios de comunicación entre los trabajadores.

Desde el punto de vista de la rentabilidad y la eficacia, es prácticamente inevitable poner en práctica esos nuevos modos de organización del trabajo; es más, las cooperativas ni pueden ni deben quedar al margen de esa opción. Las cooperativas ya se han dado cuenta de que se limitaría demasiado la reconstrucción del carácter cooperativo si se tomasen como componentes principales los nuevos discursos del *management* generados por las empresas capitalistas. En la próxima conformación del espíritu cooperativo la nueva cultura empresarial deberá ocupar un espacio sin duda importante, pero no único.

4. Un modelo democrático basado en la participación integral

La empresa actual se sustrae a cualquier reglamentación rígida y la participación a nivel de gestión empresarial adquiere cada vez mayor importancia; ello abre una oportunidad histórica para las cooperativas: perfeccionar formas de participación que integren su potencial diferencial en esa doble dimensión. La expansión de las nuevas técnicas, no obstante, también conlleva sus peligros: algunas voces presentan la participación en el puesto de trabajo como panacea, relegando la participación político-institucional a segundo término.

Dar pasos hacia una participación integral no implica practicar un cooperativismo institucional más *light*, sino más exigente. Se trata de profundizar en la coherencia cooperativa global sobre dos ejes principales: por un lado, integrar la participación en el puesto de trabajo y la participación institucional, intentando coordinar ambas en la misma dirección; por otro, desarrollar el sentido social colectivo orientándolo a un proyecto social. Con vistas a todo ello, las cooperativas tienen la oportunidad de realizar políticas sobre cuatro bases:

- A)** Pueden abrirse a técnicas participativas interesantes que provengan del exterior; experimentando con ellas y llevándolas a la práctica, iniciar un proceso de aprendizaje para fomentar la participación en el puesto de trabajo.
- B)** Pueden observar con atención y cuidar el funcionamiento de los órganos de gobierno, para evitar caer en el enfriamiento democrático, para lo cual tendrían que adaptar y remodelar formas de participación política y, si fuera preciso, innovar órganos.

C) Pueden desarrollar un I+D propio en torno a la participación, caminando hacia la idea de integrar armónica y coherentemente en las dos vertientes de la participación.

D) Todo ello exige actualizar y perfeccionar un sentido social compartido, adaptando al contexto actual el proyecto de transformación social surgido a partir de los valores de la experiencia y de su andadura histórica.

Es preciso crear condiciones objetivas —en términos de información y comunicación; formación técnica y social; gestión de tiempos para la participación— para orientarse hacia un cooperativismo integral. A los órganos y a la Dirección corresponde, en cierto modo, impulsar los medios y la voluntad para que se garanticen esas condiciones que, por otra parte, obligan a gestionar también algunas contradicciones como, por ejemplo, el incremento que en los últimos años ha experimentado el número de trabajadores no socios y la calidad de su implicación participativa; o bien, cómo combinar las cada vez más numerosas responsabilidades del puesto con una participación institucional activa y consciente; o cómo equilibrar la obligación que supone una implicación laboral de esta índole con el derecho a gozar de suficiente margen para la vida personal.

5. La participación sostenible: trabajo, familia y tiempo libre

La nueva cultura empresarial actúa en la dinámica laboral cotidiana. Por una parte, la *producción contra pedido* dificulta la planificación del volumen y de las horas de trabajo; por otra, nos enfrenta a un nuevo modelo de salarios. En diversas empresas se vive la transición del sueldo en función de las horas trabajadas al sueldo en función de las responsabilidades o de resultados. Puesto que ahora ya no se recompensa tanto la respuesta dada a lo solicitado en el tiempo fijado, el trabajador asume responsabilidades que muchas veces exceden su jornada laboral fija. Por otra parte, los cambios ocurridos en el contenido mismo del trabajo lo pueden hacer más atractivo, transformando el puesto de trabajo en un lugar para la promoción de la persona y, consecuentemente, alargando la jornada. Por último, el trabajo es aún un importante criterio de ponderación del status social de la persona y puede que eso altere la importancia del tiempo personal en favor del tiempo productivo-empresarial.

Este tipo de riesgos pueden ser serios en ciertas cooperativas por varias razones. Por la arraigada cultura de trabajo, la acentuación del nivel de compromiso y la autoexigencia por parte del trabajador; ya que el socio trabajador es también propietario de la empresa y proviene de una tradición de derechos laborales no reivindicativa. Algunos modelos de gestión que implican nuevos ritmos y flexibilidades, pueden tener consecuencias en la configuración psicológica de algunas personas. Según cómo se gestione, esta tendencia podría reportar consecuencias perjudiciales en algunas cooperativas. Desde el punto de vista empresarial, podría influir en la productividad real e imponer, a largo plazo, ritmos de trabajo no sostenibles. Desde la óptica social, sin embargo, la visión cooperativa pretende construir un modelo de empresa basado en la persona, su bienestar y su desarrollo social completo.

Por otra parte, las exigencias de dedicación que impone la nueva cultura empresarial marchan en sentido opuesto a algunas reflexiones que, actualmente, se realizan sobre el trabajo y el espacio que éste ha de ocupar en la

vida. Es cierto que hay muchas personas dispuestas a invertir su vida en la empresa, pero no es menos cierto que, otros, más próximos a los valores posmaterialistas, reivindican una nueva configuración de las dimensiones vitales; aquéllos que apuestan por un nuevo equilibrio entre la vida y el trabajo en un mundo global.

Las cooperativas deberían estar atentas a esos procesos de transformación que están sucediendo cerca de su base social, especialmente entre la juventud. En lo relativo al equilibrio entre trabajo y ocio, el cooperativismo parte de dos premisas, aparentemente contrapuestas: por un lado, la arraigada cultura del trabajo; por el otro, la disposición de responder a las necesidades de la persona, la responsabilidad de preservar el bienestar y la calidad de vida personal. Las cooperativas cuentan con condiciones y oportunidades para ser avanzadas en los modos de redefinir el modelo de trabajo en vigor, y de armonizar trabajo y ocio; por ejemplo, experimentando fórmulas de jornadas parciales voluntarias.

El equilibrio entre trabajo productivo y reproductivo es otro aspecto de gran relevancia. La valorización y consideración social de las actividades ligadas al cuidado familiar y al orden doméstico deberían empezar por las propias empresas cooperativas, desarrollando políticas de conciliación acordes con las necesidades actuales y futuras. Esta es una cuestión que emplaza tanto a hombres como a mujeres; todavía hay un largo camino por recorrer en el proceso de conciliar las exigencias laborales y familiares.

Unido a ese equilibrio, también está en juego la sostenibilidad de la implicación laboral y de las formas actuales de participación. Si bien no existe un estudio fiable sobre este asunto, parece que también en las cooperativas surgen casos de problemas creados por el ritmo y las exigencias de la implicación. A una experiencia socioeconómica que sitúa la persona en el centro de su base conceptual le corresponde indagar respuestas ante estos fenómenos; porque así lo demandan su esencia y su proyecto social.

Por tanto, para garantizar una participación sostenible es necesario:

- Cuidar el equilibrio entre trabajo y ocio desde una concepción multidimensional de la vida.
- Cuidar el equilibrio entre trabajo productivo y reproductivo.
- Identificar los componentes de la motivación laboral y esforzarse en darles una respuesta.

6. Un modelo de participación dotado de sentido social

Tal como hemos avanzado en un apartado previo, al proyecto cooperativo le urge reconstruir el cuerpo de sentidos que oriente su quehacer empresarial, articulando una visión que sea compartida por todo el colectivo social de la experiencia cooperativa.

El alma de la empresa cooperativa precisa de un proyecto económico que se oriente hacia un proyecto social y un discurso que vaya más allá de la rentabilidad y el crecimiento económico. La idea del “progreso”



El Programa de Intercambio Truke se celebra anualmente desde el año 2000, para compartir experiencias de desarrollo y de autogestión de todo el mundo.

podía mover ciertas energías hace algunas décadas. Hoy, en una sociedad posmaterialista, donde las necesidades básicas se hallan suficientemente satisfechas y la naturaleza anuncia sus límites, la idea del crecimiento no genera la misma ilusión que hace unas décadas, sino que incluso puede ser motivo de controversia. La fe en el crecimiento económico se ha quedado encerrada en un pensamiento de época. Las sensibilidades de las nuevas generaciones, especialmente de los sectores socialmente más activos y movilizados de las nuevas generaciones, se sitúan en otras direcciones. El discurso de la supervivencia en el mercado de la

competitividad y de la satisfacción del cliente podría servir de acicate en el corto plazo, pero, a la larga, las motivaciones, el compromiso y la identificación cooperativa se juegan en un plano más profundo.

La motivación laboral de una persona se podría diseccionar en cuatro componentes generales:

- A)** La motivación económica; la compensación económica percibida.
- B)** La motivación de desarrollo personal; las oportunidades de desarrollo individual que ofrece el entorno laboral.
- C)** La motivación grupal; la satisfacción que proporciona formar parte de un proyecto compartido.
- D)** La motivación ideológica o social; la respuesta a los ideales de la persona. El modo en que la propia empresa y su visión aportan algo a aquello en lo que ideológicamente cree la persona, a sus compromisos sociales, a sus motivaciones éticas.

Este último componente debería revestir especial importancia en las cooperativas, por su doble dimensión social y económica. Responder a ello requiere actualizar constantemente su visión social, su proyecto de transformación y la ubicación del mismo en los cambiantes tiempos de la globalización.

La nueva cultura empresarial que nos ha ocupado en este capítulo apunta a los tres primeros componentes de la motivación, aunque en estos últimos tiempos el moderno *management* habla también de la responsabilidad social. El nuevo modelo de empresa reviste el desarrollo de la individualidad con vínculos grupales, une la autoconstrucción individual con la noción de proyecto de grupo y con cierta garantía de seguridad. Esta transacción satisfará el sentido vital de algunos, pero es un nivel de transacción que no llega a despertar implicación por un proyecto social como el cooperativo (ver capítulo 11).

La tradición cooperativa entreteje la realización personal con el compromiso social. El enfoque cooperativo contempla el desarrollo personal y el social como inseparables. Una de las claves de la identidad cooperativa es situar el desarrollo individual dentro de un desarrollo social al que apunta su ideario de transformación.

CAPÍTULO **09**

Órganos sociales
cooperativos

Índice

Introducción.....	241
1. El socio cooperativista.....	242
1.1 Derechos y obligaciones de los socios.....	243
1.2 Socios y trabajadores por cuenta ajena.....	245
1.3 El socio temporal.....	246
2. Los órganos sociales.....	247
2.1 Asamblea General.....	248
2.1.1 El desafío de la participación.....	249
2.1.2 La revitalización de la Asamblea.....	250
2.1.3 Pautas de elección.....	252
2.2 El Consejo Rector.....	252
2.2.1 El Presidente.....	253
2.2.2 Funciones sociales.....	254
2.2.3 Gestión económica.....	255
2.2.4 Funciones legislativa e institucional.....	255
2.3 Comisión de Vigilancia.....	255
2.4 Consejo Social.....	256
2.4.1 Asesoramiento, información, negociación y control social.....	257
2.4.1 Consejo de Dirección y Gerencia.....	259
3. Mirando al futuro.....	262

Introducción

Uno de los elementos definitorios de la empresa cooperativa es su referente democrático. Es además una consecuencia que se deriva del carácter personalista que no capitalista de la sociedad cooperativa, porque, como ya hemos mencionado a lo largo del libro, en una sociedad personalista la soberanía no reside en el capital sino en las personas.

El régimen democrático se encarna en los órganos sociales, que vienen a ser al sistema cooperativo lo que la circulación sanguínea al organismo humano. Así, la vitalidad y el buen funcionamiento de los órganos sociales es un buen indicador de la salud democrática de las cooperativas. Abordar los órganos cooperativos es, en definitiva, discutir sobre el sujeto cooperativo; en la medida en que es ese sujeto colectivo quien conforma, pone en funcionamiento y da vida a la arquitectura organizativa y de gobierno de las cooperativas.

En todo caso, no es nuestra intención extendernos en una descripción exhaustiva de la estructura y competencias de los órganos sociales cooperativos. Bastaría hacer un recorrido por los textos de los Estatutos Sociales y del Reglamento Interno Cooperativo para tener un conocimiento pormenorizado de los mismos. Parece más interesante relacionar las normas que regulan los órganos sociales con su dimensión práctica y despejar al lector hacia dónde se decanta la realidad cotidiana. Un inconveniente a la hora de proceder así, es que este es un ámbito donde no abundan las investigaciones empíricas. Otros inconvenientes adicionales son la enorme diversidad y pluralidad de prácticas existentes, y el carácter dinámico de los órganos sociales de las cooperativas que conforman la experiencia cooperativa.

Todo ello nos obliga a reconocer que no estamos autorizados a generalizar demasiado. Por esa razón, el objetivo de este capítulo es muy modesto; se trata de apuntar algunas de las preocupaciones y reflexiones —haciéndonos eco de ellas— que pueden tener lugar en el momento presente.

Para aproximarnos al sujeto cooperativo, y más concretamente, a los órganos de representación y gobierno de las cooperativas: iniciamos el capítulo, con un apartado específico sobre la figura del socio cooperativista; después, pasamos a revisar los órganos cooperativos; el desarrollo de esta parte está organizada, de tal manera que, los principios o las normas de regulación de los órganos sociales se completan con algunos apuntes sobre la práctica cotidiana de los mismos.

1. El socio cooperativista

“ Los subordinados competentes acaban imponiendo la retirada de las autoridades incompetentes. ” - Arizmendiarieta

Tanto entre expertos como entre profanos, la primera imagen que asociamos con la idea del socio cooperativista suele ser la del socio trabajador; éste, por su carácter matriz, tiende a hacer sombra a las otras posibilidades de ser socio en una cooperativa. Por ese motivo, conviene subrayar que entre los tipos de socios jurídicamente reconocidos en el País Vasco se encuentran, además del socio trabajador, el socio colaborador, el socio usuario y el socio inactivo.



La figura de socio de trabajo es extensible a todo tipo de cooperativas, en exclusiva o en cogestión con otros posibles colectivos de socios.

Las cooperativas en sus orígenes fueron creadas para devolverle centralidad y dignidad al trabajador, de ahí el protagonismo del socio trabajador. Además, por su potencial de transformación de las relaciones sociales de producción, las cooperativas de trabajo asociado constituyen la versión más acabada del cooperativismo moderno. En la experiencia cooperativa de Mondragón, la idea motora fue la de cooperativizar el trabajo, hacer cooperativas de trabajo. Más tarde, también se cooperativizó la distribución, el crédito y los servicios, pero el cooperativismo de trabajo asociado, es el común denominador de todas las cooperativas. Este es un rasgo muy característico de la ECM.

Lo que el **socio trabajador** o **socio de trabajo** aporta a la cooperativa es su capacidad de trabajo. En su doble condición de socio y trabajador participa en la marcha de la empresa cooperativa y en los órganos sociales de la misma. Es quien tiene especial interés en que la empresa funcione bien al tener en ella su puesto de trabajo y sus ahorros convertidos en aportación de capital.

Cuando hablamos del socio hacemos referencia tanto a la persona física como a la persona jurídica. La persona jurídica suele ser una empresa o ente público que desea ayudar a la cooperativa y se constituye como **socio colaborador**. La ley estipula que el conjunto de estos socios, salvo que sean sociedades cooperativas, no podrá ser titular de más de un tercio de los votos, ni en la Asamblea General ni en el Consejo Rector. La figura del socio colaborador es una figura interesante, en la medida en la que sirve para que entidades que aún no aportando trabajo, o no siendo clientes, pueden colaborar en el proyecto cooperativo. El socio colaborador, por lo tanto, cumple una función de refuerzo tanto por su aportación económica como por su participación en los órganos de la cooperativa.

El **socio usuario** cumple la función de afianzar al cliente de la cooperativa. Se trata de darle la posibilidad de participar en las decisiones importantes de la actividad a quién utiliza los servicios de la cooperativa o consume los productos de ésta. Ayuda a fidelizar al cliente haciéndole partícipe del proyecto. Es en las cooperativas de consumo y de enseñanza donde mayor relevancia adquiere la figura del socio usuario. Su participación en los órganos no está limitada a la Asamblea, sino que en algunos casos también pueden formar parte del Consejo Rector, lo cual es muy interesante.

Las figuras del socio usuario y del socio colaborador ayudan a fortalecer el proyecto, en tanto que son instrumentos que posibilitan la apertura a agentes que tienen intereses diferentes, e incluso contrapuestos, pero sirven para enriquecer la gestión de la cooperativa.

El **socio inactivo** representa a quien ha tenido una vinculación societaria con la cooperativa, bien como socio trabajador o como socio usuario y, al término de la misma, no desea desligarse completamente de la cooperativa. En el caso de los socios trabajadores se trata de personas que en el momento de la jubilación —por razones afectivas y/o por cálculo económico— siguen estando asociadas a algunas actividades de la cooperativa y mantienen parte del capital acumulado a lo largo de los años en la misma. En el caso de los socios usuarios, un caso común es el de los centros de enseñanza obligatoria. Muchos padres de familia, a través de la figura del socio inactivo, siguen manteniendo ciertos lazos con la ikastola que trascienden la relación societaria activa (el intervalo de tiempo durante el cual sus hijos estudian en el centro de enseñanza). Estos lazos denotan un reconocimiento mutuo. Tanto en un caso como en el otro, la vinculación es positiva para la cooperativa.

1.1 Derechos y obligaciones de los socios

La ley regula de forma detallada los derechos y obligaciones de los socios. Más concretamente, la Ley 4/93 de Cooperativas de Euskadi y los estatutos sociales de cada cooperativa son los dos instrumentos jurídicos a tener en cuenta a la hora de abordar el estatuto jurídico del socio.

La Ley de Cooperativas de Euskadi en su artículo veintidós enumera las obligaciones de los socios. La otra cara de las obligaciones del socio son los derechos que detenta, enumerados en el artículo veintitrés:

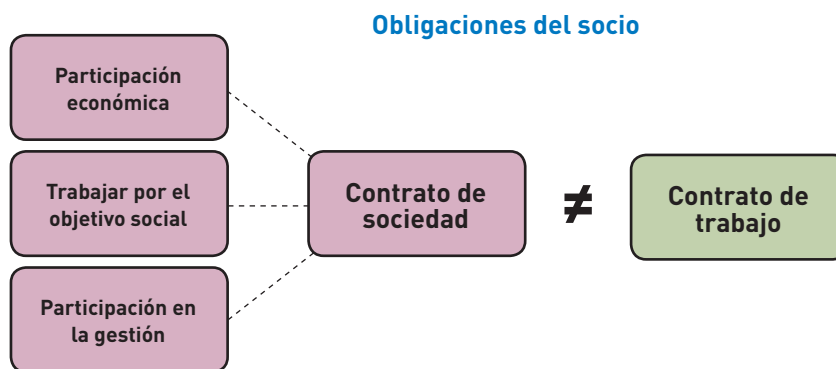
OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS

OBLIGACIONES

- Asistir a asambleas y demás órganos a los que sean convocados
- Participar en las actividades que constituyen el objeto de la cooperativa
- No realizar actividades y datos cuando puedan perjudicar los intereses sociales
- Desembolsar sus aportaciones al capital social
- Asumir la imputación de pérdidas
- Cumplir los demás deberes que resulten de las normas

DERECHOS

- Elegir y ser elegidos para los cargos de los órganos
- Formular propuestas y participar con voz y voto
- Participar en las actividades de la cooperativa
- Recibir información necesaria para el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones
- Actualización y devolución de las aportaciones al retorno cooperativo
- Los demás que resulten de las leyes y de los estatutos.



A su vez, el derecho de información es un derecho previo que garantiza el ejercicio de otros derechos y obligaciones; es un elemento indispensable a la hora de canalizar tanto la participación en los órganos como en la Asamblea. A pesar de que el derecho a la información queda a expensas de la regulación que puedan hacer los estatutos de la cooperativa, los socios tienen derecho a:

- Solicitar una copia de los Estatutos sociales de la cooperativa y en su caso, del Reglamento Interno
- Solicitar el libro registro de socios y el libro de actas de la Asamblea General
- Solicitar copia certificada de los acuerdos de los administradores que les afecten individualmente
- Ser informados por los administradores de su situación económica en la cooperativa

En ese sentido, todo socio podrá solicitar por escrito a los administradores las aclaraciones o informes que considere necesarios sobre cualquier aspecto del funcionamiento o de los resultados de la cooperativa, que deberán ser proporcionados en la primera Asamblea General que se celebre pasados quince días desde la presentación del escrito.

La participación y motivación del socio tienen que estar apoyadas en una buena comunicación y en la accesibilidad a la información de la empresa de la manera más adecuada posible. Demandar información es mostrar interés; a la inversa, dar información es también dar confianza.

Por otro lado, y sin perjuicio de los derechos establecidos en el apartado anterior, los socios que representen al menos el diez por ciento del total de los votos sociales podrán solicitar por escrito en todo momento la información que consideren necesaria. En correspondencia, los administradores deberán proporcionar por escrito la información solicitada, en un plazo no superior a treinta días. Además, los administradores deberán informar a los socios o a los órganos que los representen, al menos trimestralmente, sobre las principales variables socio-económicas de la cooperativa.

Al margen de lo estipulado por ley, en la mayoría de las cooperativas se informa mensualmente a los socios sobre los pormenores de la gestión y los resultados a través de los representantes del Consejo Social. Los consejeros, a su vez, trasladan la información transmitida a los socios a través de los *Consejeros*. Lo habitual es que el descargo de información, que se realiza en horas de trabajo, recaiga en el Presidente del Consejo Rector; aunque éste a veces, se hace acompañar por el gerente.

Actualmente, el perfil óptimo del socio trabajador de una cooperativa es un tanto exigente, puesto que son, por lo menos, dos los requisitos que debe cumplir. Por un lado, el socio debe contribuir a la cooperativa por medio de un trabajo diligentemente realizado y de su correspondiente aportación de capital. Por otro lado, tiene el derecho y la obligación de participar en el proyecto tomando decisiones estratégicas. La responsabilidad del socio con respecto a la cooperativa es grande porque es la Asamblea la que aprueba la gestión y las líneas generales que la cooperativa debe seguir, y el socio está llamado a participar activamente en ella.

Sin embargo, el enriquecedor paso de lo normativo a lo real plantea como uno de los retos principales del cooperativismo actual la reactivación de la figura del socio. Es de gran importancia un rediseño del cooperativismo en este sentido; motivar, formar y nutrir al socio del protagonismo necesario para liderar la cooperativa.

1.2 Socios y trabajadores por cuenta ajena

Los derechos que detentan los trabajadores asalariados, es decir, los que no poseen la condición de socios en la cooperativa, son idénticos a los que tienen estos mismos trabajadores en empresas no cooperativas. Los asalariados tienen la misma cobertura legal que en el resto de empresas: es el derecho del trabajo común el que regula los derechos y obligaciones de los trabajadores asalariados de las cooperativas.

La existencia de representación sindical depende del tipo de cooperativa. Es lógico que en las cooperativas de servicios donde el poder lo detentan los socios usuarios exista representación sindical, puesto que los trabajadores están bajo el amparo del derecho del trabajo. Por el contrario, en el tipo de cooperativa en el que el poder lo detentan los socios de trabajo, tanto en las cooperativas de trabajo asociado como en las cooperativas integrales de enseñanza, es el Consejo Social el órgano responsable de velar por los derechos sociales del colectivo de trabajadores.

Por lo general, hablar de trabajadores por cuenta ajena significa hacer referencia a contratos de trabajo eventuales. Contratos de trabajo que pasado un tiempo o bien se transforman en contratos cooperativos o bien son rescindidos; pero, existen algunas excepciones. Se puede dar el caso de personas, por ejemplo, mayores de 50 años que llevan toda la vida cotizando en la seguridad social, a quienes no les interesa incorporarse como socios; en estos casos, por deseo expreso del trabajador el

COOPERATIVAS FILIALES

Una cooperativa filial es una entidad cooperativa participada mayoritariamente por otra u otras cooperativas; es decir, el control de la misma no reside en los socios trabajadores, sino en una o varias cooperativas matrices. Además, tiene una serie de rasgos que la distinguen de una cooperativa de segundo grado, como son:

- No se trata de entidades de cobertura como Lagun Aro o los centros de investigación, sino que sus productos o servicios están destinados al mercado.
- No se trata tampoco de cooperativas abiertas a la adhesión del conjunto de cooperativas de Mondragon, como Caja Laboral.

Algunos ejemplos son MCC Telecom, Ulma Precinox o Gestión de Servicios Residenciales (GSR). En algunos casos, estas cooperativas participan como si de cooperativas de base se tratarán en los órganos comunes —Asamblea General y Consejo Rector de División— y en otros casos no. En la Junta de Congresistas celebrada en septiembre de 2008, se definió normativamente la representación de estas cooperativas filiales en los órganos sociales comunes.

contrato eventual se sustituye por un contrato de trabajo indefinido. Existen otros motivos, pero, en todo caso, es el trabajador el que solicita esta opción.

La diferencia de status jurídico entre socios y trabajadores asalariados no tiene por qué dar lugar a un tratamiento laboral distinto por parte de la cooperativa hacia estos últimos.

El Consejo Social está llamado a ser un órgano dinámico, puesto que si es un órgano compuesto de consejeros que no actúan de forma responsable y diligente, puede darse el caso de que los reclamos sociales de los trabajadores se canalicen por instrumentos ajenos a la cooperativa. En ese sentido, el mecanismo adecuado para canalizar este tipo de cuestiones tiene que funcionar desde el seno de la cooperativa; de lo contrario, se resienten algunos elementos esenciales de la estructura cooperativa.

En algunas cooperativas los trabajadores asalariados participan en el Consejo Social y en la Asamblea con voz, pero sin voto. Ahí donde esta situación no se da, un rasgo característico de los trabajadores asalariados de las empresas cooperativas es su falta de organicidad. Si no participan en los órganos sociales de la cooperativa, pero tampoco disponen o renuncian a tener órganos de representación propios, su visibilidad es mínima.

1.3 El socio temporal

La figura del **socio temporal**, creada en 1993, es un instrumento de garantía tanto para los trabajadores como para las cooperativas. Según la ley, los socios temporales gozan de los mismos derechos y obligaciones que los socios de duración indeterminada con la diferencia de que su situación es transitoria y, en algunas circunstancias su contrato revocable. Su duración máxima es de cinco años aunque en la práctica se suele limitar a tres y su número no puede superar el 20% de los socios de carácter indefinido.

La concepción de la figura del socio temporal no responde tanto a una precarización del contrato cooperativo como a una cooperativización de la contratación laboral temporal.

En general, las cooperativas realizan contratos de socio de duración determinada como transición a la de socio de duración indefinida. En estas cooperativas la figura del socio temporal ha sido un vehículo utilizado para llevar a cabo la transición de socio cooperativista “provisional” a socio cooperativista “indefinido”: un instrumento que permite el acercamiento mutuo antes de establecer compromisos a largo plazo. A la cooperativa se le ofrece la posibilidad de conocer al socio; y, a la inversa, al *futuro* socio se le ofrece la posibilidad de conocer la cooperativa con la que quizá más tarde entablará una relación indefinida, pasando así a ser copropietario de la cooperativa.

Sin embargo, es igualmente cierto que bajo ciertas circunstancias algunas cooperativas también han utilizado esta figura para alargar la eventualidad, no habiendo una voluntad clara por parte de la cooperativa para más tarde realizar el contrato de duración indefinida. En estos casos la figura del socio temporal estaría ocultando y disminuyendo a la baja las tasas de eventualidad. También hay casos de cooperativas que descartan contemplar esta figura en sus estatutos sociales.

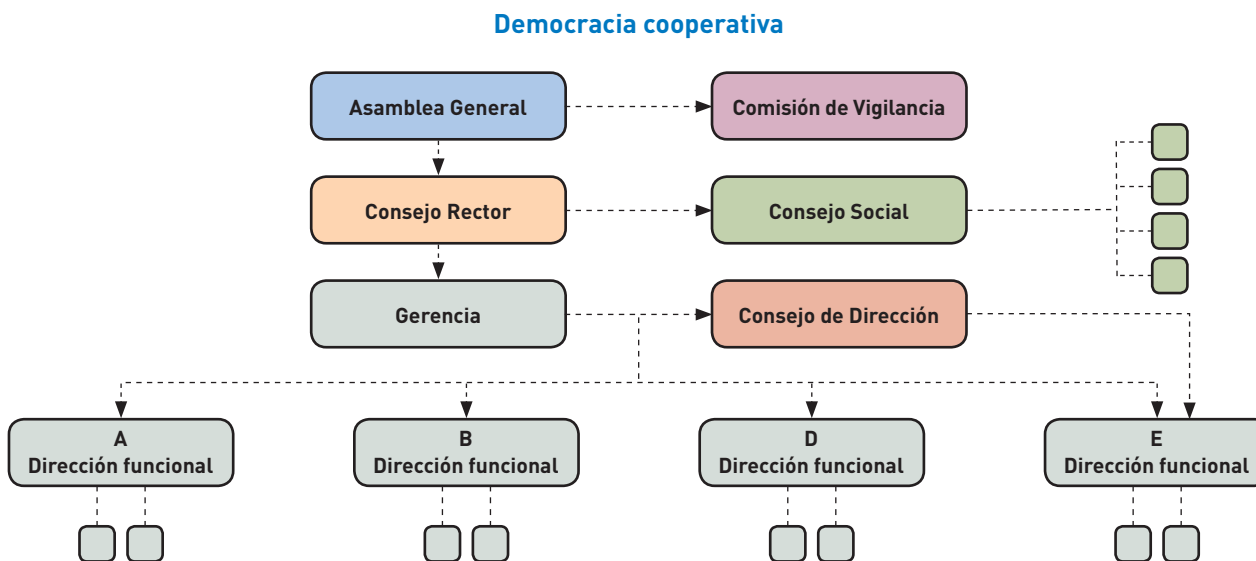
Por otro lado, aunque la ley disponga que los derechos y obligaciones de los socios temporales sean equivalentes a los de los socios indefinidos, se pueden dar situaciones en las que quizá no esté claro si el socio temporal puede o no participar en ciertas decisiones. Puede ocurrir que la propia temporalidad sea un inconveniente a la hora de tomar alguna decisión.

En síntesis, la figura del socio temporal es una figura que sirve para potenciar que se hagan más socios cooperativistas, siempre y cuando la cooperativa sea fiel a los principios y valores que se le son inherentes.

2. Los órganos sociales

La idea de extender la democracia al ámbito empresarial está asociada, básicamente, con la propiedad y con la forma de gobierno de la misma. Dicho de otra manera, con el reparto de excedentes y con los ámbitos de decisión. En las siguientes líneas nos vamos a ocupar de este segundo aspecto. En la tradición cooperativa, el sujeto cooperativo se concede el derecho de autogobernarse mediante un proceso democrático. La idea de autogobierno significa que los trabajadores en tanto que socios de la cooperativa se rigen por un conjunto de reglas, pautas y orientaciones a cuya formación ellos mismos contribuyen.

Los principales mecanismos que garantizan que el proceso de toma de decisiones se realice según principios democráticos son: las formas de representación y participación en el gobierno de la empresa; la circulación y transparencia de la información; y la capacidad de decisión y control social del colectivo de socios sobre el devenir de la cooperativa ya sea en cuestiones cotidianas como estratégicas. En este orden de cosas, los órganos sociales de la cooperativa —temática que abordaremos en las siguientes líneas— representan los canales institucionales a través de los cuales se ponen en funcionamiento estos principios democráticos.



- **ÓRGANO SOBERANO. Asamblea General:** todos los socios forman parte de este órgano en el que reside la soberanía de la empresa. Es el órgano de expresión de la voluntad social y las decisiones tomadas en Asamblea son de obligado cumplimiento.
- **ÓRGANO DE GOBIERNO. Consejo Rector:** es el órgano de representación de la comunidad de trabajo y corresponde a la Asamblea General la elección de sus miembros. Encargado de la gestión empresarial, elige a los miembros de la Gerencia y del Consejo de Dirección. Asume un alto grado de responsabilidad, puesto que la viabilidad económica y social de la empresa, en buena medida, depende de este órgano.
- **ÓRGANO EJECUTIVO. Consejo de Dirección y Gerencia:** asume las decisiones empresariales más importantes, bajo la supervisión del Consejo Rector. Se encarga de la gestión y ejecución de los planes de la comunidad de acuerdo con la política y los objetivos establecidos.
- **ÓRGANO SUPERVISOR. Comité de Vigilancia:** corresponde a la Asamblea General la elección de sus miembros. Sus principales funciones son la fiscalización, la intermediación y la transmisión de información.
- **ÓRGANO ASESOR. Consejo Social:** órgano complementario de la Asamblea General y el Consejo Rector. Sin capacidad decisoria, el Consejo Social asume las funciones de asesoramiento, información, negociación y control social.

2.1 La Asamblea General

La Asamblea General es el órgano supremo de la cooperativa, la expresión de la voluntad social compuesta por todos los socios. De ahí que, los acuerdos adoptados en asamblea implican un mandato imperativo para todos los órganos así como para todo el colectivo social.

Entre sus funciones más importantes cabe destacar la aprobación de políticas generales, de los planes estratégicos de actuación y de los **planes de gestión** anual, así como de otros programas que, por su importancia, son sometidos a la decisión de la totalidad de los socios. En su funcionamiento opera la cláusula residual, lo que significa que todos aquellos asuntos sobre los que no está claramente definido a qué órgano corresponden o rebasan la competencia o capacidad del resto de órganos sociales suelen desembocar en la Asamblea.

LA COMPRA DE BRANDT

En una operación empresarial sin precedentes en las cooperativas de Mondragón, Fagor Electrodomésticos adquirió en 2005 la empresa francesa Brandt Electroménager que contaba con más de 5.000 trabajadores repartidos en siete plantas de producción en Francia e Italia.

Por su excepcional impacto fue objeto de discusión y aprobación en sendas Asambleas Extraordinarias celebradas en las cooperativas de Fagor Electrodomésticos de Arrasate-Mondragón y Basauri.

La decisión de compra se aprobó con el 83% de los votos favorables de los socios. No obstante, el Consejo Social se pronunció porque se cumplieran cuatro condiciones: que no se recortaran puestos de trabajo de socios, que las posibles pérdidas afectaran lo menos posible a los rendimientos económicos de los socios, que el Consejo Rector aportara periódicamente información sobre la operación y que los ejecutivos implicados en el proceso de compra asumieran un compromiso ético.

También recae en la Asamblea la responsabilidad de nombrar y revocar al Consejo Rector. Le corresponde a la Asamblea seleccionar de entre todos los socios a aquellos que tengan mejores aptitudes y profesionalidad para el gobierno de la cooperativa. Es decir, la Asamblea nombra al Consejo Rector que a su vez nombra al equipo ejecutivo que debe llevar a buen fin la gestión de la empresa, ejerciendo el control sobre su desenvolvimiento y tomando las decisiones oportunas para la buena marcha empresarial.

También recae en la Asamblea la responsabilidad de nombrar y revocar al Consejo Rector. Le corresponde a la Asamblea seleccionar de entre todos los socios a aquellos que tengan mejores aptitudes y profesionalidad para el gobierno de la cooperativa. Es decir, la Asamblea nombra al Consejo Rector que a su vez nombra al equipo ejecutivo que debe llevar a buen fin la gestión de la empresa, ejerciendo el control sobre su desenvolvimiento y tomando las decisiones oportunas para la buena marcha empresarial.

Es también competencia indelegable de la Asamblea adoptar acuerdos en materias relacionadas con el ordenamiento jurídico interno de la cooperativa, tales como la modificación de Estatutos o Reglamento Interno; así como la aprobación de algunas normas, como por ejemplo, el destino del Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa (FEPI) o sobre las condiciones de ingreso a la cooperativa. También le corresponde la aprobación de normativas específicas que regulan cualquier tema relacionado con la relación laboral de los socios trabajadores (maternidad, derecho a huelga, excedencias, etcétera). En este punto se pone de manifiesto que en los asuntos laborales es, al fin y al cabo, el propio colectivo cooperativo, en tanto que trabajador, quien posee la potestad de autorregularse.

La Asamblea General es uno de los pocos actos en los que se reúnen todos o casi todos los socios para revisar y en su caso aprobar las cuestiones que acabamos de citar. Existen dos clases de Asambleas Generales, las ordinarias y las extraordinarias. La Asamblea ordinaria, que debe convocarse como mínimo una vez al año, se celebra en el primer semestre del año, tras el cierre del ejercicio contable. En ella son puntos esenciales someter a aprobación la gestión anual, los balances, la distribución de la **cuenta de resultados** y otros asuntos que hayan sido incluidos en la agenda por el Consejo Rector. El Consejo Social a petición del 10% de los socios como mínimo, puede solicitar incluir nuevos puntos en el orden del día, en los cinco días siguientes a la convocatoria de la Asamblea.

Las Asambleas Extraordinarias pueden celebrarse en cualquier fecha, siempre que sean convocadas por los órganos competentes para ello, según los cauces preestablecidos o a solicitud del 20 % de los socios.

2.1.1 El desafío de la participación

Como en cualquier organismo de carácter democrático la participación es fuente de legitimación y de control del gobierno cooperativo y, como tal, es una cuestión de primer orden.

Las dinámicas de participación están sujetas a variables que se van alterando en el tiempo. Cuando la experiencia cooperativa de Mondragon se articulaba en torno a un reducido número de socios y con una gran proximidad vivencial sobre los acontecimientos de la cooperativa, la Asamblea General llegó a ser un animado órgano de debate; a la vez que contenía un gran flujo de información de la cooperativa de forma sistemática, ejercía la soberanía del voto para la aprobación o rechazo de la gestión y de los nombramientos estatutarios.

REUNIONES PREVIAS A LA ASAMBLEA

Teniendo en cuenta que cada vez la información que se tiene que gestionar es más compleja y abundante, surge la necesidad de crear espacios preparatorios previos a la celebración de la Asamblea. Esta labor de debate previo, permite que las posiciones lleguen al momento de la votación final más o menos fijadas y enriquecidas por el debate en los órganos sociales y, en muchos casos, en sesiones adecuadas de información con todos los socios.

En estas sesiones preparatorias, en las que los socios reunidos en pequeños grupos, reciben información de las materias a tratar es donde realmente los socios tienen la oportunidad de aclarar de manera efectiva las dudas que se les vayan a presentar.

Para la difusión de la citada información, se elabora de antemano, el material necesario. Desde que, una vez finalizado el año, se empiezan a conocer los datos de la gestión, se prepara el soporte de números, gráficos y explicaciones de lo acaecido, comparándolos con las previsiones que se hicieron y proyectándolo al futuro en forma de planes, objetivos y propuestas, que serán sometidas a aprobación.

Con este trabajo realizado, la mayoría de las veces se consigue que para el momento en el que se debe de tomar la decisión se llegue únicamente con uno o dos proyectos.

Con la ampliación de las cooperativas, la incorporación de nuevos socios, la diversificación de las actividades empresariales, la creciente complejidad de las estructuras internas y de gestión, y la introducción de mecanismos burocráticos de funcionamiento, fueron apareciendo algunos límites a una participación amplia y activa del colectivo cooperativo. En un plano más concreto, el trato interno comenzó a ser menos personalizado, con lo que la referencia de la participación integral encontraba nuevos obstáculos en su camino. (ver capítulo 1, página 60)

Paralelamente, los ritmos en la toma de decisiones empresariales se fueron haciendo más cortos; y, por el contrario, más prolongados en las estructuras de participación y representación. Las diferencias de ritmos y compases se fueron acentuando, y la operatividad de la Asamblea fue, hasta cierto punto, puesta en cuestión. En este contexto, algunas de las cuestiones que antes se discutían en Asamblea fueron desplazadas y absorbidas por el Consejo Rector.

Como acabamos de señalar, el gran número de socios por un lado, y la rapidez y agilidad que exige el mercado a la hora de tomar decisiones, ha significado descargar sobre el Consejo Rector algunas decisiones que anteriormente se tomaban en Asamblea. Sin embargo, muchos socios siguen percibiendo la Asamblea como un órgano poco operativo.

Desde este punto de vista, se entiende que si se rebaja la eficacia de la Asamblea como órgano con capacidad decisoria lo que queda es la celebración de un acto obligatorio o una práctica sancionadora de bajo contenido y de carácter más bien simbólico. Esta percepción lejos de alentar la participación lo que hace es reforzar la falta de funcionalidad de la Asamblea. Por otro lado, como parte de un círculo vicioso, la baja participación de la Asamblea también entraña el riesgo de que los Consejos Rector y de Dirección actúen con prepotencia por falta de contrapesos en la toma de decisiones. Este diagnóstico, no generalizable, marca una tendencia.

Es cierto que seguimos encontrando cooperativistas, en la mayoría de los casos veteranos, con un bagaje cooperativo extenso que asumen el principio de participación no sólo como un derecho sino como un deber. Y, llegan a sacralizar este foro. Confiesan no haber fallado nunca a ninguna Asamblea salvo en algún que otro caso por motivos de extrema gravedad. Pero, efectivamente, el hecho de que muchos socios intenten evitar ir a la Asamblea es un indicador de que ésta se encuentra en horas bajas.

Algunas cooperativas para atraer y estimular que los socios cooperativistas asistan a las asambleas han optado por ensayar fórmulas, como hacer regalos premiando la asistencia. Pero, parece claro que, más allá de estas medidas puntuales, la revitalización de la Asamblea pasa por involucrar a los socios con el proyecto cooperativo y por desarrollar mecanismos que permitan que el proceso de toma de decisiones sea dinámico y a la vez consensuado.

2.1.2 La revitalización de la Asamblea

De cara a un deseable fortalecimiento de la Asamblea, es de vital importancia, que los órganos directivos generen credibilidad y confianza para que el socio se sienta motivado, interpelado y actúe asumiendo el rol de protagonista frente a las responsabilidades que son inherentes a su condición de copropietario

de la cooperativa. La asunción de responsabilidades acarreará una motivación e implicación en las decisiones importantes y con ello se obtendrá una participación mayor y más activa en la Asamblea General. La motivación e implicación son el motor para una participación efectiva de los socios.

Junto a la asunción de responsabilidades es también muy importante, a la hora de gestionar la cooperativa, mantener un equilibrio entre los intereses colectivos y los individuales. Si bien, uno de los fines de la cooperativa es satisfacer las necesidades de sus asociados, es cierto que en ocasiones los intereses de la cooperativa pueden no coincidir con los del socio cooperativista. Esto a veces se pone de manifiesto con las variables económicas. Por ejemplo, tanto en situaciones económicas críticas como de expansión societaria una cooperativa puede buscar el fortalecimiento de su capacidad financiera y exigir un mayor esfuerzo por parte del socio, una renuncia a parte de los retornos cooperativos y, por tanto, a su bienestar individual inmediato.

La mejor manera de resolver las diferencias pasa no por anteponer los intereses personales dejando de lado el punto de vista de la cooperativa, sino por buscar los puntos de equilibrio a partir de una construcción común del proyecto cooperativo. El interés por obtener una mayor remuneración del trabajo por delante de cualquier otro objetivo, desde luego, pondría de manifiesto una visión bastante alejada de lo que representa ser socio en una cooperativa. En este punto, fortalecer la cultura cooperativa puede ser el primer paso para que el socio actúe conforme a sus derechos y deberes.

A la inversa, exigir sacrificios personales por privilegiar la continuidad de la empresa también implica actuar con mucha sensibilidad para reconocer ese esfuerzo individual; y desde luego, también implica comunicar y explicar claramente el porqué y el para qué de tal exigencia, estableciendo así, las bases para reforzar la identidad cooperativa. Por tanto, en la empresa cooperativa mantener equilibrios estables entre los intereses colectivos e individuales es una cuestión capital.

Finalmente, conviene no olvidar que los resultados económicos son variables independientes que influyen en la disposición de los socios frente a la Asamblea. Unos resultados positivos disponen también positivamente al socio, mientras que los resultados deficitarios pueden activar actitudes menos positivas que predispongan a los socios en la Asamblea en un sentido dado. En consecuencia, los niveles y las formas de participación no son inmunes a estas situaciones.

GEYSER GASTECH S.A

Creada en Bergara en 1997 entre Fagor Electrodomésticos y la alemana Vaillant a partes iguales, esta empresa —a fecha de enero de 2008— emplea a unas 330 personas. Geyser Gastech es uno de los principales productores de calentadores de gas en el mercado europeo.

Como consecuencia de la fusión, ambas empresas cerraron sus respectivas plantas de producción. Los aproximadamente 200 socios de Fagor se trasladaron a la nueva planta sin perder su condición de socio cooperativista. Los socios crearon un Consejo Social propio, al tiempo que participaban en la Asamblea General de Fagor Electrodomésticos. Adicionalmente se contrataron nuevos trabajadores por cuenta ajena, con su representación sindical a través del comité de empresa.

En 2004 se abrió un proceso de integración societaria: a la mano de obra directa se le dio la oportunidad de hacerse socio de la empresa. Desde entonces la proporción de socios frente a no socios ronda casi el 75%. Y, los aproximadamente 80 empleados asalariados, aunque tienen derecho a representación sindical, no la ejercen; el único órgano de representación de los trabajadores es el Consejo Social.

FUENTE: Geyser Gastech S.A.

Frente a los riesgos citados en este epígrafe, se reconoce la importancia de plantear y poner en marcha fórmulas creativas de participación adaptadas a las actuales características de las cooperativas.

2.1.3 Pautas de elección

Las pautas que sigue la Asamblea a la hora de elegir a los miembros del Consejo Rector son múltiples. No existen criterios únicos de elección, aunque dentro de la pluralidad prevalecen cuatro aspectos: carisma, sentido crítico, capacidad y disposición. La casuística es muy diversa: a veces, el hecho de que el candidato sea una persona que atrae la atención del público en los diferentes foros de la cooperativa suele ser decisivo, en otras ocasiones la elección se supedita a la fortaleza y al discurso crítico que demuestra el candidato. En todo caso, cuando la elección de los miembros del Consejo Rector no se reali-



La doble condición de socio-trabajador se materializa en la doble vertiente de participación en la socioestructura soberana y en la tecnoestructura.

za con la debida diligencia, se dificulta la labor de seguimiento del Consejo de Dirección. La fórmula oportuna para evitar estos desajustes es reconocer que los miembros del Consejo Rector no sólo deben ser elegidos por socios ejerciendo el voto de forma responsable, sino que se les debe suministrar la debida formación para un adecuado cumplimiento de su mandato.

En bastante común que los miembros electos del Consejo Rector tengan experiencia previa como miembros del Consejo Social. Para muchos socios, el recorrido por los órganos sociales suele iniciarse en el Consejo Social y posteriormente consolidarse en el Consejo Rector. Con ello, se afirma cierta tendencia a permanecer en puestos de representación adquiriendo mayores cotas de responsabilidad.

2.2 El Consejo Rector

Es el órgano de representación, gobierno y gestión de la cooperativa que surge de la Asamblea General mediante la elección de entre los candidatos previamente designados. Las tres funciones básicas que le competen pueden también subdividirse, convencionalmente, en las siguientes áreas:

- Funciones sociales
- Gestión económica
- Funciones legislativa e institucional

El Consejo Rector se compone como máximo de doce miembros. Su mandato suele durar cuatro años; la mitad de sus miembros se renuevan cada dos años, y es posible su reelección. No podrán ser miembros

del Consejo Rector los gerentes, los interventores de cuentas, los miembros del Comité de recursos, y los socios inhabilitados por expediente.

El cargo carece de remuneración específica, pero podrá ser compensado el tiempo dedicado a las actividades del Consejo Rector, de acuerdo con el índice profesional de sus componentes. Tras su mandato, los miembros del Consejo Rector que así lo requieran, tienen reconocido el derecho a un reciclaje profesional. Esto es así, porque uno de los mayores desincentivos a la hora de ejercer el cargo de rector es y ha sido el desarrollo profesional de sus miembros. A veces, el desempeño del cargo social ha conllevado un retroceso en el crecimiento profesional; la dedicación a las funciones sociales significa restar tiempo y dedicación al puesto de trabajo. Una de las medidas que habría que adoptar con el objetivo de dignificar y revitalizar este órgano debería ir encaminada a liberar y dar facilidades para el buen desempeño del cargo. Procurar que las funciones de rector no estén asociadas a consecuencias negativas en el desempeño del trabajo diario, y en general, en el desarrollo profesional de cada socio.

Además del ya citado inconveniente que afecta al desarrollo profesional, nos encontramos con que los rectores tienen que enfrentar como mejor pueden las competencias necesarias y adecuadas para poder gestionar y fiscalizar la labor del Consejo de Dirección.

Los miembros del Consejo de Dirección son profesionales de quienes se espera que respondan con solvencia en el ámbito de su área de competencia; se les supone que tienen la formación, las habilidades y experiencia adecuada para desempeñar su trabajo. A los rectores no se les puede medir por el mismo rasero. Los rectores, la mayoría de las veces cuando asumen por primera vez el cargo, no tienen por qué tener las cualificaciones profesionales ni las competencias requeridas para ejercer algunas de las funciones que les toca cubrir. Sería interesante que las cooperativas tomaran medidas encaminadas a potenciar este órgano, entre las que destacaríamos la de formar a los miembros del Consejo Rector para que puedan desarrollar a pleno rendimiento su labor.

2.2.1 El Presidente

El presidente del Consejo Rector es, a su vez, presidente de la cooperativa. En el ejercicio de sus funciones, la autoridad del presidente suele estar apoyada en un referente formal-institucional, y en algunos casos, incluso moral. En todo caso, el liderazgo social del presidente es esencial para el buen desempeño del cargo, ya que es el presidente quien tiene el cometido de transmitir al colectivo las ideas y planes de la cooperativa.



Combinar en estructuras de cogestión a socios trabajadores, socios usuarios y socios colaboradores es una matriz que ofrece muchas posibilidades.

Se pueden destacar principalmente dos funciones inherentes al cargo. Es junto al gerente, el principal representante de la cooperativa ante la sociedad. Junto a esta tarea pública, el presidente tiene la importante función de coordinar a los órganos sociales. Le corresponde liderar al Consejo Rector y al Consejo Social; a su vez, es el nexo de unión entre el plano ejecutivo y el social. Es al presidente a quien le corresponde unir la gestión empresarial con la social.

Por esta razón, la relación entre el presidente y el gerente es de una importancia crucial. Su rol es fundamental, en la medida en que un presidente inadecuado es poco menos que un infortunio para la cooperativa. Hay cooperativas en las que prima la figura del gerente y cooperativas en las que prima la figura del presidente. Lo cierto es que no hay una fórmula concreta que garantice una coordinación estable y efectiva. Sin llegar a ser suficientes, hay una serie de rasgos que son necesarios para conseguir un equilibrio duradero. Por ejemplo, la confianza mutua es básica para establecer buenos canales de comunicación y diálogo; también para fortalecer un espíritu de colaboración fundado en la transparencia informativa. Igualmente el hecho de que las áreas de actuación de cada uno de ellos estén bien delimitadas puede ser muy importante de cara a una buena definición de responsabilidades.

Nos encontramos con cooperativas en las que la figura del presidente no es muy destacable, y en consecuencia es el gerente quién asume parte de su rol. Y por el contrario, también existen cooperativas en las que se diferencia muy claramente la figura del presidente y el gerente.

2.2.2 Funciones sociales

Contempla tres áreas de actividad: la relacionada con los socios en sus aspectos de altas, bajas, calificación profesional, excedencias, condiciones base de retribución, información, etc., en definitiva, todas las cuestiones relacionadas con los derechos y obligaciones de los socios.

LA PRESIDENCIA DE LA COOPERATIVA

El presidente debe hacer que el Consejo Rector cumpla su papel y adquiera autoridad suficiente tanto frente al colectivo de socios como frente al Consejo de Dirección; debe dinamizar y proveer de iniciativas al Consejo; debe emitir un juicio inicial sobre el Plan de Gestión; debe gestar la memoria anual con un contenido doctrinal, académico e ideológico; debe redactar respuestas a recursos y sentencias; y, debe presidir, animar y sosegar el Consejo Social.

Conferencia de Alfonso Gorroño Goitia, 2006.

Otro aspecto de gran importancia en la vertiente social del Consejo Rector es la facultad de nombramiento y cese de determinados cargos, como la gerencia y los Directores de la cooperativa, fijando las responsabilidades y otorgando las atribuciones de apoderamiento que considere oportunas.

El tercer aspecto de las funciones sociales es la relativa a la aplicación del régimen laboral y disciplinar, de acuerdo con las normas establecidas en el Reglamento Interno Cooperativo. En la práctica

los aspectos más técnicos suelen estar cubiertos por personal profesional y al rector le suele corresponder diseñar las políticas que se deben llevar a cabo en esta área.

2.2.3 Gestión económica

En esta área la base de la actuación del Consejo Rector está conformada por el Plan Estratégico y el Plan de Gestión de la cooperativa, que se someten cada año a la aprobación de la Asamblea General. Al Consejo Rector le corresponde valorar las decisiones que le son presentadas por la Gerencia

en áreas de créditos, inversiones, **enajenaciones**, participaciones, gastos, **apoderamientos**, etc., que por su volumen superen los límites de autonomía del gerente, o éste estime conveniente someter a la consideración del Consejo Rector.

Igualmente, el Consejo Rector realiza un seguimiento mensual de la actividad económica de la cooperativa, analizando el grado de cumplimiento de los objetivos marcados en los planes de gestión y adoptando los acuerdos necesarios para la modificación de los mismos, o la adopción de medidas necesarias para corregir las desviaciones que se produzcan.

Al finalizar el año, el Consejo Rector presenta la Memoria, Cuentas y Balance, y propone a la Asamblea General la distribución de resultados.

2.2.4 Funciones legislativa e institucional

En sus funciones legislativa e institucional, al Consejo Rector le corresponde un variado abanico de actividades.

Desde la convocatoria de la Asamblea General y la dirección de su realización, hasta ejecutar los acuerdos que se adoptan, pasando por la definición de las normativas de gestión, o de apoderamiento, o de regulación, así como representando a la cooperativa ante terceros y en las entidades en que participe. Particularmente importantes son sus actividades interorgánicas; las relaciones que establece con el Consejo de Dirección y el Consejo Social.

2.3 Comisión de Vigilancia

De acuerdo con los estatutos la Comisión de Vigilancia es un órgano elegido por la asamblea para dictaminar el cumplimiento de los requisitos exigidos en aspectos contables. Se compone de tres socios y su mandato en el cargo suele ser de tres a cuatro años renovables. Teniendo en cuenta las características propias de las funciones del cargo, en la elección de este cargo suele producirse una decantación hacia socios con una experiencia profesional administrativa acreditada.

Entre las funciones que tiene designadas la más importante es la de control y **auditoría contable**. La revisión del balance de cierre de ejercicio, de la cuenta de resultados, y la comprobación en cualquier momento de la documentación económica y jurídica de la cooperativa, les convierte en los supervisores de las operaciones realizadas por los administradores de la sociedad.

AUZO LAGUN

La cooperativa Auzo Lagun tiene dos características muy singulares: una, la supremacía de mujeres en los órganos de representación y gestión, y dos, la condición minoritaria de los socios frente a los no socios.

Auzo Lagun se dedica a la gestión de servicios de restauración colectiva y limpieza. Las características de su negocio condicionan fuertemente su forma de ser cooperativa. La legislación y los convenios colectivos del sector hostelero regulan la **subrogación** obligatoria como mecanismo de garantía de estabilidad en el empleo. Esa es la razón principal de que de una plantilla que ronda los 5.000 trabajadores, sólo unos 205 sean socios.

La primera de estas condiciones hace de Auzo Lagun una cooperativa especialmente sensible a las cuestiones de género. La segunda conlleva cierto síndrome de frustración. El compromiso y la voluntad cooperativa se enfrentan con la barrera de la subrogación.

Tanto la Dirección como el Consejo Rector de la Cooperativa siguen trabajando para buscar salidas que hagan posible la participación del mayor número posible de sus trabajadores en la propiedad, en los resultados y en la gestión de las distintas sociedades que hoy conforman el Grupo Auzo Lagun.

También es importante la función de supervisión que ejercen para el funcionamiento adecuado de la Asamblea: avalan las votaciones que se producen en la Asamblea, acreditan el cumplimiento de los requisitos de convocatoria y celebración, escrutinios, control de actas, etc. Es decir, actúan como garantes de la legitimidad y soberanía de la Asamblea General.

Normalmente las funciones que les corresponden a los interventores suelen estar en manos de profesionales, por lo que la función de estos más bien suele ser simbólica en muchos de los casos. La mayor actividad de los Interventores de Cuentas comienza con el cierre del ejercicio contable. Su técnica consiste en conocer el balance ofrecido por la Dirección y contrastar que las cifras que figuran en el mismo son la suma de una serie de operaciones que figuran en los libros contables, o en los documentos tratados por ordenador. Si aprecian entre las anotaciones alguna partida que consideran necesario sea justificada, pueden solicitar que se les muestre la orden o el acuerdo del órgano responsable de su ejecución y emitir el dictamen que consideren oportuno.

La cuenta de resultados y la propuesta de distribución de los mismos representan, en cierto sentido, un documento contable más, aunque su importancia hace que se particularice. Aquí el control viene acompañado, además de la verificación de los datos, de los acuerdos del Consejo Rector que los propone.

En el control de la documentación jurídica es habitual que sean los Interventores los socios designados para control del Acta de la Asamblea. También controlan la cumplimentación de diversos Libros de Actas exigidos por la Ley, y emiten un informe dictamen ante la Asamblea, que es registrado en uno de los libros oficiales de la cooperativa.

La actuación de los interventores ha conllevado cambios operativos en la cooperativa. La labor de las auditorías externas para el control contable de la cooperativa ha facilitado, en los últimos años, la labor de los Interventores de Cuenta.

Lo más importante es que las cooperativas cuentan con un órgano de control elegido democráticamente y que ha merecido la confianza de los socios gracias a la eficacia de su gestión.

2.4 Consejo Social

El Consejo Social es el órgano de participación permanente de la comunidad de trabajo en la administración de la cooperativa. Actúa en representación del colectivo de socios ante las instancias internas de la cooperativa. Es el canal principal de interlocución de los trabajadores. Por ley, la constitución del Consejo Social es facultativa cuando el número de socios trabajadores o de trabajo de una cooperativa sobrepasa los cincuenta y voluntaria cuando es inferior. Para poder atender con mayor vivencia los asuntos próximos a los socios es una práctica común que los miembros del Consejo Social se nombren por plantas o secciones. De tal manera que los representantes del Consejo Social representan a los socios de la planta o sección a la que pertenecen. Por tanto, además del Pleno del Consejo Social, las reuniones que cada representante celebra con su sección o área de trabajo se conocen como **Consejillos**.

2.4.1 Asesoramiento, información, negociación y control social

Entre las tareas básicas del Consejo Social podemos reunir las funciones de asesoramiento, información, negociación y control social. En cada una de estas áreas el Consejo desempeña un papel de gran relevancia social.

Como órgano de *Asesoramiento* hay una serie de cuestiones en las que normativamente el Consejo Social interviene y emite dictámenes preceptivos. Estos dictámenes se refieren a normas, estudios o decisiones que se adopten en asuntos relativos a políticas de personal, relaciones laborales, condiciones de trabajo, retribución, reorganización o reconversión industrial, seguridad e higiene en el trabajo, previsión social y el desarrollo de Estatutos o Reglamento Interno.

Siendo ésta una competencia sustancial, en la práctica cotidiana de las cooperativas a veces se vacía de contenido por la falta de adecuación entre las exigencias técnicas de naturaleza jurídica o de otra clase de los informes, estudios, etc. a dictaminar y la formación de los miembros del Consejo Social. No siempre el perfil y las competencias de los miembros del órgano son las adecuadas para desempeñar las funciones que les corresponden. Obviamente, esa es una fuente de frustración e impotencia para los miembros de este órgano.

El derecho a la información de los socios trabajadores también se canaliza a través del Consejo Social y se articula de forma bidireccional, de los socios trabajadores hacia los órganos de dirección y gobierno, y a la inversa. A través del Consejo Social el Consejo Rector informa de las decisiones importantes que va adoptando y de la evolución de la gestión de la política de inversión y empleo. Y, cada representante del Consejo a través de los Consejillos o comités específicos informa al resto de los socios. Esta comunicación hacia los socios se completa con la que en dirección ascendente procede de los socios, que transmiten al vocal del Consejo Social las sugerencias, propuestas y preocupaciones que, canalizadas a través del Pleno, informan de los estados de opinión a los órganos de dirección y gobierno. En síntesis, el Consejo Social es la pieza clave en la transmisión de información del Consejo Rector y Consejo de Dirección hacia los socios trabajadores, y a la inversa.

El Consejo Social también es órgano competente en procesos de negociación en materias de ámbito laboral u otras que sean susceptibles de generar un potencial conflicto y sean de carácter general o afecten de manera colectiva a los socios. La negociación se realiza con el Consejo Rector o con órganos de la línea ejecutiva, según sea la materia de que se trate y el órgano o persona que tenga la competencia de decidir. Pueden ser objeto de negociación: normas sobre jornadas y calendarios, cambios de puesto de trabajo, traslados y desempleo, modificaciones de las condiciones de trabajo, seguridad e higiene en el trabajo, rotación de puestos, implantación de sistemas de trabajo por objetivos, etc.

En cuanto a la forma de negociación, puede desarrollarse en debate de Pleno, o a través de los representantes de áreas afectadas cuando la incidencia de los asuntos tiene una localización muy particular.

La función social de *control* se realiza sobre las decisiones de los órganos sociales y de dirección relacionadas con los acuerdos adoptados por la Asamblea General, y en general, con los planes de gestión. El área específica de control es el cumplimiento de las políticas y medidas en el ámbito de las relaciones laborales, sistemas de participación y utilización adecuada de cauces de información. La forma en que se ejerce este control social

COOPERATIVAS Y SINDICALISMO

Muchas veces, sin demasiado rigor, se busca el equivalente de los Consejos Sociales, especialmente cuando se quiere subrayar su dimensión reivindicativa, en el sindicato. Sin embargo, los fines y la práctica de uno y otro son claramente distinguibles.

Es bien conocido que los orígenes del cooperativismo y el sindicalismo remiten al movimiento obrero de los siglos XIX y XX. Esa raíz común se ponía de manifiesto en los años 30, durante los años previos a la Guerra Civil, por los estrechos lazos entre ambos y las iniciativas del movimiento obrero vasco para la creación de cooperativas. Tras la Guerra Civil, el franquismo proscribió el sindicalismo libre y las cooperativas de Mondragón, se constituyeron de forma autónoma, sin apenas influencia sindical. En contexto se inauguró una tradición en la que uno y otro caminaron por separado atravesando ciclos en los que primaba la cercanía y solidaridad mutua con otros de distanciamiento y desconfianza mutua.

La apertura de las cooperativas a la actividad sindical ha formado parte de un debate abierto durante años, tanto dentro como fuera de las cooperativas. En todo caso, sería erróneo igualar el Consejo Social con la actuación sindical.

El punto de partida es bien distinto. A diferencia de las sociedades de capital, en las cooperativas el factor trabajo está integrado en la propiedad y gobierno de la empresa.

puede variar según las circunstancias, pero en esencia se puede identificar con la demanda de información complementaria si la facilitada no llega a resultar suficientemente clara; o bien haciendo propuestas de adopción de medidas correctoras.

Recapitulando, las competencias del Consejo Social se centran en la elaboración de propuestas y dictámenes ante las decisiones a adoptar por los órganos de gobierno, siendo importante la participación en los órganos, comités y comisiones de que forma parte. Es también competencia de los miembros del Consejo Social reunir a los socios para transmitir la información recibida y canalizar las iniciativas que estos presentan a los órganos de gobierno y de gestión.

El Reglamento Interno recoge una serie de garantías para los miembros del Consejo Social en los campos de estabilidad de trabajo, libertad de opinión y promoción profesional; el desempeño de su cargo no puede dar origen a sanción alguna. Pero, la no aceptación del cargo puede ser sancionada, puesto que supone no asumir las obligaciones que conlleva ser socio.

Estas garantías que acabamos de citar son necesarias para poder desempeñar el cargo sin ningún tipo de restricción, y a poder ser con plena libertad. Por otra parte, se regula la disposición de tiempo en la jornada laboral para atender las funciones del cargo.

En las cooperativas, a diferencia de las sociedades de capital, los problemas de comunicación no tienen tanto que ver con el acceso a la información como con la gestión de la información, en sentido cualitativo —carácter técnico de la información— como cuantitativo —volumen de información—.

El sistema de elección basado en grupos de trabajo, permite que el Consejo tenga una composición plural donde estarán representados todos los trabajadores. En cuanto a la práctica de dicho órgano, es de vital importancia el momento de la selección de los candidatos. Siendo los representantes seleccionados por áreas de trabajo, tanto la capacidad individual como la disposición a la participación activa son los pilares que garantizarán el cumplimiento de las funciones que el Consejo Social tiene asignadas.

Si la elección es importante, la actitud de los miembros elegidos ante las funciones que se deben desempeñar no lo es menos, puesto que de ella se deriva la eficacia. Es necesario que los miembros del

Consejo Social, se sientan identificados y motivados con la tarea que les toca cumplir. Pero no se puede descargar sólo en los miembros elegidos la responsabilidad de que funcione adecuadamente el Consejo Social. Esta labor es de todos los socios. Son todos y cada uno de los socios los que, con sus sugerencias, comentarios, peticiones, etc. contribuyen a que la participación sea activa y redunde positivamente en la marcha de la cooperativa.

Por otra parte, el Consejo Social es en potencia una escuela de formación de cuadros cooperativos. Es habitual que sea el Consejo Social el vivero de donde surgen los componentes para otros órganos, como el Consejo Rector. Y definitivamente, la experiencia previa como miembro del Consejo Social refuerza las candidaturas para otros órganos, especialmente las del Consejo Rector.

Con toda su importancia el Consejo Social también padece ciertos límites: no se les reconoce dedicación, ni formación de recursos para el desempeño de sus funciones; además el carácter no vinculante del Consejo les resta, a todas luces, autoridad.

La falta de asunción de rol en los miembros del Consejo Social suele ser tema de debate en algunos Consejos Rectores. Los rectores se quejan de que el Consejo Social no soluciona los conflictos que son de su competencia y es por ello por lo que con demasiada facilidad llegan a la mesa del Consejo Rector.

Algunas empresas como, por ejemplo, Orona están llevando a cabo un proceso de reflexión serio para conseguir que el órgano se revitalice. Las ideas fuerza son definir competencias y procedimientos, de forma consensuada con la base social. La presencia de un Consejo Social fuerte y dinámico es imprescindible para el buen funcionamiento de la cooperativa, puesto que activa los demás órganos, tanto al Consejo Rector como a los órganos ejecutivos en un mejor desempeño de sus labores.

2.4.2 Consejo de Dirección y Gerencia

El Consejo de Dirección es un órgano de coordinación de las funciones del equipo directivo y de asesoramiento del Consejo Rector. Está constituido por la Gerencia y los directivos de la cooperativa.

La Gerencia es el órgano nombrado por el Consejo Rector, con carácter unipersonal o colegiado, para que, mediante el otorgamiento de facultades y poderes ponga en práctica la dirección ejecutiva de la empresa cooperativa. El gerente no tiene por qué ser socio de la cooperativa, aunque lo normal es que lo sea y que asuma plenamente los principios cooperativos.

Las principales funciones del Consejo de Dirección consisten en coordinar y dinamizar el día a día de la gestión empresarial; asesorar a la Gerencia en materias de promoción y desarrollo empresarial formulando las previsiones y la planificación, y proponiendo las acciones de ejecución de la actividad empresarial. El Consejo de Dirección es el órgano que tiene la responsabilidad de controlar y velar por la gestión que realiza el plano ejecutivo.

Ya se ha mencionado que es el Consejo Rector quien elige al gerente. A su vez, el nombramiento del resto de miembros del Consejo de Dirección se realiza también por parte del Consejo Rector, pero a propuesta de la propia

Lo central de la experiencia Mondragonesa es crear organizaciones basadas en la soberanía de las personas, articuladas en red y orientadas a un compromiso social.



Gerencia. El Consejo de Dirección está bajo la presidencia del gerente, y compuesta por los demás responsables de las funciones básicas de toda actividad empresarial (la productiva, comercial, administrativo-financiera, personal, etc.), y la de otras áreas que se consideran de importancia o la de altos técnicos cuya aportación se considere enriquecedora para la gestión. En todo caso, también el presidente del Consejo Rector es miembro nato del Consejo de Dirección, con voz y sin voto, con lo que se consigue el nexo entre ambos órganos de la cooperativa.

Como órgano asesor de la Gerencia, sus funciones y práctica están muy condicionadas por las necesidades del gerente. En general, la actuación del Consejo de Dirección se centra básicamente en materias relacionadas con la Planificación estratégica y el Plan de gestión anual. Realiza el seguimiento de ambos; especialmente de aquellos aspectos que, por su importancia, son considerados como estratégicos, además de promover estudios sobre el inicio o la eliminación de actividades coherentes con los fines de la cooperativa.

Sus reuniones se celebran como mínimo con carácter mensual, pero es habitual que existan reuniones extraordinarias del Consejo, o una parte de ellos, para asesorar a la Gerencia en las decisiones a adoptar o en propuestas a realizar, tanto en el plano de la planificación como en el de la marcha empresarial.

La relación entre el Consejo de Dirección y el Consejo Rector es muy importante. Todavía está un poco extendida la percepción de que la razón última del Consejo Rector es controlar al Consejo de Dirección. Sin embargo, el plano social y el ejecutivo deben ser dos órganos cuyo quehacer responda a formas cooperativas de ser y hacer. Se reclama un perfil de dirigencia cooperativa que sea modelo para el resto del colectivo; que actúe a partir de un modelo negociado y limitado de ejercicio del poder y desde el compromiso personal con los valores cooperativos.

Muchas veces ese equilibrio deseable es más un referente que una realidad cotidiana. En ese sentido, los conflictos que surgen entre ambos órganos suelen tener origen en: una falta de clarificación de roles de uno y otro; una falta de confianza mutua que afecta a la comunicación interna y a la consecución de acuerdos; distorsiones en los canales de comunicación, tales como, falta de transparencia o de diálogo, fuga o manipulación de información, etc.; y, un sentido limitado de la responsabilidad.

Entre las facultades que se atribuyen al gerente está la de proponer y presidir el Consejo de Dirección, y el de gestionar la cooperativa de acuerdo con las directrices del Consejo Rector. Para ello, debe emitir al menos un informe trimestral sobre la situación de la empresa y un informe anual sobre el cumplimiento del Plan de Gestión, así como del Balance y Cuenta de Resultados de la cooperativa.

Naturalmente, la función de dirección que tiene encomendada el gerente entraña actividades de información, control y toma de decisiones encaminadas a la consecución de los objetivos previstos, o a modificar los planes de acción si con los puestos en marcha no se consiguen los resultados esperados. Para ello el gerente tiene establecido un cuadro de mando con las informaciones que considera necesarias para determinar si la marcha del negocio se ajusta al programa previamente establecido.

Dependiendo de las características del negocio y la importancia coyuntural de la información, se establece un plan de presentación de la información o despacho con los colaboradores del área de gestión del gerente considere de interés.

El control se realiza por medio del contraste de los datos contables y la realidad con las informaciones recibidas y el despacho con sus colaboradores inmediatos. La toma de decisiones es el fruto de los análisis de la información y control realizados. Es la consecuencia lógica que lleva a seleccionar, entre varias alternativas, la que considera más adecuada a los objetivos y, si está fuera de su competencia, proponer al Consejo Rector la decisión que considere mejor apoyada en los argumentos que sustentan su posición.

Normalmente la toma de decisiones se realiza tras la consulta con los colaboradores más próximos al área de gestión de que se trata y, según la envergadura de la decisión, puede ser llevada al Consejo de Dirección y al Consejo Rector.

Entre sus preocupaciones está la de utilizar los recursos disponibles con la mayor eficacia, por lo que, en función de la evolución del mercado, adapta la estructura organizativa para hacerla ágil y capaz de acomodarse a una buena relación competitiva. La total dedicación y la especialización profesional hacen que las propuestas que nacen de la Gerencia tengan pocas variaciones en el Consejo Rector o en otros órganos, con lo que su influencia real en la marcha de la empresa es considerable.

3. Mirando al futuro

El marco de actuación de la empresa actual está sometido a una incesante presión. Las duras condiciones de supervivencia obligan a conceder más y más importancia al aspecto económico-empresarial, a menudo en perjuicio de la dimensión social. El intenso ritmo que los grandes retos económicos reclaman y la sociedad actual no coincide con los compases y tiempos inherentes a la estructura democrática. Mientras se fortalece la estructura técnica en las cooperativas, se ensancha el peligro de que los socios no dispongan de conocimientos, tiempo o interés para tomar parte en la empresa.

Sin duda, sería deseable aumentar los esfuerzos para formar cuadros cooperativos cualificados y garantizar a futuro un adecuado funcionamiento de los órganos y un buen equilibrio de poder entre los mismos. Merecería la pena también ahondar en el estudio de las pautas de participación institucional tanto para introducir nuevos mecanismos participativos como para fortalecer los cauces existentes, en consonancia con los ritmos y formas de trabajo actuales. Paralelamente, en un plano más actitudinal, habría que prestar mayor a aquellas prácticas con capacidad de activar o reactivar la motivación de los socios con respecto a la cooperativa.

Para terminar, la participación de los trabajadores por cuenta ajena en los órganos cooperativos seguirá siendo en el futuro una cuestión de gran importancia. El principio de organización democrática consagrado en los principios cooperativos no hace ninguna mención expresa a los trabajadores por cuenta ajena. En 1987 ésta era una realidad bastante más residual. Sin embargo, más de veinte años después de su redacción original, con la certeza de que en las cooperativas seguirán conviviendo socios cooperativistas con trabajadores asalariados en una proporción aproximada de 80/20, la regulación de los mecanismos de participación y representación de estos últimos vendría a apuntalar la estructura democrática de las cooperativas.

CAPÍTULO **10**

Los diez principios
cooperativos

Índice

Introducción.....	265
1. Libre adhesión.....	266
2. Organización democrática.....	268
3. Soberanía del trabajo.....	271
4. Carácter instrumental y subordinado del capital.....	273
5. Participación en la gestión.....	274
6. Solidaridad retributiva.....	276
7. Intercooperación.....	279
8. Transformación social.....	281
9. Carácter universal.....	284
10. Educación.....	286

Introducción

Los principios básicos de la experiencia cooperativa de Mondragon recogen el carácter y naturaleza cooperativa de las entidades que la conforman. Este *corpus normativo* guía el quehacer de las cooperativas y define los rasgos constitutivos de su razón de ser cooperativa frente a entidades de otra naturaleza. En ese sentido, los principios son la representación ideológica que la experiencia cooperativa de Mondragon se da a sí misma.

La formulación de estos principios data de octubre de 1987, cuando fueron aprobados por el I. Congreso Cooperativo de Mondragon. Su redacción y posterior aprobación dieron coherencia y sistematicidad a las ideas fuerza que a lo largo de los treinta años precedentes fueron dotando de personalidad propia a las cooperativas Mondragonesas.

En ellos se percibe la influencia directa de los postulados de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) de 1966, y su marco operativo se inscribe en la legislación reguladora del cooperativismo en sus diferentes modalidades. Pero su concreción práctica va más allá de la ACI. Los principios de Solidaridad retributiva o de Transformación social, por ejemplo, constituyen elementos específicos de la experiencia cooperativa de Mondragon; son rasgos propios de una realidad cooperativa definida en el tiempo y en el espacio.

Aunque parezca obvio, es importante considerar los principios cooperativos en su conjunto, y no de forma aislada. Algunos principios, de hecho, pueden ser adoptados por entidades de otra naturaleza, pero el conjunto, como un todo entrelazado entre sí, sólo corresponde a empresas cooperativas. De ahí, no conviene concluir que todos los principios tengan la misma importancia o sustancia. Sin ir más lejos, los principios segundo, tercero y octavo, los que refieren a la Organización democrática, la Soberanía del trabajo y la transformación social, respectivamente, conforman la espina dorsal de la experiencia cooperativa de Mondragon y además guardan una estrecha coherencia con el núcleo central del pensamiento de Arizmendiarieta.

De la comparación de los principios también se puede observar otro factor de diferenciación: algunos son de orden general, mientras que otros, como el octavo, —que refleja un compromiso inequívoco con el medio social y territorial en el que nace— entroncan directamente con las especificidades de la experiencia cooperativa de Mondragon.

El capítulo se organiza de forma bastante sencilla: se recoge la formulación íntegra de cada uno de los diez principios cooperativos; a continuación, a la luz de la aplicación de los mismos, se glosa cada uno de ellos resaltando aquellos aspectos que resultan más relevantes desde una mirada crítica anclada en el presente.

1. Libre adhesión

La experiencia cooperativa de Mondragon se declara abierta a todos los hombres y mujeres que acepten estos Principios Básicos y acrediten idoneidad profesional para los puestos de trabajo que pudieran existir. No existirá, por tanto, para la adscripción a la experiencia, discriminación alguna por motivos religiosos, políticos, étnicos o de sexo. Solamente será exigible el respeto a los postulados de su constitución interna. La libre adhesión constituirá el principio orientador de la actuación y relación interpersonal en el desarrollo cooperativo.

Uno de los principales rasgos del principio de libre adhesión es que se expresa en términos positivos y generosos. Las filiaciones políticas, étnicas, religiosas o las definiciones de género no suponen ningún límite a la incorporación de nuevos socios. En palabras de Ormaetxea, es garantista porque asegura el respeto a la pluralidad. Esa pluralidad será su rasgo definitorio no sólo en el momento de la incorporación de nuevos socios sino también en el marco de funcionamiento cotidiano de la comunidad cooperativa.

Aunque no haya sido elevado a la categoría de principio cooperativo, la neutralidad político-partidista viene a sostener y a ampliar la idea de la no discriminación por motivos políticos. Es decir, no sólo no se discriminará a nadie por su filiación ideológica o por motivos políticos, sino que las cooperativas además se afirmarán en el principio de la neutralidad político-partidista. Esta idea se comprende mejor teniendo

en cuenta el contexto histórico en el que surgió la experiencia cooperativa de Mondragon, porque es en ese contexto donde cobra pleno sentido. A continuación pasamos a explicarlo.



El principio de libre adhesión sitúa a las cooperativas por encima de visiones partidistas.

La división político-ideológica imperante en los años cincuenta, sellada por una cruenta guerra civil y reforzada por la dictadura franquista, fue la piedra de toque de la vocación transformadora de Arizmendiarieta. De tal modo que nuestro autor se propuso cerrar las heridas y superar por todos los medios aquel escenario de fragmentación política y social. Y, ese fue el esquema que quiso trasladar a los primeros proyectos empresariales cooperativos emprendidos en Arrasate-Mondragón. (ver capítulo 2, página 99)

Así, la neutralidad político-partidista significó que las diferencias y tensiones políticas se trasladaran fuera de las cooperativas. El móvil de este planteamiento era que los posicionamientos político-ideológicos no representaran límites al desarrollo de la experiencia cooperativa. Otro factor que vino a reforzar este planteamiento fue el de la autonomía. Garantizar el

desarrollo de la experiencia cooperativa, igualmente, suponía mantener cierto grado de autonomía respecto a las instituciones del Estado, y de ahí que cualquier alineamiento político supusiera un límite al mismo.

En el caso de la experiencia cooperativa de Mondragon, esta doctrina de “neutralidad” no significa que la comunidad cooperativa no pueda ni deba asumir la defensa del movimiento cooperativo frente a otros agentes económicos o frente al Estado. Tampoco significa que se mantenga al margen de los debates públicos; al contrario, el movimiento cooperativo participa activamente en cuestiones que le afectan particularmente o que sean de interés general. Y finalmente, tampoco significa negar que, como fenómeno social de cierto alcance, no esté influenciada por una cultura política determinada.

“La primera forma de justicia elemental es la que necesitamos practicar los unos con los otros otorgándonos la consideración de seres libres” – Arizmendiarieta

En este último sentido, la experiencia cooperativa de Mondragon ha discurrido por senderos paralelos a su medio social de referencia: la sociedad vasca. En los primeros 15 o 20 años estuvo particularmente influenciada por la **doctrina social de la iglesia**. Conforme se fue dando un proceso de secularización del cooperativismo y en general de la sociedad, fueron cobrando influencia formulaciones de carácter más solidario. Más adelante, una de sus principales fuentes de energía fue su compromiso con el desarrollo identitario de la sociedad vasca. Y en los últimos años, se ha abierto el paso a un impulso más pragmático de desarrollo económico.

En todo caso, la neutralidad político-ideológica es una cuestión que genera interés desde otras experiencias en las que la adhesión a un proyecto político-ideológico es el punto de partida del emprendizaje cooperativo. Nos estamos refiriendo al caso latinoamericano. Pero no solamente. En algunos países con una tradición cooperativa sólida o con una cultura política liberal, como Gran Bretaña, Italia y Bélgica, no es inusual que las cooperativas se adhieran a un partido político o se afirmen en una determinada religión. En el caso británico, el movimiento cooperativo ha llegado más lejos constituyendo un partido político propio.

Volviendo a nuestro caso, la pluralidad ideológica que convive en el seno de la experiencia cooperativa de Mondragon, cobra especial valor al considerar la complejidad política existente en el ámbito vasco: identificaciones, sentimientos y proyectos nacionales distintos. El respeto a la pluralidad ideológica es una fórmula que funciona, que elimina factores de discordia y favorece la solidaridad de todos los socios en un escenario político como el vasco, atravesado por un conflicto nacional. Y sobre todo, tanto en sus orígenes como ahora, la garantía de pluralidad ha sido posiblemente un factor de estabilidad de la experiencia cooperativa.

Por tanto, en la práctica, en las cooperativas de trabajo asociado —rasgo común de las cooperativas industriales, agrarias, de crédito, de servicios o de consumo— el único límite al principio de libre adhesión viene dado por la capacidad de generación de empleo de las cooperativas, ya sea en términos cuantitativos (número de empleos) como cualitativos (tipo de empleos). Si hacemos un repaso del desarrollo histórico de la experiencia cooperativa nos encontramos con que hay una correlación directa entre la incorporación de nuevos socios y la dinámica de los ciclos económico-empresariales.

“ [Origen de los principios] Se trataba de ahormar una ideología social emanada desde una concepción cristiana de la empresa y para que las generaciones venideras no se desviaran de unas creencias sociales; a estas delimitaciones dimos en llamar Principios Básicos. ” – José María Ormaetxea

Insistimos en que la capacidad de generar empleo ha sido el límite real a la incorporación de nuevos socios, porque la acotación textual: “será exigible el respeto a los postulados de su constitución interna” es una proposición que, como norma general, no se ha observado, y por lo mismo, es difícil valorar en qué medida se ha respetado o no.

2. Organización democrática

La experiencia cooperativa de Mondragon proclama la igualdad básica de los socios trabajadores en lo que respecta a sus derechos a ser, poseer y conocer, lo que implica la aceptación de una organización democrática de la empresa, concretada en:

- a) **La soberanía de la Asamblea General, compuesta por la totalidad de los socios, que se ejercita según la práctica de “una persona, un voto”.**
- b) **La elección democrática de los órganos de gobierno, y en concreto del Consejo Rector, responsable de su gestión ante la Asamblea General.**
- c) **La colaboración con los órganos directivos designados para gestionar la sociedad por delegación de toda la comunidad, que gozarán de las atribuciones suficientes para desarrollar eficazmente su función en beneficio común.**

Este es uno de los principios de primer orden de toda organización cooperativa. En términos generales, la participación de los socios en las cooperativas tiene una doble vertiente:

- **Socioestructura:** la participación institucional
- **Tecnoestructura:** la participación en el puesto de trabajo, el cual nos remite al quinto principio.

La socioestructura hace referencia al gobierno de las cooperativas. Se rige de acuerdo a principios de organización democrática y por lo mismo, es uno de los elementos más distintivos respecto de las sociedades mercantiles. Sus principales rasgos son:

- a) La participación social de los socios está basada en la igualdad, asignándose a cada socio de una cooperativa de trabajo asociado un voto, sin tener en cuenta la aportación de capital, la antigüedad, el puesto o dedicación a la empresa. Por tanto, el derecho a voto universal iguala a todos los socios-trabajadores, desde los cargos directivos hasta las personas que desempeñan los puestos menos cualificados.

b) A través de normas de aplicación sistemática se garantizan unos cauces amplios de participación, al consagrar entre los derechos de los socios:

- El derecho a elegir y ser elegido para participar en los órganos de la cooperativa o para representar a las cooperativas de forma individual o colectiva en las entidades de las que forme parte.
- El derecho a participar con voz y voto en la adopción de acuerdos en la Asamblea General y demás órganos internos de los que forme parte.
- El derecho a ser informados sobre cualquier materia relacionada con la cooperativa.

c) El ejercicio derivado del reconocimiento de estos derechos se identifica con el de una **democracia representativa**. En la experiencia cooperativa de Mondragon existe una delegación amplia de poderes. Los principios de organización democrática se adaptan al tamaño y a las exigencias de la gestión de las empresas cooperativas. Además de la voluntad de participación, en las entidades cooperativas se da una suerte de especialización institucional en función del capital social y cultural disponible. La información, el conocimiento y los saberes —claves para tomar decisiones— se distribuyen de forma desigual entre los socios y ello establece las condiciones para una mayor o menor disposición hacia los asuntos internos de las cooperativas.

“ La democracia, una vez adoptada noblemente, conduce por sí misma a la disciplina, a la responsabilidad, al afianzamiento de la solidaridad, en definitiva, a un auténtico progreso social. ” - Arizmendiarieta

La práctica de la consulta directa como método habitual en la toma de decisiones se reconoce como difícilmente viable. Los requerimientos productivos estrechan los tiempos y espacios disponibles para abordar adecuadamente el ejercicio de la **democracia directa**; muy frecuentemente, la toma de decisiones en el ámbito empresarial está sujeta a ritmos y tiempos muy breves.

El principio de organización democrática se asienta sobre una arquitectura organizativa que a través del tiempo se ha ido tornando cada vez más sofisticada. El órgano de gobierno representativo clave es el Consejo Rector, ya que a través de éste se elige al Director —tecnestructura—, quien junto con su equipo conforma el Consejo de Dirección.

A la cabeza de toda la línea ejecutiva se ubica el Consejo de Dirección, que obedece a un mandato indirecto y se rige por acuerdos mayoritarios. A él corresponde la organización, dirección e inspección de la cooperativa desde el punto de vista empresarial.



El derecho universal de voto iguala a todos los socios-trabajadores en los órganos soberanos, desde los cargos directivos hasta la mano de obra directa.

Evidentemente, es el conjunto de la comunidad cooperativa el único sujeto capaz de imprimirle dinamismo y vitalidad a esta arquitectura organizativa, de tal manera que ésta responda efectivamente a

los principios cooperativos de democracia económica. Dicho de otra forma, la verdadera cooperativa es aquella que está formada por verdaderos cooperativistas.

d) En las cooperativas de consumidores y usuarios, de crédito y de servicios, también se ha generalizado el principio de que quienes trabajan en ellas tienen derecho a intervenir en las decisiones de las cooperativas. Este es un rasgo propio de la experiencia cooperativa de Mondragon, y es que de no ser así, se hubiera introducido un elemento distorsionador en la organización democrática al legitimar la existencia de trabajadores por cuenta ajena sin derechos de participación en la gestión y en los resultados de la empresa. Por tanto, con la extensión de estos beneficios avalados por el Grupo Cooperativo de Mondragon en la Ley General de Cooperativas de Euskadi como socios de trabajo, se crearon 4 tipos de cooperativas, con dos clases de socios:

COOPERATIVAS DE CONSUMO

- socios de trabajo
- consumidores usuarios

COOPERATIVAS DE CRÉDITO

- socios de trabajo
- socios de crédito (a su vez, compuestas por cooperativas)

COOPERATIVAS DE ENSEÑANZA

- socios de trabajo
- socios para el servicio de enseñanza (a su vez, compuestas por, alumnos, padres, colaboradores)

COOPERATIVAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- socios de trabajo
- socios para el servicio de investigación y desarrollo (a su vez, compuestas por, colaboradores)

Así pues, en la experiencia cooperativa de Mondragon cabe hablar de la universalidad de la figura de socio-trabajador, ya que ésta es extensible a todas y cada una de las cooperativas que la conforman. En las cooperativas de trabajo asociado esta figura viene dada por propia naturaleza y en las demás por incorporación. Las cooperativas de consumo, de crédito, de enseñanza e investigación que integran dos tipos de socios —los de trabajo y los que no lo son— también son conocidas como cooperativas “integrales”.

En Eroski la Asamblea General está constituida y representada en forma paritaria por socios consumidores y socios trabajadores. En Caja Laboral predominan los socios beneficiarios de préstamos —cooperativas creadoras de la entidad— sobre los socios de trabajo, como mecanismo de control de la cooperativa sobre los intereses propios generados por los socios de trabajo.

Por su parte, en los centros de enseñanza y universidad la representación está repartida a partes iguales entre los socios de trabajo, los socios colaboradores y los estudiantes. (ver capítulo 5, página 168)

3. Soberanía del trabajo

La experiencia cooperativa de Mondragon considera que el trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad y del propio ser humano y, por consiguiente:

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

El punto de partida sobre la soberanía del trabajo en las cooperativas es la dignidad del trabajo. Las cooperativas representan un modelo empresarial donde el factor trabajo prima sobre el capital. Este modelo garantiza los valores implícitos del proyecto transformador arizmendiano como la solidaridad, la fraternidad, la cooperación, la participación, etc., más en línea con los derechos y la dignidad humana. Al afirmarse en la primacía de la persona, la empresa cooperativa impulsa la igualdad de derechos de todos los socios-trabajadores.

La expresión más clara de ello, dentro de la comunidad de trabajo, es el criterio democrático que reza la máxima de “una persona, un voto”. Según este principio, el propio trabajador participa en la gestión y dirección de la empresa, implicándose en sus decisiones, y dando lugar así, a la figura del trabajador-empresario. Las actividades propias del trabajador se complementan con nuevas responsabilidades que le exigen cierta capacidad de autogestión y autonomía: una forma de organización del trabajo que se sustenta en la colaboración y cooperación de todos sus miembros; esto es, el trabajo asociado.

“ El hombre transforma y hace fecunda la naturaleza mediante su trabajo, y el trabajo es el mejor patrimonio que tiene una comunidad. ” - Arizmendiarieta

A ese respecto, hay que reconocer una clara mutación respecto a las sociedades mercantiles o de capital. En las empresas cooperativas al capital, aunque se le retribuye, no se le atribuyen derechos organizativos, lo que es crucial desde el punto de vista de la doctrina cooperativa. En las cooperativas se alquila el factor capital y en las sociedades de capital el factor trabajo.

Este principio rector tiene cuatro derivaciones. El primero, el de la renuncia sistemática a la contratación de trabajadores asalariados, ha discurrido por distintas etapas:

En los primeros 24 años se reguló con absoluto rigor. Y prueba de ello es que varias cooperativas no se pudieron asociar a la Caja Laboral Popular, precisamente porque contrataban a trabajadores por cuenta ajena. En la segunda mitad de los años 70 y primera mitad de los años 80, la crisis económica que afectó al sector industrial hasta alcanzar tasas de desempleo del 23% en el País Vasco, trajo consigo una reinterpretación de este principio. Los socios trabajadores de las cooperativas temieron por las repercusiones que en un contexto recesivo podía tener la falta de flexibilidad de las cooperativas respecto a su



Las normativas limitan el porcentaje para la contratación de trabajadores asalariados.

tamaño. En este crítico contexto las cooperativas se dieron cuenta de la importancia que podía tener la posibilidad de ajustar la plantilla a los vaivenes de la producción, como instrumento para evitar males mayores; y, para curarse en salud, procedieron a ampliar la contratación de trabajadores por cuenta ajena con contratos de duración limitada. Esta fue una medida pragmática que permitió un mejor ajuste del número de trabajadores a las necesidades de la producción. A partir de ahí, esta tendencia se fue generalizando.

Actualmente, los límites máximos para la contratación de trabajadores por cuenta ajena, marcados por la Ley de Sociedades Co-

operativas de Euskadi, están fijados en un 20%. En conclusión, la deriva de este principio ha sido la contratación sistemática de trabajadores asalariados dentro del marco establecido por la ley.

En el contexto internacional, por su parte, el patrón de internacionalización de la experiencia cooperativa de Mondragon ha sido el de las sociedades de capital, lo que significa que los trabajadores de las empresas filiales del grupo cooperativo en el extranjero son asalariados. Es cierto que se están estudiando fórmulas que promuevan la participación de los trabajadores en los resultados, en el capital y en la gestión de la empresa, porque de no hallarse soluciones para rectificar la tendencia actual, la combinación de socios trabajadores y asalariados corre el riesgo de introducir una serie de distorsiones que afecten esencialmente a la propia naturaleza cooperativa.

El segundo punto que atribuye al factor trabajo plena soberanía en la organización de la cooperativa, no necesita de mayor explicación; se traduce en la constitución de la asamblea por la suma de todos los socios- trabajadores. Y, en las cooperativas que combinan socios de trabajo con otro tipo de socios institucionales, los representantes de éstos.

El tercer punto adjudica al trabajo el criterio esencial en la distribución de la riqueza producida. El régimen de capital obligatorio de las cooperativas de Mondragon tiene las siguientes características:

- la aportación de capital de los socios-trabajadores debe ser accesible para un trabajador.
- la remuneración del capital es limitada.
- los socios-trabajadores participan en los resultados de la cooperativa en proporción a la actividad cooperativizada, esto es, al trabajo aportado.

El capital cumple un papel secundario, subordinado al trabajo. La retribución del capital está definida de antemano y no es directamente dependiente de los resultados. La idea que subyace es que en las

cooperativas el capital es un instrumento que se pone al servicio de sus miembros. Y, los resultados —beneficios o pérdidas— se distribuyen en función del factor trabajo y no de la aportación de capital, lo que apunta a una diferenciación muy clara sobre las sociedades mercantiles donde el dividendo está directamente vinculado con la aportación de capital y cuanto mayor sea la participación en el capital mayores los dividendos. Por el contrario, en las cooperativas la distribución de la renta generada se realiza en función del trabajo aportado, medido por el importe total percibido en calidad de anticipos laborales y de los retornos durante el ejercicio anual.

El cuarto punto expresa una vocación propia. Este es un principio que orienta la distribución de excedentes en la dirección de fortalecer y ampliar la realidad cooperativa en vez de repartirlos individualmente entre los socios. Según la norma básica de tratamiento del capital social, se destina aproximadamente el 10% de los **excedentes netos** al Fondo de Educación y Promoción Cooperativa (FEPC) y el 20% como mínimo, al Fondo de Reserva Obligatorio (FRO), entendiéndose que por esta vía también se socializan los resultados, se potencia la empresa en su bagaje tecnológico y se acumulan medios financieros. A través de estos fondos las cooperativas realizan una función social. (ver capítulo 12, página 321)

4. Carácter instrumental y subordinado del capital

La experiencia cooperativa de Mondragon considera al factor Capital como un instrumento, subordinado al trabajo, necesario para el desarrollo empresarial, y acreedor por tanto:

a) A una remuneración:

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

b) A una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa, que no impida una real aplicación del principio de libre adhesión.

Este principio viene a completar el anterior. Ya se ha comentado que el capital da una rentabilidad fija pero no da ni voz ni voto. El capital de los socios es producto del trabajo que se ahorra, que no se dedica al consumo y por tanto, es acreedor a retribución justa, adecuada y limitada. En todo caso, la limitación de la remuneración está establecida y la prioridad del trabajo como agente generador de riqueza consolidada. La remuneración del capital no tiene una vinculación automática con los resultados de la empresa, sean positivos o negativos.

Los recursos propios de las cooperativas están compuestos por:

- La aportación inicial de capital
- Las aportaciones de capital adicionales realizadas de forma obligatoria.
- Los retornos positivos capitalizados, y del mismo modo, con signo negativo, los extornos imputados
- La contrapartida de la actualización de activos reconocida a título individual a los socios.
- Los intereses capitalizados
- Los **fondos de reserva obligatorios** y voluntarios capitalizados

Cuando la cooperativa se halle en quiebra o el “**cash-flow**” obtenido sea negativo ni siquiera se perciben los intereses fijos remuneradores del capital.



La mutación esencial consiste en la soberanía del trabajo y en la subordinación del factor capital.

“ Un cooperativismo sin aptitud estructural para atraer y asimilar los capitales al nivel de las exigencias de la productividad industrial es una solución transitoria, una fórmula caduca. ” -

Arizmendiarieta

Proporcionalmente, la aportación inicial de capital que realiza cada socio hoy representa una cantidad bastante más pequeña que hace cincuenta años. La reducción progresiva se ha ido efectuando para hacer más real el principio de libre adhesión y porque hacer aportaciones de capital no tenía estímulos económicos directos.

5. Participación en la gestión

La experiencia cooperativa de Mondragon estima que el carácter democrático de la Cooperativa no se agota en su vertiente societaria, sino que implica un desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial, lo que, a su vez, requiere:

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

Este quinto principio viene a asociarse con el segundo principio cooperativo. Extiende el principio de organización democrática de las entidades cooperativas al ámbito de la tecnoestructura a través del ejercicio de la participación en la gestión de la empresa. Así, en perspectiva cooperativa ambos principios se apoyan mutuamente.

La doble dimensión de la participación se funde en la idea de la “participación integral” que trata de coordinar la participación institucional y la participación en el puesto de trabajo en la misma dirección desarrollando así el sentido social colectivo de la comunidad cooperativa. (ver capítulo 7).

La aplicación de este principio ha tenido un desarrollo desigual, básicamente porque los modos de hacer y entender la empresa se han modificado sustancialmente en los más de cincuenta años de recorrido de la experiencia cooperativa de Mondragon.

En su singladura de autogobierno la experiencia cooperativa de Mondragon desarrolló una organización basada en la participación de los trabajadores en los órganos de gobierno y, en cuanto a la participación en el puesto de trabajo, introdujo fórmulas al uso, dentro del estrecho margen que la organización del trabajo permitía. Ya que, siguiendo el patrón de producción generalizado en la industria, en las cooperativas se impusieron las cadenas de producción, la especialización funcional, la automatización y estandarización de los procesos productivos. El socio-trabajador debía ser sujeto decisorio, autónomo, responsable y diligente a la hora de gobernar, gestionar y definir el rumbo de la empresa, es decir, un sujeto inteligente; pero, al mismo tiempo, debía cumplir las reglas exigidas por la competencia en su diario quehacer laboral. Esta dinámica, forzosamente, entrañaba cierto desequilibrio y también era necesario impulsar la participación de los trabajadores en el puesto de trabajo.

Cuando este modelo de organización científica del trabajo entró en crisis, en la década de los 70 del pasado siglo, se fue introduciendo en las cooperativas una nueva cultura empresarial más flexible y participativa. Desde la organización en función del producto, los grupos de trabajo autogestionados o el modelo de calidad total, la participación en la gestión ha conocido desarrollos diversos. A modo de referente y orientación común para las cooperativas del grupo, en 1996 Mondragon introdujo su primer modelo de gestión adoptando algunas referencias propias, pero otras muchas del medio empresarial circundante. En 2007 se ha aprobado un nuevo modelo de gestión cuya mayor novedad es que gravita en torno a los principios cooperativos.



La participación en la gestión complementa la participación institucional, en una concepción conjunta.

La orientación actual, por tanto, es clara: la empresa cooperativa ofrece unas inmejorables condiciones para la expansión de una cultura participativa: su tradición democrática, servicio a la comunidad y orienta-

ción hacia la persona constituyen un terreno fértil para sembrar nuevos modos de organización y filosofías de participación. La participación en la gestión guarda una estrecha coherencia con el modelo cooperativo, dado que puede contribuir a que se den nuevos pasos hacia la participación integral empresarial. La cooperativa, pues, podría ser el terreno más natural para desarrollar nuevos modelos de participación.

Respecto a la transparencia informativa y, en relación a las variables básicas de gestión de la empresa cooperativa, en todas las cooperativas de la ECM se elaboran planes de gestión anuales, a la vista de todos los socios, incluso cuando estos planes pueden entrar en contradicción con el secreto empresarial.

La práctica de métodos de información, consulta y negociación con los socios-trabajadores en las decisiones económicas, organizativas y laborales que les afectan cae dentro de la órbita de los Consejos Sociales de las cooperativas.

“ La cooperación convoca a los hombres a una obra colectiva, pero deja a cada uno su responsabilidad. Es el desarrollo del individuo, no contra los demás, sino con los demás. ” - Arizmendiarrieta

La aplicación sistemática de planes de formación social y profesional de los socios, por su parte, ha sido insuficientemente abordada. Al dictado de los imperativos empresariales, en la experiencia cooperativa de Mondragon ha primado la formación técnico-profesional sobre la formación social y cooperativa. No obstante, las cooperativas han tomado conciencia de la importancia de la formación cooperativa para la reproducción y continuidad del espíritu cooperativo y prueba de ello son los planes de formación de los órganos cooperativos adoptados en 2007.

Finalmente, la promoción interna como vía básica, aunque no única, para cubrir puestos de dirección rescata la idea de que es preferible recurrir a socios implicados en la cultura cooperativa. Sin embargo, la promoción en la escala ejecutiva está encomendada a la Gerencia, quien deberá aplicar diversos criterios, además del de promoción interna, para seleccionar el personal adecuado sin merma de la capacidad competitiva. (ver capítulo 9, página 259)

6. Solidaridad retributiva

La experiencia cooperativa de Mondragon proclama la retribución suficiente y solidaria como un principio básico de su gestión, expresada en los términos de:

a) Suficiente, acorde con las posibilidades reales de la Cooperativa.

b) Solidaria, materializada:

- **En el ámbito interno: en la existencia de un marco solidario de retribuciones al trabajo.**
- **En el ámbito externo: en el criterio de que la remuneración media interna sea homologable**

con la de los trabajadores asalariados de su entorno sectorial, y en su caso, territorial, salvo manifiesta insuficiencia de la política salarial en el mismo.

- **A nivel de Mondragon, en la existencia de un marco laboral solidario tanto en cuanto a la retribución del trabajo como en cuanto al horario de trabajo anual para todas las cooperativas pertenecientes al mismo.**

En las cooperativas la retribución del trabajo se compone de dos elementos básicos:

- **Anticipo laboral:** de carácter mensual, consta de un coeficiente estructural directamente ligado al puesto que se ocupa y, en algunos casos, de un coeficiente variable (en torno al 10%), asociado con el rendimiento profesional del socio. Además, se reconoce un plus por antigüedad. Por otro lado, las cooperativas también pueden disponer de una retribución variable contingente de carácter extraordinario que no se incluye en las bases de las cotizaciones sociales.



Las escalas retributivas se fundamentan en criterios de cierta equidad interna y coherencia externa.

- **Retorno cooperativo:** corresponde a la participación del socio en los resultados y es proporcional al índice.

No es necesario abundar en la idea de que el sistema de retribución de cualquier empresa suele constituir, según sea la escala, uno de los principios de diferenciación u homogeneización de sus miembros.

En la experiencia cooperativa de Mondragon esta cuestión se ha resuelto en términos de suficiencia y solidaridad. Como rasgo general, la idea de una retribución “suficiente” no ha generado grandes controversias. Es indudable que, en su formulación “suficiente” quería decir suficiente para satisfacer un sistema de necesidades objetivado. En una sociedad de consumo como la nuestra, sin embargo, determinar las necesidades y la distribución de su satisfacción es poco menos que una quimera. Cada día creamos nuevas necesidades, porque la sociedad de consumo es una sociedad de insatisfechos siempre prestos a buscar satisfacer nuevas necesidades, independientemente del nivel de ingresos.

Tal vez, por sus dificultades de aplicación, el término “suficiente” ha derivado en una interpretación más operativa y flexible, designando algo así como “adecuada” según las referencias del mercado. El II Congreso del GCM de 1989 fijó como referencia los salarios medios de la zona, de tal manera que los anticipos de consumo de las cooperativas fueran equivalentes al salario medio de los trabajadores del entorno en condiciones de desempeño empresarial favorable.

La única acotación que se le hace a este principio surge de las posibilidades reales de las cooperativas, o sea, de sus resultados económicos. Una cooperativa con resultados extraordinariamente positivos durante uno o varios años puede elevar la asignación de los anticipos de consumo como parte de los exce-

dentes producidos. Inversamente, las cooperativas que se ven forzadas a reducir costes para obtener resultados positivos, tienden a reducir sus anticipos dentro de unos parámetros fijados por el Régimen de Solidaridad Intercooperativa. Por tanto, además de la referencia del mercado que se revisa trienalmente, para incrementar en la misma proporción los anticipos de todos los socios, se añaden anualmente, los deslizamientos imputables al plus de antigüedad y, en algunos casos, a la promoción profesional en función de las aptitudes del socio-trabajador y de su capacidad profesional.

Igualmente, como norma general, en las cooperativas del grupo se aplica una misma retribución por un mismo puesto de trabajo más allá de que sea desempeñado por un socio-trabajador o un trabajador asalariado.

El segundo aspecto de la retribución, esto es, su carácter solidario genera mayor discusión. De entrada, es un principio que se ha ido flexibilizando a lo largo del tiempo. Sensible a las escalas salariales diferenciadas, el espíritu de transformación social de la experiencia cooperativa de Mondragon estableció un principio de carácter igualador en la distribución de la riqueza generada en la cooperativa: una relación de 1 a 3 como índices extremos para ponderar los ingresos más altos y más bajos en función de la remuneración del trabajo. Este principio garantizó una distribución relativamente homogénea de la riqueza generada y veló por la cohesión interna del colectivo.

“ El elemento constante de la formulación cooperativa, tanto teórica como práctica, es la solidaridad. ” - Arizmendiarieta

Después de más de 20 años, los primeros cambios en esta escala se dieron al compás de la ampliación de responsabilidades entre los altos cargos. El contexto general era de incremento de la renta y de la capacidad de consumo en todos los niveles. En esta coyuntura de mejora generalizada y de optimismo se propuso adoptar un índice complementario conocido como “prima de compensación laboral” con el objeto de mejorar la retribución de los directivos. Esta demanda se justificó en razón de su dedicación, responsabilidad y entrega.

Esta prima fue creciendo y en 1976 se estableció como índice máximo de compensación el 50% del nominal 3. Por esas fechas, el índice medio había subido de 1,40 a 1,65 y los ingresos de todos los socios estaban por encima del índice 1. A comienzos de 1988, en el I Congreso de la GCM se aprobó la escala de 1 a 6. Una vez computados los compromisos con el fisco, la diferencia real entre los índices máximos y mínimos se situaba en un 4.29. Nuevamente se apeló a la responsabilidad de los directivos, en virtud de que de su gestión dependía, en buena medida, que las cooperativas logaran excedentes negativos o positivos. Se defendió un aumento de anticipos como reconocimiento a dicha responsabilidad y también como antídoto frente a una restricción de estímulos para los altos directivos, pese a perjudicar la relación de solidaridad retributiva.

Algunos años más tarde, en algunas cooperativas la retribución de los altos cargos se liberó de la escala de índices para pasar a calcularse únicamente en función de las remuneraciones del mercado; en un primer momento, en torno al 30% menos que las remuneraciones del mercado y actualmente sin límite preestablecido. Esta referencia apenas afecta a unos pocos, pero repercute en el prestigio de ejemplaridad necesario en un líder.

En conclusión, las escalas retributivas se fundamentan en criterios de equidad interna y de competitividad externa, pendulando más hacia un lado u otro según las cooperativas.

A su vez, la jornada laboral está bastante homogeneizada; de acuerdo con la normativa de Mondragon; las diferencias en horas de trabajo anuales no pueden diferir en más de un 3%, salvo en situaciones excepcionales. El calendario de trabajo anual se ha reducido de 2.760 horas en 1956 a 1.722 horas en 2007, es decir, el tiempo de la jornada laboral se ha reducido al 62.39%, en paralelo a la reducción que se ha dado también en el conjunto de la economía. (ver capítulo 5, página 169)

7. Intercooperación

La experiencia cooperativa de Mondragon considera que, como aplicación concreta de solidaridad y requisito de eficacia empresarial, el principio de Intercooperación debe manifestarse:

a) Entre cooperativas individualmente consideradas, a través de la constitución de Agrupaciones tendentes a la creación de un régimen socio-laboral homogéneo, incluida la reconversión común de resultados, la regulación de transferencias de socios trabajadores y la búsqueda de las sinergias potenciales derivadas de la dimensión conjunta.

b) Entre Agrupaciones, mediante la constitución y gestión democrática, en beneficio común, de entidades y órganos de supraestructura.

c) Entre la experiencia cooperativa de Mondragon y demás organizaciones cooperativas vascas, con el fin de potenciar el Movimiento Cooperativo Vasco.

d) Con otros movimientos cooperativos del Estado, Europeos y del resto del mundo, realizando acuerdos y estableciendo órganos conjuntos dirigidos a propiciar el desarrollo común.

Una de las especificidades de la experiencia cooperativa de Mondragon es precisamente su sistema de intercooperación. Articulada en los primeros años en torno a vínculos comarcales —agrupamientos que siguen el criterio de cercanía o coincidencia geográfica—, y más tarde sectoriales —vinculación por negocio—, la intercooperación descansa en un fundamento doble: por un lado, se apoya en las ventajas económico-empresariales de la asociación de cooperativas; por otro lado, permite establecer las bases para potenciar los valores cooperativos, y en concreto el compromiso de las cooperativas con la sociedad.

Recordemos que para Arizmendiarieta las cooperativas eran núcleos de trabajo al servicio de la comunidad. Su función productiva era un medio para generar excedentes que no sólo se reinvertirían en el proyecto empresarial, sino también en beneficio de la sociedad: impulsando actividades culturales y educativas, creando estructuras de asistencia sanitaria y de previsión social, y prote-

giendo y promoviendo nuevos puestos de trabajo; es decir, promoviendo un desarrollo integral de la comunidad.

La intercooperación interna —aquella que se desarrolla al interior de la experiencia cooperativa de Mondragon— tiene por funciones: el desarrollo de programas complementarios, la ampliación de apoyos productivos, la generación de empleo para intercambiarlo en situaciones de crisis, y la consolidación grupal en la medida en que determinadas gestiones de representación, promoción y desarrollo a largo plazo se realizan conjuntamente.

En la experiencia cooperativa de Mondragon se han puesto en práctica dos modelos de intercooperación, el comarcal y el sectorial. El primero, se articulaba en torno al desarrollo socio-económico de la comarca, y comprendía:

- Una política de personal común
- El establecimiento de vínculos solidarios, de carácter económico, financiero y humano
- La planificación del desarrollo armónico de la comarca
- La mancomunación de servicios centrales para reducir costes de estructura

“ Es arriesgado hacer de cada cooperativa un mundo cerrado. Tenemos que pensar en la solidaridad intercooperativa como único recurso para, mediante la misma, salir al paso de otros problemas de crecimiento y madurez: hay que pensar en un espacio vital adecuado a las circunstancias. ” - Arizmendiarieta

El segundo —actualmente en vigor— modelo de intercooperación sectorial, se organiza atendiendo a la homogeneidad tecnológica, de mercados, etc. Su base ideológica conjuga ingredientes de utilitarismo empresarial y de solidaridad cooperativa. (ver capítulo 7, página 206)

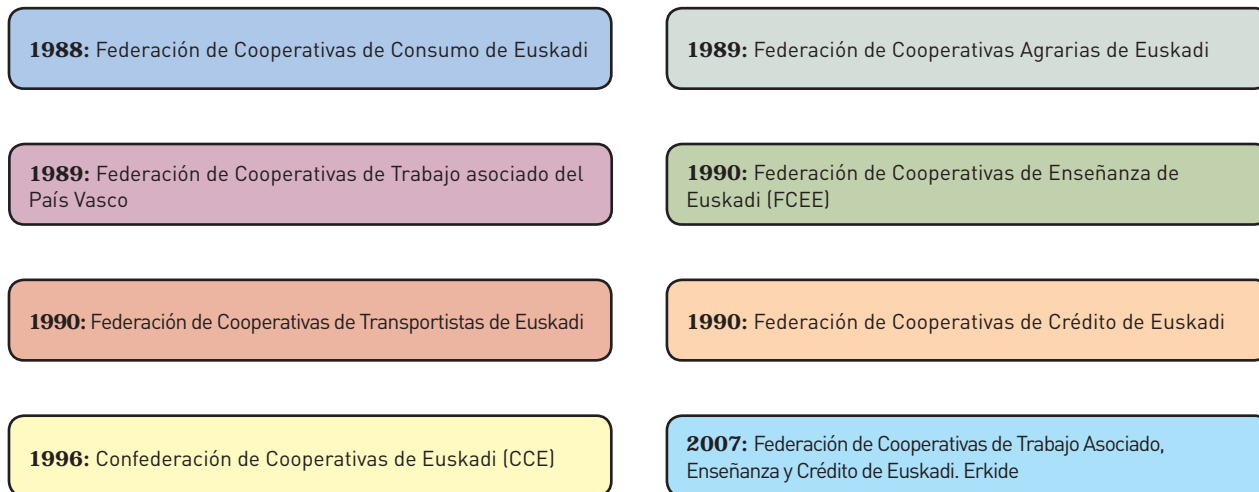
Por su parte, en la práctica, la intercooperación externa —articulación de Mondragon con otras organizaciones cooperativas— ha resultado, en cierta medida, limitada. Desde un punto de vista amplio, la experiencia cooperativa de Mondragon se ha apoyado más sobre prácticas autocentradas que sobre una visión social general. En cierta medida, las cooperativas han desatendido la tarea de desarrollar un proyecto social para el País Vasco en clave cooperativa.

En un sentido más acotado y más vinculado a una práctica de corto plazo, la experiencia cooperativa de Mondragon —según palabras de Ormaetxea— también ha visto una serie de dificultades que le han llevado a adoptar una postura defensiva frente a la posibilidad de impulsar un proceso creciente de intercooperación:

- Reservas hacia cooperativas cuya forma de operar no se ajustaba a principios de transparencia informativa, o negaban la condición de socios a todos los trabajadores manteniendo rangos retributivos de intervalo superior al fijado por el Grupo, o arrastraban una gestión económica irregular.
- Sentimiento de mayor protección aislándose y desarrollando una vida autónoma. Situación producida en cooperativas con una trayectoria pujante.

- Miedo a la incompatibilidad. A medida que avanzaba el proceso de intercooperación sectorial — con la creación de un grupo industrial— era conveniente que algunas cooperativas se inscribieran en los sectores de oferta ya seleccionados por el grupo. Las incompatibilidades que pudieran surgir desanimaron a algunas cooperativas.

En todo caso, la creación del Consejo Superior de Cooperativas en 1983 dio lugar al surgimiento de nuevos nexos institucionales. Y, de forma progresiva, se fueron creando nuevos órganos representativos de las cooperativas agrupadas en la Confederación de Cooperativas de Euskadi:



Indudablemente, esta malla institucional da mayor cobertura a la representación institucional del sector cooperativo, así como, a actividades de fomento y promoción cooperativa. Entre las muchas iniciativas comunes, destaca *Elkarlan coop* para la promoción de nuevos proyectos cooperativos.

8. Transformación social

La experiencia cooperativa de Mondragon manifiesta su voluntad de transformación social solidaria con la de otros pueblos, a través de su actuación en el marco de Euskal Herria en un proceso de expansión que colabore a su reconstrucción económica y social y a la edificación de una sociedad vasca más libre, justa y solidaria, mediante:

- a) La reinversión de una proporción mayoritaria de los Excedentes Netos obtenidos, destinando una proporción significativa a los Fondos de carácter comunitarios, que permita la creación de nuevos puestos de trabajo en régimen cooperativo.**

- b) El apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario, mediante la aplicación del Fondo de Obras Sociales.**
- c) Una política de Seguridad Social coherente con el sistema cooperativo, basado en la solidaridad y responsabilidad.**
- d) La cooperación con otras instituciones vascas de carácter económico y social, y especialmente las promovidas por la clase trabajadora vasca.**
- e) La colaboración en la revitalización del euskara como lengua nacional y, en general, de los elementos característicos de la cultura vasca.**

Como se ha señalado en la introducción, la idea de la transformación social constituye un principio de gran relevancia que nos coloca en un horizonte de largo aliento. Herencia directa del pensamiento de Arizmendi, la empresa tiene un interés social o público en virtud del servicio que ofrece a la comunidad, convirtiéndose de esta manera en un medio para la promoción y transformación social. Este principio recoge el ideal cooperativo de transformación de la comunidad de trabajo (empresa), volcado sobre su medio social más próximo (comunidad en su triple dimensión, social, cultural e identitaria) y con una proyección social amplia. En definitiva, identificar a las cooperativas como palancas de cambio es engarzar y rescatar lo nuclear del espíritu cooperativo europeo decimonónico. Vinculado, pues, a una tradición progresista, es posible que este sea uno de los principios cuya aplicación aparece más sujeto a la reinterpretación histórica.

Su redacción refleja una voluntad manifiesta de compromiso e impulso para la construcción económica, social y cultural del País Vasco. En este principio, la experiencia cooperativa de Mondragon adopta el marco vasco como ámbito de su vocación transformadora.

Junto a ello, la propia evolución de las cooperativas, especialmente su expansión territorial más allá de las fronteras del País Vasco, emplaza a una reflexión sobre el marco de actuación de esa voluntad de transformación que se recoge en este principio. A este respecto, se pueden plantear algunas preguntas: ¿Qué formas concretas puede adoptar esta explicitación sobre la construcción social del País Vasco en un contexto global como el de hoy en día? ¿Cómo conjugar el compromiso con el desarrollo social del País Vasco —fiel a los postulados fundacionales de la experiencia cooperativa y apelando a un discurso identitario— con el compromiso con el entorno social más próximo a las cooperativas allí donde estén o donde se vayan implantando? ¿Cómo compaginar las dos dimensiones, la vasca y la global, sin diluir ninguna de ellas? La forma como se dilucide esta cuestión de la adscripción territorial será clave en la configuración futura de la experiencia cooperativa.

El voto explícito por cooperar con otras instituciones vascas de carácter económico y social, y especialmente con las promovidas por la “clase trabajadora vasca”, no ha sido especialmente desarrollado. Se puede decir que esta apelación directa al sector obrero como actor privilegiado representa un referente simbólico y un reconocimiento a la propia tradición histórica del cooperativismo de Mondragon.

En general, aparte de los contactos institucionales en las federaciones de cooperativas, no se han dado alianzas significativas con otras redes de la sociedad vasca —industrias culturales, redes educativas, asociaciones agrarias, movimientos sociales—, ni siquiera con redes que desarrollan de alguna forma una filosofía autogestionaria o cooperativa.

Dejando de lado esta laguna en el cumplimiento del punto d) del principio, se puede afirmar que los restantes cuatro puntos dibujan un perfil claro del compromiso social de la experiencia cooperativa: compromiso de reinversión para crear más puestos de trabajo, compromiso con las iniciativas comunitarias y la protección social, y compromiso con el **euskara** y la cultura vasca.

Es seguramente el punto a) el más cumplido, profundizado y el que ha ocupado un lugar central: el compromiso —no siempre cómodo— de reinvertir la mayoría de los excedentes para crear nuevos puestos de trabajo y fortalecer los existentes. Junto

a ello, el punto b) habla del apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario en el entorno, y ha sido ésta la segunda gran palanca para materializar el proyecto social cooperativo. Canalizando los fondos de apoyos sociales es como se han creado muchas de las realidades que configuran el entramado social-cooperativo: la universidad, las **ikastolas** cooperativas y otras entidades tanto dentro como fuera de la red cooperativa.



El principio de transformación se ancla en la voluntad de compromiso con la construcción económica, social y cultural del País Vasco.

“ La cooperación es una auténtica integración del hombre en el proceso económico y social, que configura un nuevo orden social; los cooperativistas deben concurrir hacia este objetivo final a una con todos los que tienen hambre y sed de justicia en el mundo del trabajo. ” - Arizmendiarieta

Entre estos dos puntos centrales (la reinversión comprometida y las iniciativas comunitarias) lo central del compromiso de la experiencia ha sido impulsar la transformación social creando una red cooperativa en diversos sectores que responden a necesidades sociales. A la par, la experiencia ha apoyado iniciativas que, aun no siendo cooperativas, hayan respondido a la idea de construcción social en clave comunitaria. Todo ello denota una visión integral del desarrollo (social, educativo, cultural, asistencial). (ver capítulo 10, página XX)

Estos puntos del principio se materializan mediante varios mecanismos. Una dotación de fondos de carácter obligatorio, regulados por ley como imperativos. El objeto del Fondo de Reserva Irrepartible es garantizar la solvencia de las cooperativas y dotarlas de estabilidad patrimonial y financiera; se entiende que indirectamente también ha servido para ensanchar la realidad cooperativa. Actúa como principal fuente de autofinanciación de las cooperativas. Su creación responde a la necesidad de conservar, consolidar y desarrollar el patrimonio de las cooperativas en la consecución de sus fines sociales.

La obligatoriedad del Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa (FEPI) constituye una excepción en las regulaciones cooperativas del entorno europeo. Salvo en las legislaciones española, portuguesa e italiana en el resto de Europa es voluntario. El fondo de educación y promoción se entiende que es un

beneficio destinado a financiar actividades que no son propiamente económicas y que van más allá de la propia cooperativa. Su fin social se emparenta con el espíritu de ayuda mutua y servicio a la comunidad vinculado al mismo hecho cooperativo. Su dotación alcanza el 10% de los excedentes cooperativos y se aplica para actividades formativas, intercooperación y promoción socio-cultural.

El punto c) hace referencia a una política de seguridad social responsable y solidaria, y se materializa en las políticas de Lagun Aro, entidad que cubre esta área en el entramado cooperativo.

El punto e) manifiesta un compromiso explícito con la lengua vasca como seña de identidad de la experiencia cooperativa de Mondragon. Además de lo señalado en este principio, en los estatutos y reglamentos internos de muchas cooperativas se reconoce al euskara como lengua oficial o de trabajo de la empresa y se recoge el compromiso de fomentarlo. La trayectoria histórica de las cooperativas muestra que el fomento del euskara ha formado parte del sentido social de la experiencia. Este compromiso se ha materializado en campos tales como:

- i. La euskaldunización de las empresas cooperativas. En el ámbito industrial vasco, las cooperativas han sido pioneras en poner en marcha planes de desarrollo del euskara en la actividad de la empresa.
- ii. La imagen exterior. En este ámbito, no hay una pauta única, varía según el sector y el ámbito de actuación de las cooperativas.
- iii. Las subvenciones al desarrollo del euskara. Canalizadas principalmente a través de los Fondos de Educación y Promoción.
- iv. El esfuerzo educativo. Han sido las cooperativas de enseñanza, incluyendo la universidad, las que, sin lugar a dudas, han hecho el esfuerzo más importante en su apuesta a favor del desarrollo de la lengua.

9. Carácter universal

La experiencia cooperativa de Mondragon, como expresión de su vocación universal, proclama su solidaridad con todos los que laboran por la democracia económica en el ámbito de la “Economía social”, haciendo suyos los objetivos de Paz, Justicia y Desarrollo, propios del Cooperativismo Internacional.

A través de este principio la experiencia cooperativa manifiesta una filiación universalista, pronunciándose por una apertura a otras fuerzas que trabajan en la misma dirección.

El acercamiento a principios de carácter universal del GCM se ha ido haciendo a medida que se desarrollaba en dimensión y potencialidad. Inicialmente no se buscaron referentes fuera. Más bien al contrario, fueron agentes de otras latitudes, especialmente anglosajones, quienes se aproximaron a la GCM en busca de referentes.

Desde el área de Difusión Cooperativa de Otalora, se coordinan los cursos de formación para aquellos que se acercan con interés a conocer la experiencia cooperativa de Mondragon. En general esta difusión

se ha realizado sin criterios definidos, sin una política que responda a los postulados de este principio en cuanto a elección de “los que laboran por la democracia económica en el ámbito de la Economía social y trabajan por la paz, la justicia y el desarrollo”. No se ha desarrollado una política de compartir con este tipo específico de agentes las lecciones y las preocupaciones de la experiencia Mondragonesa. La difusión ha consistido principalmente en responder a quien podía acceder a Otalora o pagar los costos, y no a hacer una política selectiva ni proactiva de compartir la experiencia con aquellos que entran en el perfil que define el principio.



El sistema de intercooperación entre cooperativas vascas y experiencias de autogestión del Sur del planeta tiene una década de andadura.

Actualmente, la expresión más viva de esa vocación universalista puede ser el sistema de intercooperación articulado entre las cooperativas vascas y las economías populares del llamado Tercer Mundo a través de la Fundación Mundukide y la universidad. Basado en principios de solidaridad, su novedad radica precisamente en que se ubica en una perspectiva global. Desde ahí, intercoopera con las experiencias comunitarias, cooperativas y de autogestión, surgidas en condiciones de pobreza para abordar conjuntamente procesos de aprendizaje en términos de flujo de experiencias, capacitación y conocimiento.

“ Nada humano me es extraño, dijo ya el filósofo precristiano. Un hombre digno debe sentir vergüenza de ser y vivir como rico en un mundo de 2.000 millones de hombres mal alimentados. ” - Arizmendiarieta

Este sistema, todavía de carácter incipiente, combina cinco elementos estrechamente vinculados entre sí, a saber:

- Un programa de intercambio de experiencias de desarrollo comunitario
- Proyectos de intercooperación a largo plazo
- Un programa de prácticas y proyectos universitarios de fin de carrera
- Un núcleo de investigación sobre las cooperativas de economías populares

El proceso de internacionalización de las cooperativas no se ha llevado a cabo según este principio sino por impulsos de la actividad empresarial. Esta es una asignatura pendiente que queda abierta para el futuro: desarrollar una política de internacionalización tomando en cuenta la sensibilidad que formula este principio, es decir, colaborar con movimientos de la economía social. (ver capítulo 13, página 336)

Finalmente, en el ámbito internacional, se puede señalar que Mondragon participa de las siguientes organizaciones:

- **ACI** (Asociación Cooperativa Internacional)
- **CICOPA** (Comité internacional de cooperativas industriales, artesanales y de servicio)
- **EUROCOOP** (Asociación europea de cooperativas de consumo)
- **CECOP** (Confederación Europea de Cooperativas de Trabajo Asociado, Cooperativas Sociales y de Empresas Sociales y Participativas)
- **CEF-CMAF** (Conferencia Europea Permanente de las Cooperativas, Mutualidades, Fundaciones y Asociaciones)
- **CCACE** (Comité de Coordinación de las Asociaciones Cooperativas Europeas)
- **COOPERATIVES EUROPE** (Plataforma de Cooperación entre ACI y CCACE)
- **ECG** (Grupos Cooperativos Europeos)
- **AEBC** (Agrupación Europea de Bancos Cooperativos)
- **EFES** (Federación Europea de Accionariado Asalariado)

10. Educación

La experiencia cooperativa de Mondragon manifiesta que para promover la implantación de los anteriores Principios es fundamental la dedicación de suficientes recursos humanos y económicos a la Educación, en sus diversas vertientes:

- a) Cooperativa, del conjunto de los socios y en especial de los elegidos para los órganos sociales.**
- b) Profesional, en especial de los socios designados para los órganos directivos.**
- c) En general, de la juventud, propiciando el surgimiento de hombres y mujeres cooperadores, capaces de consolidar y desarrollar la experiencia en el futuro.**

Siendo fieles al pensamiento de Arizmendiarieta el último principio cooperativo es, en realidad, el primero. Es decir, la educación es el primer fundamento del proyecto de transformación esbozado por Arizmendiarieta, en tanto que permite transmitir el nuevo espíritu de solidaridad y de trabajo comunitario, así como los valores para ir avanzando hacia una realidad más justa. La educación transforma las conciencias, alumbrando la identidad de los seres humanos, instando a la persona a transformar su entorno.

En congruencia con ello, Arizmendiarieta dedicó mucho tiempo a la formación de los jóvenes a través de charlas, cursillos y seminarios. Desde muy temprano, la inquietud que sentía por la formación de los futuros trabajadores le llevó a impulsar, por ejemplo, la Academia de Sociología que funcionó durante un tiempo; y más adelante, la entidad educativa que más influencia ha tenido en la experiencia: la Escuela Profesional.

Los rasgos que consagra este principio de Educación se identifican con la concepción arizmendiana de educación integral. Es decir, una educación multidimensional que integra, por un lado una formación técnica y profesional; por otro lado, una formación social, de compromiso social. Visión en la que el talento humano y una perspectiva ético-moral son los resortes esenciales para construir el futuro; un futuro que deberá impulsar la creatividad y la iniciativa de la persona, y cultivar los valores del trabajo cooperativo.



El impulso educativo de la experiencia cooperativa, el último principio es, de algún modo, el primero.

El principio formula tres áreas:

a) Formación cooperativa: En una sociedad con cultura cooperativa el intercambio de experiencias y la convivencia diaria con los presupuestos serían suficientes para mantener el mensaje cooperativo, pero la cultura que impera en la sociedad no es cooperativa. El cooperativismo para subsistir tiene que luchar en resistencia porque los preceptos emanados de sus principios no son moneda de uso corriente. (ver capítulo 2, página XX)

Este capítulo merece una autocrítica. Hay que reconocer que la educación cooperativa no se ha desarrollado plenamente, tampoco con el ímpetu con el que se han desarrollado otras funciones ligadas al quehacer de la empresa. La dimensión educativa de la experiencia no se ha desarrollado con fuerza, mientras la dimensión técnico-empresarial ha tenido un crecimiento exponencial.

b) Formación profesional: la ley, los estatutos y reglamentos de las cooperativas del grupo establecen un compromiso con la formación de los trabajadores, a través de la experiencia en el trabajo y completada con formación formal (cursos, seminarios, etc.); para ello, las cooperativas se obligan a destinar una parte de sus costes a financiar la formación de los socios.

c) La educación de las nuevas generaciones en clave de cultivar valores cooperativos y consolidar la experiencia cooperativa en el futuro, es un aspecto que también acepta la autocrítica realizada en el punto a). Se puede afirmar que las nuevas generaciones del entorno cooperativo, incluidos aquellos que han sido educados en cooperativas impulsadas dentro de la experiencia, no demuestran capacidad de dar razón del hecho cooperativo con una mínima solvencia crítica. Se han invertido esfuerzos en crear es-

estructuras educativas, pero no parece que haya habido visión, ni liderazgo, para transmitir la experiencia cooperativa pedagógicamente. Esto ha quedado patente hasta la primera década del nuevo siglo en que comienza un proceso de educación cooperativa.

“ Se ha dicho que el cooperativismo es un movimiento económico que emplea la acción educativa, pudiendo también alterarse la definición afirmando que es un movimiento educativo que utiliza la acción económica. ” - Arizmendiarieta

Podemos concluir que se puede dar un progresivo debilitamiento ideológico de la experiencia cooperativa si ésta opera fundamentalmente con valores pragmáticos. Para evitar que la experiencia cooperativa sea desdibujada por la penetración insensible de otras lógicas en las que impera el afán de lucro, es necesario llevar a cabo un esfuerzo sostenido que canalice la educación cooperativa como resorte y vector revitalizando de la propia identidad cooperativa.

CAPÍTULO **11**

Los sentidos colectivos
y su evolución

Índice

Introducción.....	291
1. Tiempo actual, un tiempo de transformaciones estructurales y crisis de sentido.....	292
2. Algunas claves para entender la crisis.....	294
2.1 Una constelación ideológica problematizada.....	295
2.2 Cambios sociales en perspectiva histórica.....	296
2.3 De la comunidad cooperativa a la asociación corporativa.....	298
2.4 Transformaciones de la empresa capitalista, crisis de identidad.....	300
2.5 Déficit educativo.....	301
3. Respuestas ante la perplejidad.....	302
4. Una tesis y doce afirmaciones sobre nuestro pasado, presente y futuro.....	304

Introducción

La experiencia cooperativa de Mondragon representa una de las experiencias de democracia empresarial más relevantes del mundo. Su éxito económico despierta la curiosidad de muchos analistas que ven en esta experiencia la posibilidad real de constituir otra forma de *ser y hacer* empresa, diferente a los cánones de la empresa capitalista convencional.

Son muchos los logros y aciertos del cooperativismo de Mondragon. Ha supuesto un motor importante de desarrollo comunitario en clave autogestionaria, un polo activo en la creación de empleo y riqueza, y, especialmente, una experiencia que ha impulsado una distribución altamente equitativa de la riqueza creada. Es, al mismo tiempo, la historia de un cooperativismo de éxito empresarial. Si la bondad de un modelo de ser y hacer empresa se mide por la capacidad de generar riqueza, por un lado, y la forma en que ésta se distribuye entre los miembros de la comunidad, por otro, la experiencia cooperativa de Mondragon constituye una pista importante.

La ECM ha constituido una densa trama de personas comprometidas con un pensamiento y una praxis comunitaristas. Nació a partir de una promesa: transformar la empresa (democracia interna, servicio a la comunidad y creación y distribución equitativa de la riqueza) para transformar la sociedad. Su sueño apuntaba hacia el autogobierno comunitario de la empresa y de otros ámbitos de la comunidad (educación, previsión social, sanidad...). Esta experiencia cooperativa ha constituido una *comunidad de sentido*, un entramado de personas que han compartido una determinada cultura moral. Se trata de una experiencia práctica de desarrollo comunitario, que se lleva a cabo en el mundo de la empresa, y que nace y se desarrolla a partir de un pensamiento comunitarista, el pensamiento de José María Arizmendiarieta.

Es, al mismo tiempo, una experiencia no exenta de contradicciones. En sus 50 años de vida ha experimentado una gran expansión tanto en lo que respecta a su volumen de negocio como al número de trabajadores que forman parte de la experiencia, hasta llegar a convertirse en un conglomerado empresarial internacionalizado, con implantación en distintos puntos del planeta. Especialmente en la última década, vive un profundo proceso de transformaciones, que en su mayor parte tienen que ver con los desafíos que plantea una economía cada vez más abierta y globalizada. Entre tales transformaciones, los valores cooperativos, su cultura moral y el propio metabolismo jurídico-organizativo están experimentando cambios estructurales.

En este capítulo pretendemos arrojar alguna luz sobre tal proceso y la dirección que puede estar siguiendo el mismo. Básicamente, nos preguntaremos qué ha sido del sueño y de la trama de sentidos que dio origen a esta experiencia que fundamentó una opción de vida basada en una ética comunitaria.

1. Tiempo actual, un tiempo de transformaciones estructurales y crisis de sentido

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

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?

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.

El cuerpo de sentidos sociales que arropó la acción empresarial en tiempos de génesis, hunde sus principales intuiciones en el **pensamiento comunitarista** del que fue el principal inspirador de la ex-

perencia cooperativa que nos ocupa y una de las figuras más importantes de la historia moderna de los vascos: Arizmendiarieta (1915-1976). 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 salido derrotado. (ver capítulo 2, pág. 98)

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 peso específico de cada uno de los impulsos mencionados ha sido distinto a lo largo de su 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 frente a un deseo transformador?

Las importantes transformaciones que experimenta el entramado cooperativo de Mondragon 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 importantes a los que queremos referirnos con especial atención, pues es la cultura cooperativa de Mondragon la que nos hemos propuesto analizar en estas líneas.

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.

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. 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 *fuerza 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.

ADHESIONES IDEOLÓGICAS

El compromiso cooperativo ha estado revestido de adhesiones ideológicas de naturaleza diferente:

- Adhesión 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 social*.
- Adhesión a formulaciones secularizadas de raíz socialista (el propio Arizmendiarieta se refirió al cooperativismo de Mondragon como referente principal del socialismo vasco).
- Adhesión de carácter nacionalista, compromiso expreso con la construcción de país.
- Adhesión a un concepto de desarrollo, de carácter cuasi redentor, que señala los beneficios del progreso tecnológico y del crecimiento económico ilimitado; crecimiento económico como utopía.



El proyecto cooperativo se dotó de sentidos inter-subjetivos compartidos y moralmente vinculantes.

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 sucede 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** (el País Vasco).

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. 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— 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.

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 las que las motivaciones individuales ganan terreno en detrimento del compromiso comunitario. Una época de narrativa individualista, de escaso “militantismo” y menor fervor cooperativista. 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 *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*.

2. 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 de forma muy explícita en algunos segmentos de la experiencia. Todo ello sin ánimo de agotar la explicación.

2.1 Una constelación ideológica problematizada

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

- La **secularización** del cooperativismo de Mondragon (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”.
- 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 las cooperativas. 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 (o con múltiples adscripciones).
- Además, 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*.

Es posible que el cooperativismo de Mondragon, 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 *desección*; o quizá sería más correcto hablar de *transformación*.

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 Mondragon viera problematizados sus principales asideros simbólicos o ideológicos, auténticos anclajes de una acción empresarial exitosa.

2.2 Cambios sociales en perspectiva histórica

ESCENARIOS SOCIOECONÓMICOS

En el proceso de adaptación a los diferentes escenarios socioeconómicos pueden distinguirse tres grandes etapas:

1ª) 1955-80 creación del grupo cooperativo, creación de las entidades de supraestructura 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.

En este apartado fijaremos la mirada en los cambios sociales acaecidos en la sociedad vasca desde una perspectiva histórica de medio plazo. Intentaremos ver de qué manera dichos cambios han incidido en el cooperativismo de Mondragon.

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:

- *Cambio del marco y de las reglas del juego económico.*

Durante la primera etapa de la dictadura franquista, la otra cara del aislamiento internacional fue la autarquía económica. 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 emprender 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 cooperativo. En este proceso de cambio, la racionalidad material-valorativa pierde posiciones en su pretensión de co-gobernar la acción económico-cooperativa. (ver capítulo 5, página 163)

- *Transformaciones políticas y Estado social.* La modernización política experimentada en los últimos veinticinco años ha conllevado la instalación de un relativo **estado del bienestar**. También ha supuesto la construcción de una moderna administración pública vasca. Con todo, la dirección histórica adoptada ha supuesto 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 épocas anteriores quedaban en manos de la acción ciudadana y las redes de ayuda mutua. 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 comunitaria¹

- *Alteración del contexto sociológico.* La acción cooperativa en su contexto fundacional constituía un dispositivo eficaz para responder a la sociedad del momento, una sociedad marcada por profundas necesidades sociales. 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, a la justificación y legitimación del cooperativismo hoy: cómo y por qué hacer cooperativismo en un contexto de abundancia y riqueza nunca antes conocido². 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)³. 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.

- Crisis de los grandes relatos ideológicos. 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. (ver capítulo 4, página 151)



En las últimas décadas los grandes relatos ideológicos han dado paso a una figura humana más individualizada y pragmática.

- 1 Está por ver hasta dónde llegará el actual dismantelamiento del Estado del bienestar, y en consecuencia, si podremos hablar (y hasta dónde) de un re-fortalecimiento histórico de las iniciativas ciudadanas en la construcción de una sociedad del bienestar.
- 2 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 Mondragon 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.
- 3 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; 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.

2.3 De la comunidad cooperativa a la asociación corporativa

Para muchos actores individuales de la primera generación, 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.

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. Se han institucionalizado sus bases motivacionales y sistema de significados. El carácter de movimiento social



Los mimbres identitarios de cohesión han sufrido un desgaste y precisan, en el nuevo siglo, una regeneración.

dinámico que la experiencia pudo tener en sus orígenes –y posterior evolución– 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 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 promueven una mayor igualdad económica y mejor reparto de la riqueza creada...). La vivencia directa, personal y esencialmente vital de la solidaridad da paso a una solidaridad burocráticamente administrada.

Hay una consolidada solidaridad institucional pero el espíritu de la solidaridad cooperativa debiera ser una apelación mucho más profunda. En opinión de algunos; “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. Todo un lenguaje moral fun-

damentado 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. El porqué de tal evolución puede explicarse en gran parte lanzando una mirada a los cambios que se han producido en la estructura social cooperativa: la calidez de las emociones en un contexto de relaciones cercanas será sustituida por la frialdad de un gran conglomerado empresarial.

De hecho, en sus comienzos el mundo cooperativo de Mondragon 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 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, Mondragon, 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 de carácter 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. **(ver capítulo 6, página 179)**

En su evolución, la cohesión grupal y el proyecto común cooperativo habrían pasado de estar basados en un conjunto de creencias y sentimientos más o menos comunes, en el seno de un contexto social uniforme y de pluralidad restringida, a encontrarse sobre todo cimentados en la interdependencia funcional que supone la creciente división del trabajo⁴. 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.

⁴ 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. 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.

2.4 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.

De hecho, en estos tiempos de economías abiertas, la ventaja competitiva de las empresas se ubica en el campo de los llamados “recursos humanos”. La participación, implicación y motivación de los empleados se torna vital. Además de todo ello, se reivindica la responsabilidad social y ecológica de la empresa; *sin ética no hay negocio*, se nos



Existen ámbitos de cierta indiferenciación entre la cooperativa y su alter ego, la empresa capitalista.

dirá. Además de la más que probable utilización instrumental de la ética, se trata, en cierta medida, 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.

La *nueva empresa post-taylorista* 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.

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 Mondragon. (ver capítulo 11, página XX)

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.

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 que hecho diferencial. Este proceso que desdibuja los contornos identitarios es portador de elementos que conducen a una *crisis de identidad* o de *diferencialidad*. Con esto no queremos decir, entiéndase bien, que la diferencia cooperativa haya dejado de palpar, 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.

2.5 Déficit educativo

Completaremos este análisis con una breve referencia a una tendencia estructural propia del cooperativismo de Mondragon, que estimamos tiene relación directa con el debilitamiento de los valores cooperativos. Esta tendencia 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 y la forma de mirarse y entenderse a sí misma.

3. Respuestas ante la perplejidad

El cooperativismo de Mondragon 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. 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 son portadores, en un grado u otro, de las distintas posiciones discursivas que exponemos:

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 impulsa 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*?

B) Las *posiciones relativistas o posmodernas*, aquellas que ven con dificultad la posibilidad de construir hoy un suelo de sentido común. Se trata 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 Mondragon. 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 fun-

dacional 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.

C) Por último, una mirada que podríamos calificar como de *perspectiva triunfalista*. Una perspectiva que, como es natural, adquiere mayor vigencia entre las personas que realizan labores de dirección, y que considera que el éxito económico logrado por el cooperativismo de Mondragon, 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 postaylorista, en la que algunas de las cooperativas de Mondragon son pioneras a nivel europeo.

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 valerlos para construir futuro, no para hipotecarlo. Dicho de otro modo: un excesivo tradicionalismo puede resultar auto-destructivo.

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 posmodernismo 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.

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, de carácter exclusivamente funcional con respecto a los intereses de la racionalidad económico-instrumental y orientada exclusivamente a cumplir sus requisitos. 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*.

Esta 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 tomen cuerpo en las nuevas prácticas organizativas. Ahora bien, 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 sociedades.

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, se requiere labrar una nueva visión para el cooperativismo del siglo XXI, una *visión propia y autónoma*.

4. Una tesis y doce afirmaciones sobre nuestro pasado, presente y futuro

En el plano de las actitudes se requiere hacer consciente el poder autodestructivo, al menos, de seis actitudes con presencia relativamente fuerte entre los cooperativistas:

- *la actitud nostálgica* que idealiza el pasado propio. Se elabora un sentimiento de pérdida de las esencias (la herencia de un pasado que siempre fue mejor). No construye y dilapida el potencial presente y futuro.
- *la actitud que no hereda el pasado*. Se desentiende del principio de identidad históricamente elaborado en permanente renovación. Se elabora un sentimiento de falta de auto-confianza, de devaluación de lo propio, y una idealización de lo ajeno a partir de lo cual se hace imposible construir.
- *la actitud triunfalista*. Incapacita para ver los problemas estructurales que ya se viven o que se experimentarán, tanto en lo económico como en lo identitario.
- *la actitud anti-identidad*. Aquella que se deriva de una forma de entender el hecho cooperativo como antinomia entre eficacia y sentidos, y codifica los valores supremos como coste. Es curioso, porque es desde esta experiencia desde donde se ve perfectamente claro el poder del "principio de identidad".



- *la actitud de pedir peras al olmo.* No puede pretenderse que el cooperativismo de Mondragon se haga cargo de todos los grandes males del mundo actual; salta a la vista que 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 son directamente proporcionales a las grandes frustraciones.
- *la actitud de no pedir nada.* Se mata el deseo por el miedo a fracasar o a generar expectativas por encima de lo racional. Despotencia a la persona y al colectivo, lo desaloja del nuevo escenario identitario y simbólico.

La tesis: Los desafíos económico-empresariales de las cooperativas en la era global son muy importantes, y la evolución positiva de dichos desafíos también está ligada a una apuesta por la identidad. Estas líneas versan sobre la identidad, la necesidad de seguir construyendo un nosotros sobre valores y sentidos compartidos, pero en todo momento esta cuestión está en relación positiva y no negativa con los desafíos de carácter económico-empresarial. No se trata de una relación de antinomia, sino de complementariedad y mutua necesidad.

1ª afirmación: La Experiencia Cooperativa de Mondragon ha sido una experiencia de transformación de la empresa:

- intramuros, se introducen lógicas democráticas,
- y extramuros, se entiende la empresa como agente para la justicia social y el desarrollo comunitario.

Además, el pensamiento arizmendiano intuye un proyecto de transformación social: en el lienzo ideológico, al fondo, aparece dibujada una sociedad crecientemente autogestionada y autoinstituida. Se trata del autogobierno ciudadano también en otros ámbitos de la vida social (educación, salud, tiempo libre, jubilación, etc.).

2ª afirmación: En la ECM el impulso ético-ideológico ha sido condición necesaria para el éxito empresarial. El mundo de la empresa sabe ahora de la importancia de los intangibles, pero aquí lo sabemos y practicamos 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 y su proyecto transformador. La búsqueda de la eficacia empresarial ha tenido sentido y los sentidos compartidos han catapultado la eficacia empresarial.

3ª afirmación: La dimensión ético-ideológica y su correlativa base motivacional están sufriendo en los últimos años. El cooperativismo está perdiendo fuelle como proyecto transformador y motivador. Se oye que ha dejado de ser un concepto con significado en la cultura juvenil. En sus inicios, el 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. Pero el problema no está sólo "ahí fuera", en el mercado globalizado; también está "aquí dentro", en el ablandamiento de la musculatura ideológica. La homologación cultural-ideológica es la más peligrosa, porque anestesia la subjetividad transformadora y, en consecuencia, imposibilita la capacidad de innovar e imaginar cursos de acción alternativos y transformadores.

4ª afirmación: Por ello, se deberán cuidar mucho los pliegues internos, la “dimensión interna-cultural”, lo identitario. 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). El mundo de la empresa lo sabe. Sería cuando menos paradójico que la ECM desatendiera la *clave cultural* cuando otros lo han descubierto como principal motor de competitividad.

5ª afirmación: El individualismo es la nueva clave cultural emergente. La intensificación del proceso de individualización que tiene lugar en las sociedades postindustriales y posmodernas supone un cambio sustancial del suelo cultural en el que toca actuar. Supone el desgaste de las reservas de sentido colectivas de la cultura propia de la sociedad industrial (la fe o la conciencia de clase). El individuo medio actual busca ser ungido en el pedestal del éxito individual. Podemos estar ante una especie de transición histórica de las modalidades de sentido: el cooperativismo de Mondragon 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, progresista/socialista o nacionalista) hacia un paradigma de implicación que entronca más con la autoconstrucción individual y la privatización de los valores y la moralidad. 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.

6ª afirmación: No es probable que el éxito sostenido del proyecto empresarial pueda darse sobre un suelo cultural sólo hecho de individualismo y auto-realización individual. El vínculo posmoderno individualista es algo mucho más débil e inconsistente, y el compromiso de los nuevos cooperativistas, sobre todo de su futuro estrato dirigente, podría formularse como un compromiso “hasta nuevo aviso”; es decir, sujeto a revisión permanente en función de los intereses individuales. Probablemente, la cuestión radica en buscar el equilibrio entre las distintas motivaciones que alimentan la experiencia cooperativista. Con todo, no cabe duda de que el individualismo es el “suelo” cultural en el que toca actuar en el futuro, y las definiciones colectivas compartidas deberán ser negociadas y legitimadas en el ámbito soberano de lo individual.

7ª afirmación: 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. 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 (auto-realización, ecología...).

8ª afirmación: Parte de los nuevos sentidos compartidos deben emerger de la lectura crítica y constructiva del mundo que habitamos y sus desafíos, y de la aportación que ante los mismos podemos/queremos realizar. Desafíos planetarios: ecología, tercer mundo, democracia empresarial... Desafíos también “más cercanos”: vivienda, empleo de calidad, compromiso con la diversidad lingüística (y los procesos de normalización de las comunidades lingüísticas minorizadas en el mundo laboral), género, marginación social, etc.

9ª afirmación: 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 reelaboración 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.

10ª afirmación: La acción económico-empresarial globalizada requiere una conciencia y compromiso moral globalizados. No se trata de que compartamos una misma lectura de la realidad global; cada uno tendrá la suya con sus propios ejes y matices. Se puede pensar que el mundo está muy mal, simplemente mal, que está bien, o que no estando bien va a mejor. Pero podemos convenir en que la realidad global actual no puede admitir dos extremos: primero, una lectura autocomplaciente y fundamentada en una bonita postal (es lo que hacen quienes nadan a gusto en el mar de la globalización); y segundo, un escenario aterrador que no deja margen para el pensamiento propositivo y la acción alternativa. Por tanto, desde la pluralidad, podemos convenir en lo siguiente: se puede mejorar, y mucho.

11ª afirmación: Cualquier planteamiento de transformación social en el nuevo ciclo histórico deberá recoger el principal desafío futuro: la sostenibilidad, tanto particular como global. En una época planetaria la expresión “nada de lo humano me es ajeno” deja de ser una máxima moral para convertirse en una realidad sociológica (es un mundo de amenazas, riesgos y oportunidades crecientemente compartidas). El desafío de la ECM (y de las empresas en general) no consiste sólo en crecer económicamente, sino en hacerlo siguiendo estándares sociales, ecológicos, culturales, democráticos y solidarios. El desafío de futuro pasa, efectivamente, por el éxito empresarial en un mercado crecientemente competitivo, pero pasa también, en gran medida y muy conectado a ello, por la capacidad comunitaria de generar endógenamente las lógicas nuevas, las racionalidades culturales, éticas, sociales y ecológicas que acompañen a la racionalidad económica y den sentido a la misma. En esta labor, la ECM puede actuar a la defensiva, desde la desgana, desde la *cosm-ética* o desde el oportunismo; o puede constituirse, desde la humildad pero con convencimiento, en un agente tractor de una nueva forma de *ser y hacer empresa*. Este aspecto debe ser integrado en la visión estratégica como un compromiso de principios, de modelo de sociedad.

12ª afirmación: La universidad debe y puede aportar mucho. Debiera conformarse en un centro neurálgico del debate, de la producción y transmisión de sentidos, en estrecha relación con la empresa; y tractora de un pensamiento progresista y renovador, además de organizadora de los espacios dialógicos. No existirá posibilidad de renovar el imaginario colectivo ni de reconstruir el sujeto transformador sin una estrategia educativa ambiciosa y eficaz. Contamos con la visión y los resortes educativos para iniciar dicho camino. Sólo falta empezar a andar.

CAPÍTULO **12**

Compromiso social

Índice

Introducción.....	311
1. El compromiso de las cooperativas y la agenda de la responsabilidad social corporativa.....	312
2. Creación de empleo y distribución de la renta.....	313
2.1 Evolución del empleo.....	314
2.2 Empleo cooperativo.....	315
2.2.1 Ampliación del empleo no cooperativo.....	315
2.2.2 Algunas iniciativas.....	319
2.3 Creación de empleo, distribución de la renta e intervalo retributivo.....	320
3. Distribución de fondos cooperativos.....	321
3.1 Fondo de Educación y Promoción Cooperativa.....	321
3.2 Ejemplos de distribución del FEPC.....	322
3.2.1 Los FEPC en el seno del grupo Mondragon.....	322
3.2.2 Grupo Fagor.....	323
3.2.3 Caja Laboral.....	325
3.3 El Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa.....	329
3.4 Perspectivas de futuro.....	330

Introducción

El discurso del compromiso social no es nuevo para las cooperativas. Al contrario, forma parte de su ADN la implicación en la construcción de tejido social y productivo. Mucho tiempo antes de que la responsabilidad social de las empresas se viera, primero, como una ventaja competitiva, y más tarde, como una necesidad de competitividad, las empresas cooperativas ya la ejercían aunque apenas la promocionaban.

Durante muchos años las cooperativas no sintieron una verdadera necesidad de visibilizar y mucho menos de promocionar su contribución al interés público. Incidir positivamente en la cohesión e integración social, a través de la creación de empleo, de una distribución de la renta más equitativa, o de la provisión de bienes y servicios de carácter público, formaba parte de las señas de identidad y de los valores cooperativos.

En las últimas décadas, sin embargo, las empresas de capital se han sido apropiando de un discurso de responsabilidad social, al compás de los cambios que se han dado en la relación Estado-mercado. Fruto de esta reconfiguración, el Estado ha venido cediendo una parte importante de la gestión directa del sistema de garantías públicas que fueron propias del Estado del bienestar a favor de la iniciativa privada y los intereses del mercado. El énfasis de la regulación recae, cada vez más, sobre la iniciativa privada y las empresas que sobre la intervención directa del Estado. Como complemento a esta redefinición de roles, a las empresas se les exige una mayor corresponsabilidad con su entorno económico, social y medioambiental. El resultado de todo ello es, en primer lugar, la incorporación de la responsabilidad social corporativa en la agenda empresarial; en segundo lugar, la proliferación de estándares, metodologías y normas para su sistematización, comparación y evaluación.

En ese sentido, el contenido de este capítulo que ahora estamos introduciendo tiene como objetivo rescatar una tradición propia y cualitativamente distinta de compromiso social por parte de las cooperativas de la ECM más allá de las agendas actuales de Responsabilidad Social Corporativa (RSC); y por otro lado, visibilizar, la contribución de las cooperativas al interés público.

En primer lugar, se repasa brevemente la tradición cooperativa de la que emana el marco de sentido y orientación práctica de las cooperativas hacia el entorno. En un segundo apartado, se realiza una revisión pormenorizada de las características y la evolución del empleo creado en la experiencia cooperativa de Mondragon; y, finalmente, el capítulo se completa con el análisis de los fondos cooperativos destinados a fines sociales, culturales y de promoción del cooperativismo.

1. El compromiso de las cooperativas y la agenda de la responsabilidad social corporativa

“ El alcance de nuestra actividad trasciende al núcleo de las personas que la protagonizamos, incidiendo de modo más notable en el entorno más próximo, con cuya mejora nos sentimos solidarios como con el desarrollo de nuestro pueblo. ”

- Arizmendiarieta

La cita de Arizmendiarieta que encabeza este epígrafe expresa claramente la vocación de compromiso de la experiencia cooperativa de Mondragon. De ella se desprende el carácter permeable de las cooperativas; su conexión y receptividad hacia el entorno; el deseo de compartir con la sociedad los frutos de la empresa; y, el compromiso con el desarrollo y el bienestar social. Su porosidad social emana directamente del mismo proyecto cooperativo. Éste se engarza con un ideal de transformación al servicio del cual se pone el trabajo en cooperación. La trayectoria histórica y la experiencia acumulada acreditan un camino, una tradición propia de corresponsabilidad con la sociedad.

No cabe duda de que el carácter social de la propiedad de las empresas cooperativas revierte en un mejor reparto de la riqueza generada y en un aumento medio de la **rentas** del conjunto de los que directa o indirectamente forman parte de las mismas. Ello, a su vez, inciden positivamente en la cohesión e integración social, reduciendo, en cierta medida, problemáticas que van asociadas con la desigualdad, como son la exclusión, la marginalidad y la pobreza. Sin ir más lejos, las estadísticas económicas de la comarca del Alto Deba —la zona donde se concentra el núcleo duro de las cooperativas de Mondragon— avalan esta afirmación.

DISTRIBUCIÓN DE ÍNDICES SALARIALES

El sistema de retribución de las cooperativas se basa en la conjunción de dos principios: equidad interna y competitividad externa. Según esta escala, en general, los salarios de rango inferior reciben una renta más alta que sus equivalentes en el mercado; los salarios de rango superior, por el contrario, tienden a ser más bajos que sus equivalentes en el mercado o en la administración pública. Además, los índices que tienden a dispersarse de la media representan porcentajes pequeños, porque los niveles de renta del grueso de los socios tienden a localizarse en torno a los intervalos medios.

Desde un punto de vista cooperativo, mantener en un nivel moderado las índices salariales significa favorecer la formación de capital para poder acometer nuevas inversiones productivas, y así, contribuir a fortalecimiento del conjunto.

INTERVALOS DE ÍNDICES SALARIALES (2007)	% DE SOCIOS
≤ 1,19	16%
1,20-1,49	14%
1,50-1,99	34%
2,00-2,49	21%
2,50-3,49	12%
≥ 3,50	3%

FUENTE: Memoria anual de Mondragon, 2007.

Sin embargo, la cultura cooperativa de compromiso social no se agota ahí; este ciclo que parece consustancial al mismo hecho cooperativo se ha conjugado con una actitud proactiva y una voluntad manifiesta de actuar más allá de la actividad empresarial de generar riqueza y empleo. Nos estamos refiriendo a la adscripción territorial, al fomento cooperativo, a la promoción de la enseñanza, de la cultura, del **euskara**, etc. Además, la experiencia cooperativa de Mondragon se ha empeñado en cooperativizar toda una serie de servicios tradicionalmente provistos por los poderes públicos, como son la educación, la salud, o los servicios sociales. De este modo, se ha hecho cargo de la gestión de servicios y actividades que tradicionalmente recaían bajo la responsabilidad del Estado; todo ello, da cuenta de la contribución de las cooperativas al interés público.

Sin embargo, la noción de responsabilidad social es reciente en la cultura empresarial; la agenda de la RSC ha venido cobrando fuerza a medida que se profundizaba la crisis del **Estado del bienestar**. El Estado del bienestar, tardío e incompleto en nuestro país, venía a cubrir, con carácter universalista, aquellos espacios que el mercado y las empresas privadas no llegaban a absorber. Se aceptaba que la regulación del mercado era insuficiente para garantizar unos objetivos adecuados de productividad económica y estabilidad social. La creación de mecanismos de seguridad y previsión, la corrección de abusos y arbitrariedades mercantiles o la provisión de servicios básicos ligados a los derechos de ciudadanía formaban parte de las agendas de las políticas públicas. A partir de la década de los 70 y 80 del pasado siglo el Estado del bienestar fue agotando su ciclo histórico para dar paso a un modo de **regulación posfordista**, que descansa todavía más en los designios de un mercado que no se pone límites a sí mismo. El paso de un **Estado “garantista”** a un **Estado “facilitador”** de las actividades del mercado ha llevado a una importante reconversión de las concepciones, discursos y prácticas de los intercambios mercantiles. En ese paso de la regulación pública a la autorregulación mercantil, las empresas se han visto obligadas a responder ante la sociedad sobre los derechos de los consumidores, el impacto de las actividades mercantiles sobre el medio ambiente, los niveles de satisfacción de los trabajadores y empleados, etc.

Aunque buena parte de los compromisos corporativos de las empresas siguen teniendo un carácter voluntario, la fuerza con la que se ha introducido en el mundo empresarial ha sido tal, que muchas empresas cooperativas no han podido resistir la adaptación de los lenguajes y estándares que emplean hoy las tradicionales sociedades de capital. Este pragmatismo comporta un inconveniente, esto es, el riesgo de que se desdibuje el caudal cultural propio del cooperativismo: su compromiso social, la idea de que el alcance de la actividad cooperativa trasciende al núcleo de personas que la protagonizan para insertarse plenamente en su medio social.

2. Creación de empleo y distribución de la renta

El compromiso con la creación y consolidación del empleo es para muchos cooperativistas uno de los rasgos distintivos de la experiencia cooperativa de Mondragon. La apuesta por la creación de nuevos puestos de trabajo, la estabilidad del empleo y algunas medidas como el establecimiento de un abanico salarial, que tiende a homogeneizar por arriba y por abajo los ingresos, han hecho posible un horizonte de estabilidad económica. También se ha logrado que la comarca del Alto Deba —donde se da una altísima concentración de cooperativas—, tenga niveles de renta por encima de la media del País Vasco y una distribución de la riqueza más equitativa.

2.1. Evolución del empleo

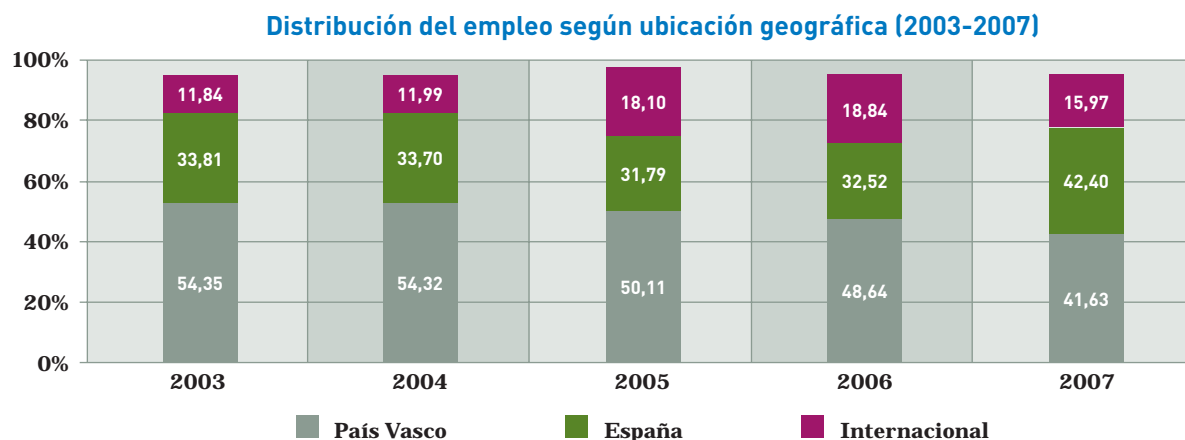
Han pasado más de 50 años desde que, en 1956, cinco socios fundaran la primera cooperativa. Tal como muestra el siguiente gráfico, desde entonces las cooperativas han creado miles y miles de puestos de trabajo.

Lo primero que cabe destacar es la capacidad del grupo para generar empleo de forma sostenida y en proporción muy *elevado*. El ritmo de crecimiento ha sido variable. El empleo crece en función de la marcha de la economía, los planes de inversión, el grado de apertura económica, etc. Como se puede observar en el gráfico de la página ciento sesenta y dos, los últimos diez años han sido los más intensivos en creación de empleo; sin ir más lejos, en este periodo el empleo se ha duplicado. Durante la crisis de principios de los años 80, así como la de 1992-1994, el ritmo de crecimiento es mucho más lento que en otros periodos.

El crecimiento de los últimos años se explica, en buena medida, por la rápida expansión del grupo Eroski por toda la península ibérica, y por la entrada de las cooperativas industriales en el escenario internacional.

Atendiendo a las cifras del 31 de diciembre de 2007, la plantilla total de las empresas del grupo Mondragon asciende 103.731. Como se puede observar en el gráfico de anterior, la tendencia que se viene perfilando en los últimos años indica un aumento sostenido del empleo fuera del País Vasco. En 2007 el 41,63% del empleo total del grupo estaba en el País Vasco; cuatro años antes ascendía a un 54,35%. A nivel estatal, las operaciones de expansión del grupo Eroski —la última, la compra de la cadena de supermercados Caprabo en 2007— reflejan el gran aumento del empleo especialmente en Cataluña y Madrid en el último año; sin olvidar también, la creciente presencia de la cooperativa de crédito Caja Laboral por el territorio ibérico.

La distribución de las actividades productivas y financieras en el territorio sintetiza la evolución reciente de la ECM. El peso específico del sector industrial en el País Vasco; su reciente orientación exterior, y especialmente, el dinamismo con el que va creciendo. En 2007, el empleo industrial local se situó en un 55,05% y el extranjero en un 34,71%. En los últimos diez años, la brecha entre uno y otro ha ido disminuyendo.



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de la Unidad de Análisis Económicos de Mondragon.

Por otro lado, la deriva de Eroski de los últimos años muestra la relevancia del mercado español en las actividades de distribución de bienes de consumo. En el caso del área financiera se percibe una tendencia similar, aunque todavía de forma incipiente.

Distribución del empleo por sectores y ubicación geográfica (2007)¹

Sectores	País Vasco %	España %	Resto del mundo %	Total
Área Industria	55,05%	10,24%	34,71%	43.441
Área Distribución	28,53%	68,83%	2,64%	56.533
Área Finanzas	77,54%	22,46%	0%	2.752
Área Conocimiento	100%	0%	0%	1.005
TOTAL Mondragon	41,63%	42,40%	15,97%	103.731

¹ En las estadísticas de las cooperativas el empleo se mide por puesto de trabajo. En el caso de Eroski, sin embargo, el criterio básico de medición son las personas. Por eso, las cifras de Eroski son más elevadas en razón de las sustituciones por bajas o por vacaciones, y no son equivalentes al resto.

FUENTE: Mondragon, Área de análisis económicos.

En conjunto, los niveles de empleo del Área Industria —tradicionalmente superiores— son superados por el Área Distribución. Teniendo en cuenta que una de las características que diferencia la ECM de otras experiencias en el ámbito cooperativo es su marcada tradición industrial, hay que prestar especial atención al fuerte impulso que ha tenido el Área Distribución en la creación de empleo en los últimos 10 años.

2.2. Empleo cooperativo

Los datos cuantitativos respecto al empleo son importantes a la hora de medir el impacto social de una empresa, pero los datos cualitativos no lo son menos. En el caso de las cooperativas, uno de los indicadores que nos permite conocer la calidad del empleo creado se puede obtener midiendo el porcentaje de socios-trabajadores sobre la plantilla total de la empresa.

La relación entre el número de socios y no socios dentro del grupo Mondragon, especialmente, el crecimiento de estos últimos, es un tema sensible en las cooperativas.

2.2.1. Ampliación del empleo no cooperativo

Las cifras globales del empleo cooperativo siguen siendo inquietantes. Como se puede observar en el siguiente cuadro, al cierre del año 2007, sólo el 29,5% de los trabajadores de Mondragon eran socios-trabajadores.

Esto significa que el seno del grupo cooperativo se encuentran empresas y personas bajo regímenes jurídicos diversos: en las divisiones se entremezclan empresas capitalistas (participadas) y cooperativas. En las cooperativas, desde los socios-trabajadores que tienen un contrato societario con la cooperativa hasta personas que mantienen una relación mercantil con la empresa. En las empresas participadas, por su parte, la mayoría de los trabajadores, salvo algunas excepciones —FIT Automoción S.A., Geysler Gastech S.A, por ejemplo— se rigen

por un contrato laboral. En otros casos, como en Eroski, durante años ha funcionado una fórmula que permite la participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa. (ver capítulo 3, página 129)

Distribución del empleo según tipo y sector económico (2007)

TIPO Y SECTOR ECONÓMICO	EMPLEO	%
TOTAL SOCIOS	30.568	29,5%
Área Industria	19.253	44,3%
Área Distribución	8.617	15,2%
Área Finanzas	2.027	73,7%
Área Conocimiento	671	66,8%
TOTAL ASALARIADOS	73.163	70,5%
Área Industria	24.188	55,7%
Área Distribución	47.916	84,8%
Área Finanzas	725	26,3%
Área Conocimiento	334	32,2%
TOTAL	103.731	100%

FUENTE: Mondragon, Área de análisis económicos.

El proceso de contratación de asalariados comenzó en los 80 y se extendió, de forma gradual y creciente, a partir de los 90. A la hora de tratar de explicar este deslizamiento del empleo cooperativo hay que apelar tanto a factores internos como externos.

Más o menos, durante los primeros veinte años posteriores a la fundación de las primeras cooperativas, todos los trabajadores se incorporaban al poco tiempo como socios. Había varias razones de peso—tanto instrumentales como valorativas— que apoyaban este criterio:

1. Se trataba de forjar una cultura cooperativa, de impulsar otra forma de hacer empresa, y el empleo que se iba creando era cubierto a través de la incorporación de nuevos socios.
2. La incorporación de nuevos socios era una forma de capitalizar la empresa.
3. Los compromisos adquiridos por los socios trabajadores aseguraban una mayor estabilidad de cara a la consolidación empresarial.
4. Existía la convicción de que el empleo cooperativo era más digno, no sólo desde el punto de vista empresarial sino también humano.

Con el paso del tiempo, algunos de estos argumentos fueron perdiendo peso, mientras otros fueron adquirieron más fuerza.

1. La reproducción de la cultura cooperativa sufre cierta relajación.
2. En la medida que el proyecto empresarial de las cooperativas se va consolidando la cultura cooperativa no gravita tanto en la condición de socio-trabajador, porque el trabajador no socio, en proporción minoritaria, se adapta al medio prevaleciente.
3. Actualmente, las necesidades de capitalización de la empresa no se resuelven con las aportaciones de capital exigidas a los nuevos socios; tanto porque la cuantía de éstas ha ido disminuyendo, como porque los volúmenes de capital que requieren las cooperativas han aumentado considerablemente. Las fuentes de financiación son alternas.
4. Sigue siendo cierto que los compromisos adquiridos por los socios dan mayor estabilidad al proyecto empresarial; sin embargo, a medida que las empresas crecen en tamaño y complejidad, éstas admiten en su seno, en mayor proporción, distintas escalas de compromiso e implicación.
5. Se mantiene la convicción de que el empleo cooperativo es superior; aunque la actual complejidad empresarial y el pragmatismo imperante en el medio social, sugieren que, en cierta medida, el empleo cooperativo también está sujeto a cálculo, relativizado.
6. La capacidad de crear nuevas empresas en formato cooperativo —de trabajo asociado— desde el seno de la ECM ha disminuido. Actualmente, el capital requerido por cada puesto de trabajo creado es muchísimo mayor que hace décadas (antes el socio con su aportación de capital podía llegar a cubrir hasta el 25% de la inversión, mientras que ahora, ese porcentaje no llega ni al 5%), el tiempo de recuperación del capital invertido se alarga, y esta situación desalienta la creación de nuevas cooperativas de trabajo asociado. Al mismo tiempo, el capital de las cooperativas destinado para nuevas inversiones y emprendizajes empresariales debe atender a los intereses de los socios-trabajadores que detentan de forma colectiva la propiedad de ese capital, tanto como a los futuros trabajadores (socios) que lo hagan producir.
7. El potencial de crear empleo en el País Vasco disminuye, mientras aumenta en el exterior. La creación de empleo cooperativo en el exterior plantea ciertas reservas asociadas al ejercicio de la democracia empresarial y a la posible pérdida de centralidad territorial del cooperativismo de Mondragon.

Como factores externos nos referimos a aquellos que se derivan del medio en el que el cooperativismo de Mondragon se mueve.

Se suele mencionar que el cooperativismo a nivel mundial ha estado presente en tres ámbitos de la economía. Uno, en sectores marginales, de bajo valor añadido y baja rentabilidad; estos espacios han tenido escaso interés para los inversionistas capitalistas. Dos, en sectores deficitarios, pero de interés general. Tres, en sectores de gran interés mercantil y en competencia con empresas capitalistas. El cooperativismo no sólo ha estado menos presente en el tercer ámbito de actuación, sino que se ha considerado que sólo los dos primeros formaban parte de su espacio natural de actuación.

EDERLAN TAFALLA S.COOP

En 1990 Fagor Ederlan compra la fundición Victorio Luzziaga S.A de Tafalla, fabricante de bloques y culatas de motor, de hierro fundido. Con el nuevo siglo, se plantea el propósito de conducir la sociedad anónima hacia un modelo social cooperativo; se descarta que las personas de Tafalla puedan ser socios de Fagor Ederlan S.Coop —por la distancia tanto geográfica como de cultura empresarial— y se propone la creación de una cooperativa mixta. A los trabajadores indefinidos y con contrato de relevo se les ofrece la posibilidad de acceder a la condición de socio. Junto a éstos, Ederlan y MCC Inversiones se integran como socios colaboradores y accionistas.

En diciembre de 2007, de una plantilla de 667 trabajadores —sin contar con los eventuales— 351 se vinculan como socios (de los menores de 30 años, el 94% de trabajadores, de entre 30-49 años en torno al 80% y de los mayores de 50 años el 17%) con la misma aportación de capital que los socios de Fagor Ederlan, esto es, de 13.000 euros.

El Consejo Rector inicialmente compuesto por 12 miembros, estará integrado por cinco socios trabajadores y siete socios colaboradores. A su vez, la distribución del voto en la Asamblea será del 26% entre los nuevos socios y del 74% entre Ederlan y MCC Inversiones.

Este es un esquema societario, así como institucional, que irá profundizando su enfoque cooperativo, en la medida en que se vaya consolidando el proceso de cambio.

Si se cumplen las expectativas iniciales, está previsto que para el año 2020 la soberanía de la cooperativa esté en manos de los socios trabajadores.

FUENTE: Fagor Ederlan.

El cooperativismo mondragonés ha sido un ejemplo excepcional que ha venido a modificar esta visión; un cooperativismo de mercado competitivo y proveedor de bienes y servicios con alto valor añadido. Luego, este salto cualitativo conlleva ciertas servidumbres; en especial, las derivadas de los ciclos de la economía mundial y las condiciones del mercado. En esa línea, las cooperativas no se pueden abstraer del proceso de globalización de mercados y de capitales al que asistimos en los últimos años.

- La economía capitalista en su desarrollo atraviesa ciclos expansivos y recesivos. Las fases recesivas dan lugar a la aparición del desempleo masivo. Las cooperativas son conscientes de que el empleo asalariado es más funcional a las variaciones de la demanda. Enfrentar mejor las contingencias de la economía de mercado ha sido una poderosa razón para que las cooperativas introdujeran la figura del trabajador asalariado. Igualmente, en algunas cooperativas las crisis pasadas han generado cierta “cultura del miedo” que les hace situarse a la defensiva y sirve para justificar medidas como la contratación de eventuales o la externalización de parte de los procesos productivos, externalizando riesgos, etc.

- A lo largo de las últimas décadas se ha dado una suerte de sobreproducción industrial y una caída de la rentabilidad media. Como estrategia de competitividad, estos fenómenos han estado

acompañados por una precarización del empleo; en la medida en que las cooperativas compiten en el mercado con empresas capitalistas también están afectadas, en alguna medida, por la precarización del mercado laboral.

- La apertura de mercados y el aumento de la competencia empresarial han impulsado la expansión de las cooperativas más allá de sus fronteras tradicionales; sin embargo, el traslado de la fórmula cooperativa más allá de esas mismas fronteras plantea nuevos problemas.

Con todo, la figura del trabajador asalariado —adoptada de forma instrumental— entra en contradicción con el principio de la soberanía del trabajo y con las señas de identidad de la ECM.

2.2.2. Algunas iniciativas

Existen algunas herramientas que permiten disminuir las diferencias entre las diferentes formas de vinculación —el contrato societario y el contrato mercantil— dentro de las cooperativas. De hecho, algunas tensiones han sido aliviadas a través de la figura del **socio temporal**, creada en 1993. Este es un instrumento de garantía —utilizado sobre todo en el País Vasco— tanto para los trabajadores como para las cooperativas. Los socios temporales, a diferencia de las personas asalariadas, gozan de los mismos derechos y obligaciones que los socios permanentes, con la diferencia de que su situación es transitoria y, en algunas circunstancias, su contrato es revocable. (ver capítulo 9, pág. 246)

Por otro lado, respecto a la composición de las empresas cooperativas, la ley de cooperativas establece un máximo de eventuales respecto a los socios trabajadores; aunque no se aplican los mecanismos de control que garanticen que así sea.

De cara al empleo que se crea en el exterior, el grupo también ha manifestado interés —oficialmente desde el Congreso Cooperativo de 2003— por estudiar y desarrollar fórmulas de participación de los asalariados de las empresas filiales de Mondragon que operan en el exterior, en los resultados, en la gestión y en la propiedad de las mismas. Las cooperativas expresan la necesidad de buscar fórmulas intermedias de cooperativización. Fórmulas que reconozcan el esfuerzo que realiza y el riesgo que asume la cooperativa matriz; y que, al mismo tiempo, permitan compartir los distintos ámbitos de decisión con los trabajadores de las filiales. (ver cap. 12, pág. XX)

Desde un punto de vista crítico, es necesario proteger los elementos que diferencian a las cooperativas de las empresas capitalistas, dado que parte de la identidad y el sentido de la experiencia se basa en estas diferencias y la pérdida de las mismas favorecería la pérdida de cohesión interna, así como, el

CAJA LABORAL

En el caso de Caja Laboral, la política de expansión por el territorio español sigue la misma pauta que la del País Vasco: se extiende la figura de socio entre los nuevos empleados.

Las particularidades de la composición societaria de Caja Laboral hacen que este proceso sea bastante singular. En Caja Laboral los socios colaboradores, es decir, las cooperativas de Mondragon, tienen mayor capacidad de influencia que los socios de trabajo. En la Asamblea General la distribución de votos entre ambos, es equivalente. En el Consejo Rector, sin embargo, las cooperativas tienen ocho representantes y los socios de trabajo cuatro. Esta distribución garantiza el control de Caja Laboral por parte de las cooperativas, independientemente de que cambie la composición de los socios de trabajo.

ORONA

Orona también ha extendido la figura de socio de pleno derecho entre sus empleados a lo largo del territorio español.

EROSKI

Eroski, por su parte, se encuentra en un proceso de reorganización interna, en la misma línea que Orona y Caja Laboral que podrá tener como resultado la conversión masiva de trabajadores asalariados en socios.



El traslado de la fórmula cooperativa a nuevas geografías plantea problemas de fondo con un debate pendiente.

debilitamiento de los lazos sociales. Por otro lado, mantener a largo plazo un centro cooperativo y una periferia de empresas capitalistas no hace sino aumentar el riesgo de que el primero se atrinchere en un éxito cada vez más cuestionado por la asimetría inherente a una estructura de estas características.

2.3. Creación de empleo, distribución de riqueza e intervalo retributivo

La renta per cápita y la tasa de paro son dos indicadores que sirven para determinar el grado de desarrollo económico e integración social de una población. La apuesta de los cooperativistas por la creación de empleo ha hecho posible que en comarcas como el Alto Deba —cuna de la experiencia cooperativa de Mondragon— las tasas de paro sean mínimas y que la riqueza generada se haya distribuido de forma más igualitaria.

Los valores correspondientes a las tasas de paro del Alto Deba han estado en las últimas décadas por debajo de las tasas de la CAPV. Según datos del Instituto Vasco de Estadística (Eustat), en 2005, la tasa de paro de la CAPV era de 3,4%, la de Arrasate-Mondragón 2,4% y la del resto de la comarca del Alto Deba del 1,1% (1.6% para el conjunto del Alto Deba). Han sido muchos los años en los que en la comarca donde nacieron las cooperativas se ha hablado técnicamente de “pleno empleo”.

Además del esfuerzo por generar puestos de trabajo, en las cooperativas el principio de solidaridad retributiva ha permitido la mejor distribución de la riqueza generada.

En un inicio, el principio de solidaridad retributiva fue una expresión de solidaridad respecto a los socios trabajadores que menor retribución tenían, una forma de poner límites a la retribución salarial sobre

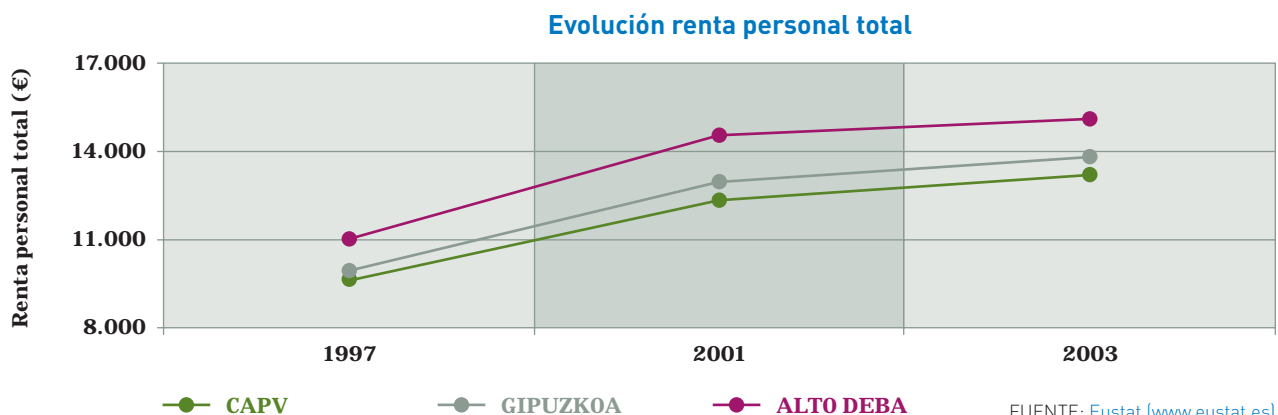


La comarca del Alto Deba, epicentro de la experiencia cooperativa de Mondragon ha desarrollado una densidad y una diversidad cooperativa sin precedentes.

premisas no vinculadas con la rentabilidad económica, que demostraba cierta voluntad de vivir en una sociedad más igualitaria. Posteriormente, la ampliación del abanico salarial se justificó con la necesidad de evitar la fuga de técnicos y profesionales colocados en los puestos de mayor responsabilidad. En el III. Congreso del GCM se redefinió el anticipo de los ejecutivos, buscando un equilibrio entre la

equidad interna —intervalo retributivo que garantiza que no existe una amplia dispersión entre los salarios inferiores y superiores— y la competitividad externa —remuneraciones equiparables a las del entorno sectorial y territorial de las cooperativas—.

Pese a la ampliación del abanico, en general la retribución de los altos cargos sigue siendo menor que el de los profesionales que trabajan en puestos similares en empresas que no están integradas en el grupo Mondragon. En síntesis, la escala salarial sigue siendo más solidaria que en el medio empresarial circundante. Los datos del siguiente gráfico muestran que la **renta personal total** del Alto Deba es mayor que la de la provincia y la del País Vasco.



El cooperativismo ha resultado ser un fenómeno crucial en el desarrollo global del Alto Deba, una comarca que se destaca por su baja tasa de desempleo y las rentas medias altas de su población, convirtiéndose así en una de las comarcas más prosperas del País Vasco.

3. Distribución de fondos cooperativos

Las cooperativas, además de impulsar la creación de empleo y una distribución más equitativa de la riqueza generada, han invertido grandes cantidades de dinero a través de la creación de diversos fondos impulsando iniciativas de desarrollo económico y social; no sólo en el entorno más cercano, sino también en lugares más alejados de su centro neurálgico.

3.1. Fondo de Educación y Promoción Cooperativa

La principal herramienta con la que cuentan las cooperativas para la transformación social es el Fondo de Educación y Promoción Cooperativa (FEPC). Algunas cooperativas utilizan la denominación FEP (Fondo de Educación y Promoción) o FEPS (Fondo de Educación y Promoción Social) para referirse al mismo fondo.

Todas las cooperativas que terminan el ejercicio con resultados positivos deben aplicar por ley entre un 5 y 10%¹ de estos **excedentes** —tras descontar los compromisos fiscales— al Fondo de Educación y Promoción Cooperativa.

El destino de estos recursos ha variado en el tiempo y es diferente en función de cada cooperativa, pero históricamente se ha utilizado, sobre todo, para la financiación de actividades y proyectos relacionados con la educación, el euskara y la cultura vasca, e iniciativas sociales de muy diverso tipo.

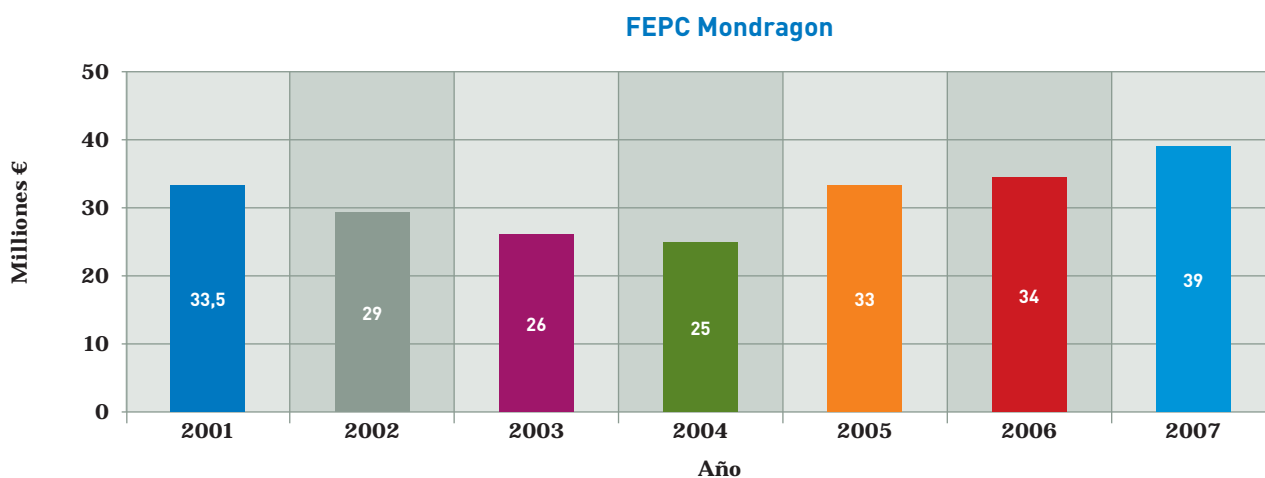
En 1989, se creó el Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa (FEPI). Las cooperativas destinan el 20% del FEPC (el 43% en el caso de Caja Laboral) a este Fondo, que se gestiona desde la Corporación, y sirve para poner en marcha proyectos conjuntos, en el ámbito de la formación e investigación, que las cooperativas no podrían acometer de manera individual.

3.2. Ejemplos de distribución del FEPC

Teniendo en cuenta el número y diversidad de cooperativas, se ha optado por analizar los casos de Fagor, Caja Laboral y el Grupo Mondragon en su conjunto. Las primeras tienen gran significación en la realidad de Mondragon, tanto por su antigüedad, como por sus volúmenes de negocio y número de socios-trabajadores; el Grupo, por su parte, nos permite tener una visión de conjunto.

3.2.1. Los FEPC en el seno del grupo Mondragon

En los últimos siete ejercicios económicos las cooperativas han aportado casi 220 millones de euros a través del FEPC a organizaciones y proyectos de diverso tipo.



FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias de Sostenibilidad de Mondragon.

¹ Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi, artículo 67.

Como el FEPC es un porcentaje que se aplica a los beneficios de las cooperativas, por tanto, cuanto más se gana más se distribuye. Los fondos recaudados en los últimos 6 años se han distribuido de la siguiente forma:

Distribución FEPC Mondragon (%)



FUENTE: Elaboración propia con datos de la Memoria de Sostenibilidad 2005 e Informe anual 2006.

El capítulo Formación y desarrollo educativo es el que más dinero ha recibido históricamente por parte de las cooperativas. Ésta es una tendencia que todavía se mantiene. Las ayudas que engloban este capítulo en los últimos seis ejercicios han alcanzado el valor de 64,1 millones de euros y se han canalizado al ámbito universitario, la enseñanza profesional y la enseñanza en general.

Por detrás de la educación se encuentra el capítulo iniciativas sociales varias, de las que se benefician, por un lado, los programas de ayuda a discapacitados, cuidado de ancianos o reinserción de personas excluidas y las actividades de ONGDs y proyectos de desarrollo en el Tercer Mundo, por otro. Estas entidades recibieron el 25,07% del total del FEPC, que equivale a 45 millones de euros.

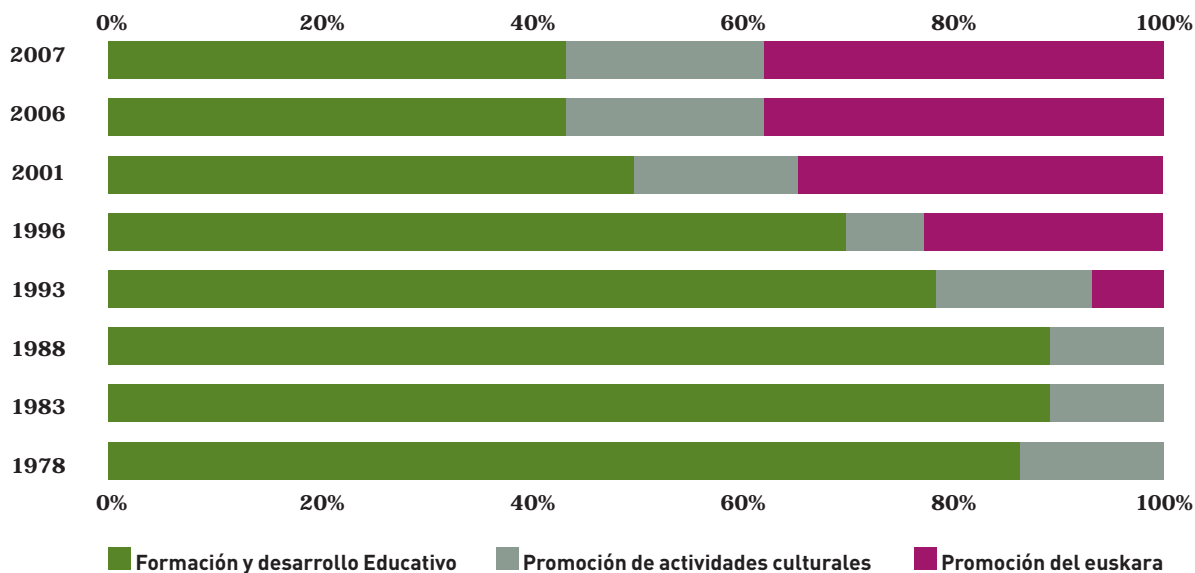
Los proyectos de I&D y la promoción de actividades culturales han recibido respectivamente 23,3 y 20,7 millones de euros en los últimos seis ejercicios. La preocupación por el euskara también se refleja en esta distribución, ya que muchas cooperativas dedican parte de sus fondos a la promoción y normalización del euskara, tanto dentro las empresas como en el entorno que les rodea y esto ha supuesto que en los últimos seis años se hayan destinado 11,5 millones de euros a este fin.

Ya para terminar, las cooperativas también han dedicado algunas cantidades de dinero menores para apoyar iniciativas relacionadas con el consumo (apoyo a asociaciones de consumidores, publicaciones sobre consumo, etc.) y a otras actividades.

3.2.2. Grupo FAGOR

El Grupo Fagor ha sido desde sus inicios un referente para la Comarca del Alto Deba. Ya en sus inicios desarrolló un Fondo propio llamado FOSI (Fondo de Obras Sociales Intercooperativo) con el objetivo de desarrollar proyectos a nivel de Grupo. Una parte del FOSI era gestionada por el Grupo y otra la distribuía cada cooperativa de forma individual, respondiendo a las peticiones y necesidades más cercanas.

Evolución FEPC Grupo Fagor



FUENTE: [Elaboración propia a partir del Proyecto de fin de carrera "Responsabilidad Social de la Experiencia Cooperativa de Mondragon"](#), de Nagore Sancho y documentación del Grupo Fagor.

Como se puede observar en el gráfico de arriba, el rubro de Educación ha tenido un protagonismo especial en la distribución de los fondos del Grupo desde sus inicios. En los primeros años casi la totalidad del Fondo de Educación y Promoción Cooperativa se destinaba a este capítulo. Este dinero servía sobre todo para financiar las inversiones y gastos de la escuela Politécnica de Mondragon y de la **ikastola** Almen (actualmente Arizmendi). A través de Hezibide² esta ayuda se expandió a otros centros educativos como San Viator, la Escuela de Magisterio de Eskoriatza o el Centro de Idiomas Modernos (actualmente Mondragon Lingua).

En 1981 el Grupo FAGOR creó la **Fundación Gizabidea**, con el objetivo de administrar el patrimonio de Hezibide e impulsar nuevos proyectos. A finales de los años 80 parte del FEPC se utilizó para dotar de capital propio la Fundación y financiar sus actividades.

Entre 1992 y 1995 la crisis económica que afectó a las cooperativas hizo que las aportaciones al FEPC disminuyeran considerablemente y que el dinero de este fondo se destinase a cursos de formación. A partir de 1995, el Grupo Fagor decidió canalizar la mayor parte del dinero destinado a la educación a la Fundación Gizabidea.

El hecho de que en el pasado se dotase a Gizabidea de fondos propios ha contribuido a que en los últimos años la distribución entre los diferentes capítulos sea más equitativa y el abanico de instituciones apoyadas sea más amplio.

² Hezibide surgió como evolución de la Liga de Educación y Cultura, asociación creada en 1948 para dar cobertura jurídica a la Escuela Politécnica. Creada en los años 70, Hezibide tenía por objetivo extender el modelo de la Escuela Politécnica a otros centros educativos de la Comarca, planificar el área de educación, coordinar los centros y llevar el control económico-financiero de los mismos.

En 1989, coincidiendo con el inicio de la estructuración de la Corporación, se comenzó a hablar de promoción cooperativa a la hora de distribuir los FEPC. Desde entonces, el porcentaje destinado a este capítulo ha ido creciendo progresivamente. A partir de 1996 la mayor parte de los fondos se destinan a fomentar el uso del euskara en las cooperativas. Este dinero sirve para nutrir el “Fagor Euskara Fonda”, que junto a otros ingresos, se utiliza para financiar los planes de euskara del grupo.

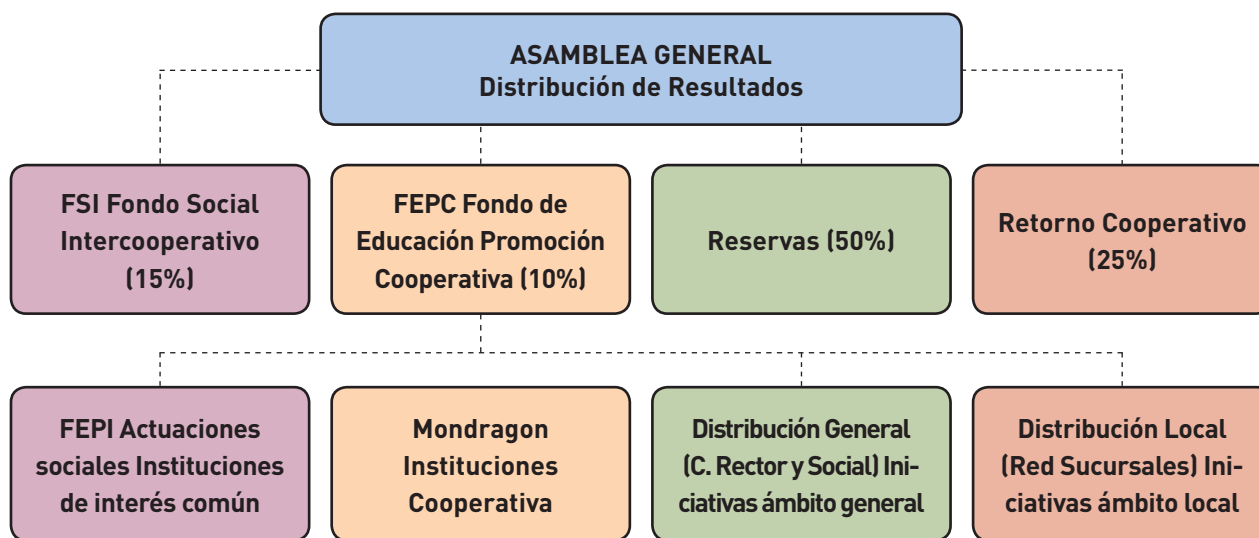


Mundukide es uno de los principales exponentes de la proyección cooperativa hacia los países empobrecidos.

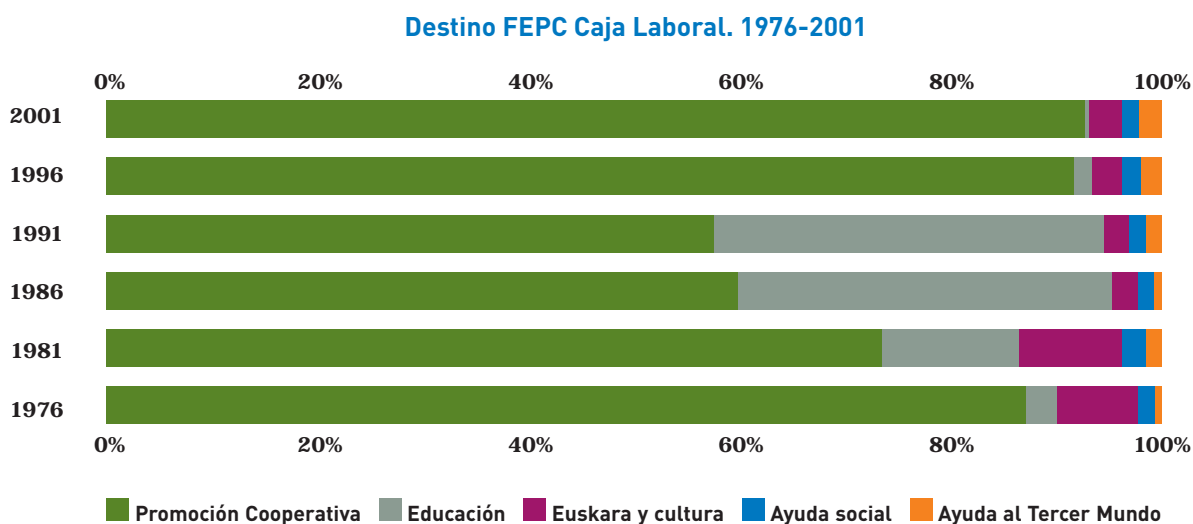
En el capítulo de desarrollo comunitario se engloban las ayudas destinadas a entidades de diversa índole: asociaciones culturales, instituciones y organizaciones asistencias, ONGs, asociaciones vecinales, asociaciones de padres, etc. Hasta 2005 el porcentaje dedicado al desarrollo comunitario sufría algunos altibajos. A partir de ahí ha rondado el 20% del total de los fondos. La normativa 2/2005 sobre la aplicación de criterios del FEPC estableció destinar un 10% del total a proyectos de desarrollo socio-económico en regiones del Tercer Mundo. Esta medida contribuyó a estabilizar las partidas del capítulo de desarrollo comunitario. Más o menos la mitad de los fondos van a Mundukide y la otra mitad a temas culturales. La parte de **Mundukide** la distribuye el grupo; la otra parte está repartida entre el grupo y las cooperativas de forma individual, respondiendo a necesidades concretas de los municipios en los que están implantados.

3.2.3. Caja Laboral

La Caja Laboral, al igual que las demás cooperativas, destina el 10% de sus excedentes al Fondo de Educación y Promoción Cooperativa. Al ser una de las cooperativas con mejores resultados económicos las cantidades que distribuye son mayores que las otras cooperativas. En 2007 la totalidad de las cooperativas del grupo Mondragon destinaron 39 millones de euros al FEPC. Por su parte, la Caja destinó 12.5 millones de euros, lo que representa el 32% del total. La distribución de excedentes de la Caja se realiza de la siguiente forma:



En los siguientes gráficos se muestra la forma en la que la Caja ha distribuido sus FEPC. La división de los datos en dos gráficos se debe a que los criterios utilizados para englobar los destinos de los fondos son diferentes. El primer gráfico muestra los datos desde una perspectiva histórica:



FUENTE: Elaboración propia a partir del Proyecto de fin de carrera "Responsabilidad Social de la Experiencia Cooperativa de Mondragon", de Nagore Sancho.

La promoción cooperativa es el epígrafe que más ayudas ha recibido; casi siempre ha estado por encima del 60% de los FEPC. Una parte importante de estos fondos se han dedicado a la consolidación de las estructuras cooperativas y al sostenimiento de las instituciones creadas para la dinamización del ámbito empresarial cooperativo.

La forma en la que se ha distribuido el dinero incluido bajo este epígrafe ha ido adaptándose a la realidad de cada momento. El cambio más importante se dio en 1991, cuando la Caja se incorporó al FEPI, un fondo común creado para realizar proyectos de forma conjunta. La Caja destina el 43% de su FEPC a este fondo. Otra parte, equivalente al 25% del fondo, se utiliza para apoyar a las instituciones corporativas de Mondragon; sus cometidos abarcan desde la transmisión de los valores y señas de identidad comunes, el apoyo a las cooperativas que forman el grupo, el desarrollo de iniciativas comunes y solidarias de tipo empresarial, etc. También se engloba bajo este epígrafe la contribución que la Caja hace a otras entidades que trabajan en el ámbito del cooperativismo: UNACC (Unión Nacional de Cooperativas de Crédito), Elkar Lan S.Coop —Sociedad de Promoción de Cooperativas creada por la Confederación de Cooperativas de Euskadi y la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado—, etc.

El capítulo dedicado a educación ha tenido una evolución bastante singular. En los primeros años la totalidad de los fondos destinados a "obras sociales" se destinaban a la educación. A partir de 1971, los flujos financieros que se han canalizado a este epígrafe han variado en función de los cambios que se han producido en la forma de gestionar y decidir el destino del FEPC.

Hasta 1990, la Caja Laboral realizó una importante labor de apoyo a diversas entidades educativas como la Escuela Politécnica de Mondragón, la Escuela de Estudios Empresariales de Oñati, la Escuela de Magisterio de Eskoriatza, la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) o la Fundación Gizabidea. La mayoría de las entidades que recibían apoyo de la Caja eran de carácter cooperativo. Tras la creación del FEPI, el desarrollo de las organizaciones cooperativas del ámbito educativo que antes eran apoyadas directamente por la Caja, pasó a ser sustentado a través del nuevo fondo.

La Caja Laboral mantiene hasta la actualidad su compromiso con diversos centros no cooperativos, como por ejemplo la UNED, Eusko Ikaskuntza o Goier (Programa de estudios universitarios en el extranjero) que no son apoyados por el FEPI.

Además de la promoción cooperativa y la educación, la Caja desde sus inicios ha apoyado diversas iniciativas para potenciar y normalizar el euskara, a través de las ayudas que ofrece a entidades como UZEI (Centro Vasco de Terminología y Lexicografía), Euskaltzaindia (Real Academia de la Lengua Vasca), o La Confederación de Ikastolas de Euskal Herria. También ha apoyado actividades de investigación sobre la cultura vasca y ha auspiciado premios de reconocimiento a personas e instituciones que trabajan en este campo. Cabe destacar que el apoyo a las necesidades surgidas en torno a asociaciones locales o comarcales se distribuye a través de las sucursales.

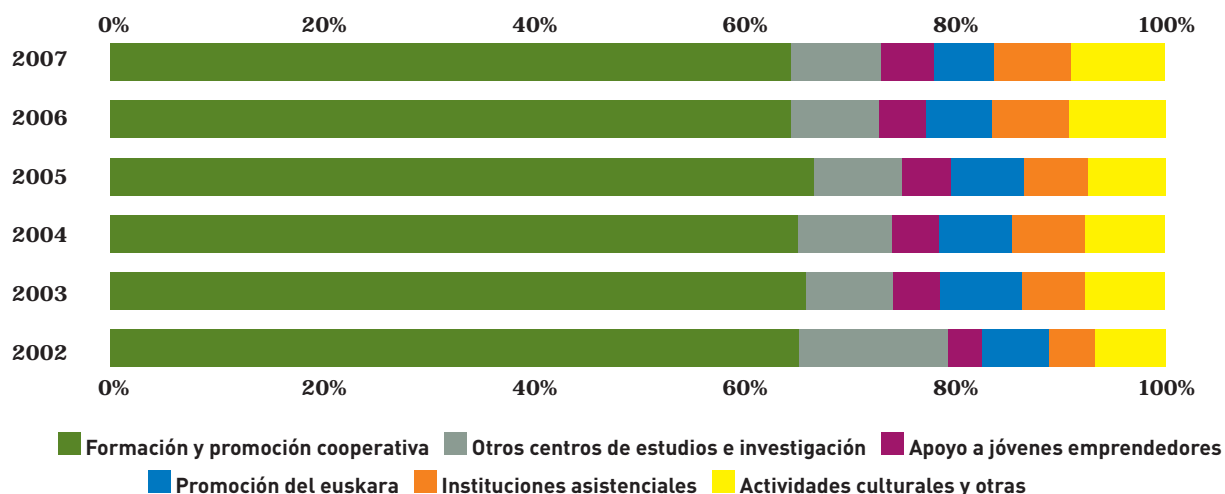
Las sumas de dinero destinadas a este epígrafe son proporcionalmente mucho menores que las de los dos capítulos anteriores, pero esto no le resta valor. El apoyo de la Caja fue, tal vez, más relevante durante las primeras décadas de desarrollo del cooperativismo mondragonés, en una época en la que la promoción del euskara no sólo no tenía apoyos ni reconocimiento institucional sino que el propio régimen atentaba contra sus diversas expresiones, cuando su apoyo pudo ser más relevante en términos cualitativos.

Los fondos destinados a Ayuda Social han sido menores que los dedicados al euskara. Esta parte de los fondos se ha utilizado sobre todo para apoyar las organizaciones que trabajan en la lucha contra la drogadicción y la marginación social y las entidades que trabajan por la integración social de las personas con deficiencias y síndromes cerebrales. Hay instituciones que llevan más de 30 años recibiendo subvenciones de la Caja, y son más de 60 las que cada año son beneficiadas por el FEPC. Entre las entidades beneficiadas están organizaciones como Proyecto Hombre, ASPACE, ATZEGI o GAUTENA.

El epígrafe Ayuda al Tercer Mundo apareció por primera vez en 1994. Esto se debe principalmente al creciente interés que ha cobrado el tema en los últimos años. Con alguna excepción puntual, año tras año la cantidad dedicada a este fin ha aumentado. En el campo de la ayuda al Tercer Mundo es remarkable el apoyo a la Fundación Mundukide. Además de Mundukide, UNESCO Etxea, Gizalde y Kooperera, Medicus Mundi y otras ONGs reciben dinero de la Caja.

En el siguiente gráfico se detalla la forma en la que la Caja ha distribuido los FEPC en los últimos seis años:

Destino FEPC Caja Laboral. 1976-2001



FUENTE: Elaboración propia a partir de los Informes anuales de Caja Laboral.

Tal como se ha explicado anteriormente el epígrafe Formación y Promoción Cooperativa es el que históricamente más fondos ha recibido. En los últimos seis años esto ha supuesto destinar 40.233,13 euros a este capítulo, distribuidos entre el FEPI, instituciones corporativas y otras actividades relativas al cooperativismo, como son el apoyo a UNACC, Elkar Lan S.Coop o Ucotar.



Las cooperativas se han comprometido en el proceso de abrir espacios al euskara en el trabajo.

Las entidades que se benefician de los fondos del capítulo Otros centros de estudios e investigación han recibido en los últimos años 4.689,54 euros de manos de la Caja Laboral. A estos fondos acceden instituciones educativas e investigadoras no cooperativas.

El apoyo a Jóvenes emprendedores empresariales se materializa sobre todo a través de la Fundación Gaztempresa, una iniciativa propia de la Caja Laboral de fomento del empleo y el emprendizaje empresarial, especialmente entre los jóvenes. Además de la Fundación, otras iniciativas del mismo tipo reciben también el apoyo de la Caja: Izan Elkartea (Inserción de jóvenes de Vitoria-

Gasteiz), Bide Barri Enplegu zentroa (Oñate), Pioneros (Fundación de servicios socioeducativos de La Rioja), etc. La Caja ha destinado casi más de un millón de euros a este cometido en los últimos seis ejercicios.

Casi el doble de esa cantidad, 2.730.510 euros (cerca del 5% del FEPC) ha destinado la Caja en el mismo periodo a la Promoción del euskara. Para Instituciones asistenciales ha habido una derrama de casi tres mi-

llones y medio de euros. Finalmente, los fondos del capítulo Actividades culturales se utilizan para respaldar iniciativas sociales y culturales de muy diversa índole. Esta partida generalmente se distribuye a través de las sucursales; la idea es responder a las necesidades más cercanas; para ello opera en torno al área de influencia de cada una de las sucursales.

Merece la pena destacar, que en los dos últimos años, además del 10% que se dedica anualmente a los FEPC, la Caja decidió hacer una aportación extra del 1% con cargo a la cuenta de resultados para apoyar más iniciativas de carácter social y asistencial.

3.3. El Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa

Parte de los FEPC de las cooperativas se destinan a un fondo común: Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa. Este fondo fue aprobado en el II Congreso, realizado en 1989, con el objetivo de apoyar la financiación estructural de los centros de Educación y Tecnológicos y el apoyo a los Planes de Ciencia y Tecnología. Esto se materializa a través del apoyo a proyectos de:

- **Formación socio-cooperativa y profesional.** Proyectos con destino prioritario a centros educativos asociados a Mondragon que imparten formación orientada a su aplicación práctica en las empresas. El principal destino lo conforma Mondragon Unibertsitatea.
- **Investigación y desarrollo.** Proyectos destinados a elevar el nivel tecnológico de las cooperativas, a través de actuaciones como el Plan de Ciencia y Tecnología o la puesta en marcha de Centros Tecnológicos prioritariamente de carácter intercooperativo.

El FEPI ha servido para crear un fondo común que permite movilizar los recursos necesarios para poner en marcha proyectos conjuntos, que las cooperativas en forma individual difícilmente podrían asumir. Los criterios de distribución del FEPI central se ciñen a aspectos puramente cooperativos. Desde 1994 se gestiona a través de la Fundación MCC, dado que una entidad de este tipo es idónea para recibir, así como para canalizar donaciones y aportaciones sin ánimo de lucro.

Este fondo se nutre de los Fondos de Educación y Promoción de las cooperativas que pertenecen a la Corporación. Todas las cooperativas con dotación al FEPC aportan el 20% del mismo al FEPI (10% el primer año de aportación, 15% en el segundo y 20% a partir del tercero). La Caja Laboral en cambio, atendiendo a su papel histórico como elemento cohesionador e impulsor de las cooperativas hasta el surgimiento de MCC, aporta el 43% de su FEPC.

Así, en el ejercicio 2007, de los 11,5 millones (incluyendo 700.000 euros de remanente) de euros del FEPI, la mitad provenían del FEPC de la Caja Laboral y el resto los FEPC del resto de las cooperativas asociadas. Respecto al destino de los fondos, la mayor parte del dinero del FEPI, 7,6 millones de euros, se emplearon en Formación socio-cooperativa y profesional. 3,2 millones se destinaron a financiar el Plan de Ciencia y Tecnología, y 1,2 millones al laboratorio de nanotecnología de Ikerlan. El resto (0,6 millones) sirvió para subvencionar proyectos de Promoción.

3.4. Perspectivas de futuro

Si se analiza el destino que históricamente han tenido los Fondos de Educación y Promoción hay que subrayar tres ámbitos como principales beneficiarios: la educación y formación técnica, con especial énfasis en la Escuela Politécnica de Mondragon, y más tarde, en Mondragon Unibertsitatea; el euskara y el ámbito cultural vasco; y las iniciativas comunitarias de diverso tipo —obras sociales y de asistencia, actividades lúdicas, medio ambiente, etcétera— que se han apoyado de forma más minoritaria y minifundista.

En los últimos años han emergido las iniciativas de apoyo al Tercer Mundo y los planes para la normalización del euskara en las cooperativas. En el primero de los ámbitos es de destacar el creciente apoyo de las cooperativas a Mundukide.

A pesar de que el tipo de iniciativas financiadas a través del FEPC de las cooperativas son similares, hay algunos destinos que son, por lo menos, cuestionables. Sería deseable que se fijaran criterios consensuados para apoyar iniciativas, entidades y actividades en función de su capacidad o vocación transformadora.

Las valoraciones realizadas en torno al Proceso de Reflexión del Sentido de la Experiencia⁵ muestran que un sector amplio de las cooperativas considera que la aportación hecha a la transformación social a través del FEPC es positiva, pero insuficiente; según este parecer, se ha incidido por debajo de la capacidad real de las cooperativas.

Respecto al binomio cooperativas territorialidad, no cabe duda de que la mayor beneficiaria de los fondos ha sido la comarca del Alto Deba. Por un lado, es sabido que para viabilizar un proyecto de transformación real y efectivo es necesario contar con una masa crítica de cooperativas y cooperativistas suficiente; por otro lado, estos fondos responden a una dimensión micro y de proximidad, y siendo la zona con mayor concentración de cooperativas y cooperativistas es lógico pensar que se queden en la propia comarca. La transferencia de este modelo de referencia a otras comarcas es algo que ya está en marcha.

En todo caso, nuevos elementos de juego vienen a reconfigurar los escenarios de intervención social y comunitaria de las cooperativas. Hay que tener en cuenta que hace años que la experiencia de Mondragon se extendió a otras regiones, incluso más allá de los ámbitos vasco y estatal. Vivimos una época en la que el proceso de globalización económica está acelerando el proceso de internacionalización de las cooperativas. Hasta la fecha, la expansión internacional de las cooperativas no se ha realizado bajo la fórmula cooperativa, pero eso no justifica que se diluya el compromiso social de las mismas ahí donde operan.

La dimensión comunitaria del compromiso social de las cooperativas se asocia con una voluntad de identificación con las necesidades y aspiraciones de su medio social —ello rinde tributo a la finalidad social del cooperativismo—. Siendo así, parece claro que, en el contexto actual habría que ir ampliando

5 Proceso de Reflexión llevado a cabo entre 2004 y 2005 en todas las cooperativas del grupo. Se realizaron 134 reuniones en las que se debatió sobre la Formación-Educación cooperativa, la Participación-Cooperación y la Transformación social en la experiencia cooperativa de Mondragon. Participaron 1.373 personas que representaban a los órganos rectores, sociales y directivos.

los principios de identidad, de tal manera que sin renunciar a los propios, hubiera cabida para aquello que hasta hace poco era percibido, más bien, como ajeno.

Estas cuestiones merecen un debate en profundidad sobre cuál debe ser la función última de los FEPC. ¿Son una herramienta para devolver al entorno los beneficios generados por la cooperativa o son un instrumento para la transformación social? En cualquiera de los casos, ¿existe un horizonte compartido?, ¿hacia dónde se quiere caminar?

Arizmendiarrrieta nos ha dejado un legado muy rico sobre la finalidad social de las cooperativas. Según éste el principal objetivo del proyecto de transformación era el desarrollo de las personas y la comunidad. Las cooperativas eran un instrumento para la transformación social y la obligación de las empresas creadas en Arrasate-Mondragón iba más allá de crear trabajo y distribuir riqueza entre sus miembros. Después de cincuenta años, es posible que haya llegado la hora de revitalizar ese legado. (ver capítulo 1, pág. 70)

A pesar de las citadas limitaciones, el compromiso social con el entorno es uno de los elementos característicos de la experiencia cooperativa de Mondragon y está ligada al sentido e identidad de la misma. Esto hace que el trabajo realizado en este campo pueda servir para construir un horizonte de sentido, fortalecer el sentimiento de pertenencia y comunidad de los socios y su motivación como integrantes de la experiencia de Mondragon.

En este contexto de cambio, sería necesario abrir un proceso de reflexión que permitiera:

- Conocer mejor cuál ha sido el camino recorrido en el ámbito del compromiso social. Qué, cómo y por qué se ha hecho.
- Debatir sobre los retos éticos y sociales actuales con las que las cooperativas se sienten más identificadas y en las que tienen más para aportar. Analizar qué ámbitos deben ser reasumidos, cuáles revisados, cuáles habría que poner en marcha y cómo se debe trabajar en cada ámbito.
- Conocer otras experiencias de compromiso y transformación social.
- Dibujar las bases de un modelo de compromiso social externo con señas de identidad propias y claras.

Es necesario analizar lo que se ha realizado hasta ahora. Por ejemplo, en las iniciativas de formación sería conveniente clarificar mejor los rubros de formación técnica y cooperativa para favorecer ésta última, como base de cualquier proyecto con vocación transformadora.

Al mismo tiempo sería oportuno reforzar los ámbitos que antes hemos llamado emergentes, que van cobrando fuerza por iniciativas endógenas. Teniendo en cuenta que el entorno en el que nacieron y crecieron las cooperativas ha cambiado considerablemente, es necesario hacer una reflexión sobre cuáles son los retos éticos y sociales futuros: ¿vivienda?, ¿tercera edad?, ¿medioambiente?, ¿integración de inmigrantes?

Pero no sólo hay que reflexionar sobre cuál es la mejor aportación que podemos hacer como experiencia, también sería necesario redefinir el cómo. Si consideramos que históricamente ha habido una tendencia al minifundismo y a la desconexión entre las iniciativas emprendidas por cada cooperativa, sería interesante

analizar las posibilidades de focalizar y priorizar actuaciones. El monto destinado a los FEPC en 2007 por las cooperativas de Mondragon fue equivalente al presupuesto del Gobierno Vasco para cooperación al desarrollo, situaciones de emergencia y actividades de sensibilización. Diseñando una estrategia adecuada el impacto y los resultados que se podrían conseguir a través de los FEPC podrían ser mucho mejores.

Además habría que estudiar la posibilidad de crear alianzas con movimientos sociales u organizaciones que tienen una amplia experiencia en los ámbitos en los que se quiere incidir. Existen organizaciones con una larga trayectoria, por ejemplo, en los ámbitos de la integración social o cultural, con los que se podría colaborar de forma más estrecha.

Teniendo en cuenta la naturaleza cooperativa de Mondragon, sería interesante hacer este trabajo, en la medida de lo posible, buscando la cooperativización de proyectos desarrollados en los diferentes ámbitos. En la historia de Mondragon existen varias experiencias de este tipo, donde además de la cooperativización del trabajo, se han abordado otros ámbitos: ahorro, consumo, seguridad social, asistencia sanitaria, educación, infancia, cultura, etc.

Las posibilidades son grandes. Con sus variaciones según los resultados de los ejercicios económicos, los montos destinados a los FEPC son considerables. La ley establece que las cooperativas deben destinar al FEPC entre el 5 y el 10% de sus beneficios. Uno de los fundadores de la experiencia decía que “la solidaridad que no duele al bolsillo no es verdadera”; hoy hay quien se pregunta si este compromiso social de las cooperativas es fruto de la obligación que establece la ley o responde a un compromiso real de los cooperativistas.

En los últimos años, hemos conocido por lo menos dos experiencias que demuestran que se puede dar un compromiso mayor. Caja Laboral viene destinando un 1% más de lo que corresponde por ley a apoyar iniciativas sociales de diverso tipo. Por su parte, la Asamblea General de Fagor Arrasate, aprobó por tercer año consecutivo aportar fondos adicionales (un 3% más, con cargo a la parte de la cuenta de resultados destinada a los socios) para las Ikastolas del País Vasco francés y para los campamentos de refugiados del Sáhara Occidental.

CAPÍTULO **13**

Internacionalización

Índice

Introducción.....	335
1. Estructura cooperativa internacional.....	336
2. Características de la internacionalización.....	338
2.1 Objetivos y vías de expansión.....	340
2.2 Panorámica mundial de Mondragon.....	342
3. La intervención del Centro corporativo en el proceso de internacionalización.....	345
4. Participación y democracia empresarial.....	347
5. La dialéctica entre cooperativas y sociedades anónimas.....	350
6. Hacia una fórmula propia.....	351

Introducción

Un libro de estas características no podía eludir la tarea de dedicar un capítulo al proceso de internacionalización de la experiencia cooperativa de Mondragon. Su actualidad, su importancia, sus implicaciones, y hasta su resonancia social justifican plenamente esta incorporación.

Como hemos venido señalando a lo largo de estas páginas, el proceso de internacionalización de las cooperativas de Mondragon se inscribe dentro del actual proceso de globalización económica. Liberalización económica, revolución tecnológica, grandes concentraciones de capital y competencia creciente son algunos de los rasgos de identidad de la fase actual del capitalismo mundial.

A la luz de su expansión internacional, las cooperativas industriales parecen estar demostrando capacidad suficiente para adaptarse al nuevo contexto. Desde un punto de vista cooperativo, sin embargo, son muchas las preguntas que se vienen planteando: ¿es posible la supervivencia de las cooperativas en una economía globalizada sin grandes mutaciones societarias? ¿la sociedad cooperativa tal y como la hemos concebido en los últimos años permanecerá en el futuro? ¿es viable diseñar un esquema de cooperativa democrática con filiales productivas en el exterior? ¿qué escenarios se dibujan una vez que el proceso de internacionalización adquiera dimensiones mayores? ¿cómo conciliar la proyección y el compromiso social de las cooperativas con el País Vasco con las nuevas implantaciones externas? ¿qué margen de actuación tienen las cooperativas para mantener los objetivos cooperativos? La cuestión de fondo de están interrogantes es ver hasta qué punto las cooperativas tienen posibilidades de crecer y consolidarse en un entorno capitalista de nuevo cuño sin dejar de ser lo que son.

El objetivo de este capítulo es acercar, centrar y ayudar a entender, a grandes rasgos, el proceso de internacionalización de las cooperativas de Mondragon. Con ese norte, el capítulo sigue el siguiente esquema: se abre con una contextualización histórica de la expansión internacional de las cooperativas; continúa con una revisión de las características y rasgos más destacables de la misma; se completa con un breve recorrido por los mecanismos de participación en la empresa; y se cierra con una reflexión sobre la relación dialéctica entre la sociedad cooperativa y el valor del territorio.

1. Estructura cooperativa internacional

“ El modelo que se viene siguiendo por el cooperativismo de Mondragon para su despliegue multinacional consiste en utilizar como instrumento de expansión la fórmula de crear sociedades de capital. En estas empresas las personas que se adscriben en calidad de trabajadores por cuenta ajena no son sus propietarios, y no tienen el poder soberano por el hecho de ser trabajadores. El cooperativismo se ve así obligado a mutar su modelo de sociedad de personas por el único sistema que existe para el desarrollo multinacional: el sistema capitalista. ”

- José María Ormaetxea, "Cooperativas, globalización y deslocalización" (2006)

Los espacios tradicionales de operación de las empresas cooperativas han sido los mercados locales y nacionales. Hace tiempo que las empresas cooperativas tienen relaciones comerciales (compra y venta) en mercados externos; sin embargo, lo verdaderamente novedoso es producir fuera. Así, los procesos de internacionalización de empresas cooperativas nos sitúan en un ámbito absolutamente nuevo y carente de referentes propios. En el escenario mundial son muy escasos los ejemplos de estructuras cooperativas internacionales.



Sin grandes experiencias de intercooperación con cooperativas de otros países, ni capacidad para crear otras fórmulas, la expansión internacional ha seguido impulsos empresariales mediante el control de capital.

En este marco, la apuesta de internacionalización de la ECM puede ser bastante excepcional en el ámbito cooperativo, pero no así el patrón adoptado. Al contrario, las cooperativas de Mondragon en su expansión internacional han seguido la misma pauta que otras cooperativas; han optado por un patrón que ha consistido en la creación de sociedades de capital.

Dicho de otra manera, la intercooperación no ha sido la vía ensayada en el proceso de internacionalización de las cooperativas Mondragonesas. Una estructura cooperativa

internacional sería fruto de un acuerdo entre cooperativas ubicadas en distintos países; o bien, el resultado de la creación de una única estructura cooperativa a partir de centros de producción ubicados en diversos países. En su lugar, las cooperativas de Mondragon han optado por las sociedades anónimas como estructura

básica de internacionalización. Según las propias cooperativas dicha opción se debe fundamentalmente a las siguientes razones:

a) Las relaciones comerciales se establecen siguiendo criterios económicos. Lo importante son las variables económicas y no tanto la estructura jurídica de aquel con quien se pretende una relación mercantil. Es decir, las alianzas empresariales de las cooperativas responden a criterios de negocio en mercados donde básicamente operan empresas capitalistas.

b) El universo cooperativo es limitado, especialmente en el sector cooperativo industrial. Las cooperativas se relacionan y compiten mayoritariamente con empresas capitalistas.

c) La existencia de una pluralidad de marcos legislativos cooperativos dificulta llegar a fórmulas de acuerdo entre cooperativas. Por el contrario, las fórmulas de las sociedades capitalistas son conocidas, seguras y fáciles.

d) La falta de una cultura cooperativa que estimule y refuerce iniciativas conjuntas se combina en algunos países con una tradición estatista fuerte con cierta reticencia a asumir planteamientos participativos. En otros países, por el contrario, el problema no es tanto actitudinal como de tradición y patrones culturales.

e) Un escenario cooperativo internacional plantea nuevos problemas. Desde el punto de vista del gobierno cooperativo, dado el principio fundamental de soberanía de cada entidad, las cooperativas de Mondragon se expondrían a perder el control sobre el negocio, los conocimientos y las actividades de las implantaciones externas. En términos empresariales, esta es una cuestión difícil de asumir, que plantea la necesidad de formulaciones eficaces y precisas.

Como resultado de ello, tanto Mondragon como el movimiento cooperativo internacional, en general, no han completado una estructuración internacional basada en la intercooperación. Hay que reconocer, por tanto, que en este ámbito las cooperativas han ido a remolque de las empresas de capital privado.

En esta línea, es cierto que la estructuración multinacional en las empresas capitalistas es bastante más sencilla; basta con adquirir la propiedad (extranjera) de una empresa para operar como una multinacional. Las cooperativas, por el contrario, tienen que internacionalizar la idea de la cooperación y la organización democrática a través de un proceso democrático o cuando menos consensuado; o en su caso, dar con otras cooperativas con las cuales haya grandes sinergias de negocio, de tal manera que se puedan desarrollar acuerdos y alianzas. Por esa razón, hay muy pocas cooperativas transnacionales o globales, y escasas relaciones económicas y financieras entre cooperativas a nivel internacional.

En el caso de las cooperativas de Mondragon la consecuencia más palpable de este fenómeno es la aparición de un sistema dual, compuesto por una matriz (cooperativa) y una o varias empresas filiales (sociedades de capital). Pero, antes de pasar a revisar las implicaciones de un modelo de estas características, veamos cuáles han sido los rasgos y la dimensión del proceso de internacionalización; cuáles han sido las vías escogidas; y cuáles sus rasgos más reseñables.

2. Características de la internacionalización

En los últimos quince años la experiencia cooperativa de Mondragon ha asistido a cambios de fondo. Se ha convertido en grupo cooperativo internacionalizado compuesto por un centro cooperativo y una periferia no cooperativa. Es necesario precisar que este proceso es prácticamente exclusivo del sector industrial, y que los sectores financiero y de distribución¹ de Mondragon se mantienen hasta la fecha al margen del mismo. Sin embargo, tratándose tan sólo de veintitantas —de un total de más de cien— las cooperativas del sector industrial que tienen presencia internacional, su relevancia es incuestionable. En este sentido, es un fenómeno que, aún no siendo extensivo al conjunto de las cooperativas, sí afecta a todas ellas. No solamente en términos de imagen, sino también en cuanto a orientación y proyección empresarial.

Actualmente, más de la mitad de las ventas del área industrial se realizan en el mercado internacional —exportaciones más ventas de las empresas filiales—, más de sesenta plantas productivas se reparten en 19 países de cuatro continentes donde emplean a unas 15.000 personas.

Si las cifras parecen espectaculares no lo es menos el ritmo de crecimiento de cada uno de estos indicadores.

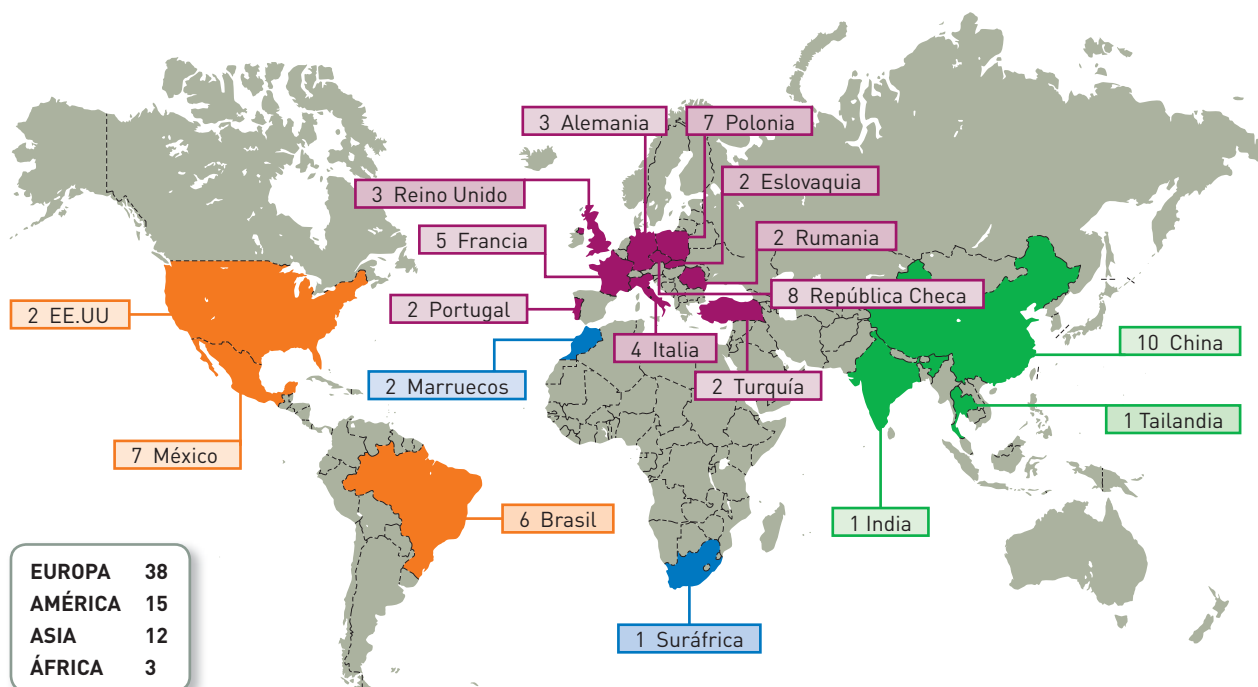
INTERNACIONALIZACIÓN DEL ÁREA INDUSTRIA DE MONDRAGON				
	1995	1999	2004	2007
% Ventas internacionales sobre ventas totales	35%	47%	57.4%	56.8%
% Compras internacionales sobre ventas totales	12%	27.6%	35.4%	35%
Empleos internacionales sobre empleos locales	0.5%	8.6%	23.2%	33.7%
Filiales internacionales	5	19	60	68

FUENTE: Elaboración propia con datos de Errasti (2003), Luzarraga (2008) y Mondragon.

La tendencia de los últimos años señala que es el ámbito internacional el más dinámico en cuanto a crecimiento de empleo. Al cierre de 2007 la proporción del empleo internacional alcanzó una tasa del 15,97% sobre el conjunto del empleo (un 33.7% en el Área Industria). Cifras que dan cuenta del rápido crecimiento si tenemos en cuenta que diez años atrás el conjunto de trabajadores empleados en las filiales del grupo en el exterior rondaba el millar.

¹ Desde principios de la década de los noventa, el Grupo Eroski asume la estrategia de alcanzar posiciones de liderazgo en el mercado español. Desarrolla una política de adquisiciones —la última y más importante la red de supermercados Caprabo— y alianzas con operadores del mercado español. A nivel internacional Eroski participa en ALIDIS, una central de compras, junto con Los Mosqueteros (Francia) y Edeka (Alemania). También cuenta con una red comercial en el sur de Francia.

Distribución geográfica de las filiales de Mondragon (2007)



FUENTE: Informe Anual MCC, 2006. Actualizado a fecha de diciembre de 2007.

Tal y como se puede observar en el mapa anterior, Europa sigue siendo el continente que concentra el mayor número de filiales; éstas se reparten tanto por los países occidentales como orientales. Con excepción de Rusia y Turquía, todas las implantaciones recaen en países que forman parte de la Europa ampliada. Fuera del continente europeo la preferencia por países grandes y mercados amplios es más que notable. Según su distribución por países, China, seguida por la República Checa, Polonia y México, son los países que albergan mayor número de filiales.

En cuanto a volumen de negocio y creación (o mantenimiento) de empleo Fagor Brandt (Francia) y Fagor MasterCook (Polonia) son las más importantes. De hecho, la División Hogar, a la que pertenecen ambas, concentra el mayor número de empleos en el exterior; más de seis mil puestos de trabajo.

A fecha de diciembre de 2007 el empleo por países se distribuye de la siguiente manera: Francia (4.016), Polonia (2.010), Brasil (1.483), México (1.363), China (1.255), República Checa (1.044), Italia (788) y otros con menor incidencia.

ESTRATÉGIAS DE IMPLANTACIÓN

- China y Europa del Este: integración horizontal e integración vertical del proceso productivo. Deslocalización de algunos procesos para abaratar costes de actividades no rentables en las cooperativas matrices.
- China: principal país de aprovisionamiento.
- Europa del Este: área indispensable tras la ampliación europea y el crecimiento del consumo local.
- Brasil y República Checa: economías dotadas de procesos productivos de calidad.
- China y Rusia: países que entrañan mayores dificultades en términos culturales.

FUENTE: J.M. Luzuriaga "Comprendiendo la globalización del grupo Mondragon", avance de tesis, enero 2008.

COPRECI: EMPLEO MEDIO POR PLANTA PRODUCTIVA (2007)		
Planta	Empleo medio anual	%
Aretxabaleta	746	41,83
México	436	24,45
Chequia	279	15,64
China	171	9,59
Brasil	59	3,30
Italia	47	2,63
Turquía	44	2,46
Total grupo	1.783	100

FUENTE: Copreci.

Los sectores más internacionalizados corresponden a las divisiones industriales de Automoción, Construcción y Componentes. A esta última División corresponde Copreci, actualmente la cooperativa del grupo con mayor número de filiales. Copreci, que se dedica a la fabricación de componentes para electrodomésticos, cuenta con plantas de producción en China, México, Brasil, Italia, República Checa y Turquía.

2.1 Objetivos y vías de expansión

El objetivo principal de la internacionalización de la ECM ha sido la búsqueda de nuevos mercados para aumentar las ventas internacionales y ampliar las cuotas de mercado en el exterior. La expansión territorial se ha ido realizando a través de los mercados de Europa occidental y oriental, América del Norte y del Sur, y Asia.

VÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

- **Exportaciones:** este es un indicador interesante del grado de internacionalización de las cooperativas. Especialmente, el % de las exportaciones sobre las ventas totales.
- **Acuerdos de transferencia:** venta de licencias de producción a una empresa que opera en el mercado en el que la matriz quiere implantarse. La única que desarrolla transferencia de tecnología es Fagor Electrodomésticos y lo hace de manera muy marginal.
- **Inversión extranjera directa (IED):** control directo sobre la producción en un mercado extranjero.
- **Inversión de cartera:** adquisición minoritaria de capital en un mercado extranjero.

Por detrás, en un plano de menor importancia, se encuentra el objetivo de buscar recursos productivos y tecnológicos, y también el de mejorar los costes de producción para aumentar la competitividad de las cooperativas. Dentro de esta estrategia, el coste de la mano de obra, salvo excepciones, no ha sido un factor tan decisivo como se cree a primera vista. La proximidad de los nuevos mercados es tan importante como la reducción de los costes de producción.

Pero, basta mencionar la reducción de costes laborales para plantear la cuestión de la deslocalización productiva; especialmente cuando el producto se fabrica en un mercado externo y se vende en el mercado interno. Como por ejemplo, la fabricación de aparatos de gimnasia en China para venderlos en los grandes centros comerciales europeos. Otras cooperativas desplazan una parte del proceso de fabricación a filiales extranjeras sobre la base de que así se reducen costes de producción. Este desplazamiento se viene dando especialmente en las líneas de producción de menor valor agregado. Sin embargo, en general, las cooperativas se instalan en mercados a los que quieren acceder; se mueven para estar cerca de sus mercados y clientes. Por tanto, la pérdida de empleos, vía deslocalización de la producción, no es la principal preocupación en las cooperativas.

El *modus operandi* de las cooperativas en proceso de internacionalización ha sido fundamentalmente a través del impulso de las exportaciones y de la **Inversión Extranjera Directa (IED)**.

Desde 1995 las exportaciones han mantenido una tendencia al alza. Lo mismo sucede con las ventas internacionales y el personal empleado en las plantas productivas del exterior.

Por su parte, la transferencia de tecnología —otra vía para estar presente en los mercados internacionales— no es sino una tendencia marginal. Las cooperativas han sido reacias a transferir tecnología propia a terceros. Probablemente por experiencia propia, desconfían de sus ventajas a medio plazo.

La única cooperativa que ha transferido tecnología en la década de los noventa ha sido Fagor Electrodomésticos; su objetivo era introducirse en mercados en los que no tenía grandes posibilidades de acceso por sí misma. Estos contratos se han traducido en transferencia de *know-how* técnico, formación de personal, suministro de maquinaria y equipos, y proyectos *llave en mano*. Ejemplo de esto último fue la venta de todo un proceso de fabricación que se efectuó con una empresa china. En todo caso, incluso en Fagor Electrodomésticos, esta vía no forma parte de sus opciones estratégicas.

Dentro de la modalidad de IED, las fórmulas ensayadas han sido múltiples:

- Establecimiento nuevo bajo control total
Ejemplos: Fagor Electrónica en Tailandia, Cikautxo en la República Checa, Dikar/Wingroup en China.
- Compra bajo control total
Ejemplos: Fagor Sistemas en Francia, Copreci en Holanda e Italia, Orona en el Reino Unido, Orkli en el Reino Unido.
- Establecimiento nuevo de forma asociada (joint venture)
Ejemplos: Copreci en México, Dikar/Wingroup en Brasil.
- Compra asociada (joint venture).
Ejemplos: Fagor Industrial en Colombia, Fagor Ederlan en Brasil.
- Adquisición mayoritaria de capital
Ejemplos: Fagor Electrodomésticos en Polonia, Copreci y Orkli en la República Checa.
- Adquisición minoritaria de capital²
Ejemplo: Dikar/Wingroup en China.

Tomando en consideración la estructura de la propiedad se pueden establecer dos grandes categorías: por una parte, las inversiones extranjeras que se han realizado en solitario y aquellas otras que se han realizado en asociación con otras empresas. En el caso de las primeras, se puede hablar de “filiales totales”; en el caso de las segundas de “filiales compartidas” o proyectos de joint-venture. A su vez, la vía escogida para la implantación exterior también da lugar a dos tipologías distintas: según este segundo criterio pueden tratarse de empresas creadas “ex novo” o simplemente adquisiciones de empresas que ya operaban en el mercado.

² A diferencia de los dos casos anteriores, bajo esta modalidad no existe ningún acuerdo de asociación con los socios capitalistas con quienes se comparte la propiedad de la empresa.

Para finalizar este apartado sobre las distintas modalidades de inversión, tomemos el ejemplo de Fagor Electrodomésticos y veamos cómo se ha concretado su proceso de internacionalización. Fagor Electrodomésticos es una cooperativa industrial que opera en un sector muy internacionalizado, altamente competitivo y donde se dan grandes concentraciones de capital. Fagor es una de las cooperativas más emblemáticas y la más antigua de la ECM. En un sector donde reinan multinacionales como Electrolux o BSH, Fagor ha tomado también la senda de la internacionalización.

EL GRUPO FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS S. COOP.			
FILIALES Y PARTICIPADAS	PAÍS	AÑO DE CONSTITUCIÓN O COMPRA	PARTICIPACIÓN
Extra Electroménager S.A	Marruecos	1994	100%
Fagor MasterCook S.A	Polonia	1999	75%
Geyser-Gastech S.A	País Vasco	1997	50%
Shangai Minidomésticos Cookware Co. Ltd.	China	2002	30%
Brandt S.A	Francia	2005	100%
Filiales comerciales	Portugal R.Checa Holanda Alemania Hungría Estados Unidos Francia Tailandia Malasia		

FUENTE: Revisado con datos de Errasti, Mendizabal y Begiristain (2005), CIRIEC.

2.2 Panorámica mundial del grupo Mondragon

Con el objetivo de completar este recorrido descriptivo sobre este cooperativismo que ha roto con sus fronteras tradicionales, tanto en términos geográficos como societarios, se ha elaborado un cuadro panorámico que registra la presencia internacional de las cooperativas.

En el cuadro se clasifican las cooperativas internacionalizadas según la División a la que pertenecen; también, se ofrece información sobre el año y el país de implantación, el porcentaje de participación sobre el capital social de la empresa extranjera, los puestos de trabajo generados y la vía escogida por la cooperativa para su expansión.

Tratándose de una realidad tan dinámica, el paisaje internacional de las cooperativas está sujeto a continuos cambios; por tanto, el valor de un cuadro de estas características es aproximativo.

Panorama internacional de Mondragon (2007)

EMPRESA*	PAÍS	AÑO	PARTICIPACIÓN**	ESTABLECIMIENTO	EMPLEO
DIVISIÓN HOGAR					
FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS					
Fagor Extra Electro Ménager SA	Marruecos	1994	100%	Nuevo	234
Fagor MasterCook	Polonia	1999	75%	Compra	1.639
Fagor Minidoméstico Shangai	China	2002	30%	Nuevo	269
Fagor Brandt	Francia	2005	100%	Compra	3.876
Fagor Brandt	Italia	2005	100%	Compra	597

DIVISIÓN COMPONENTES					
GRUPO COPRECI					
Copreci México SA de CV	México	1989	100%	Nuevo	474
Copreci Brasil LTDA	Brasil	2002	100%	Nuevo	57
Copreci Systems	Italia	2002	100%	Nuevo	46
Copreci CZ	Chequia	1996	100%	Nuevo	291
Copreci Turkey	Turquia	2003	100%	Nuevo	47
Copreci China	China	2004	100%	Nuevo	175
ORKLI					
Orkli do Brasil	Brasil	2005	100%	Nuevo	30
Orkli Kunshan	China	2002	100%	Nuevo	130
FAGOR ELECTRÓNICA					
Fagor Thailand Electronics	Tailandia	1992	100%	Nuevo	256
EMBEGA					
Embega	Polonia	2007	100%	Nuevo	6
EIKA					
Eika México	México	2004	100%	Nuevo	223
Eika Polska	Polonia	2006	100%	Nuevo	70
Foundeik	Chequia	2001	100%	Compra	242
Czeika	Chequia	2001	100%	Compra	274
MATZ ERREKA					
Matz-Erreka	México	2002	100%	Nuevo	25
TAJO					
Tajo-Tabiplast	Polonia	2004	100%	Nuevo	44
Tajo-Treboplast	Chequia	2004	100%	Nuevo	18

DIVISIÓN AUTOMOCIÓN					
Cikautxo CZ s.r.o	Chequia	1999	100%	Nuevo	238
Paranoa SA	Brasil	2001	35%	Compra	731
GRUPO MAIER					
Maier UK	Reino Unido	2000	100%	Nuevo	203
Maier CZ	Chequia	2006	60%	Nuevo	23

EMPRESA	PAÍS	AÑO	PARTICIPACIÓN	ESTABLECIMIENTO	EMPLEO
GRUPO FAGOR EDERLAN					
Ederlan do Brasil	Brasil	2001	60%	Nuevo	359
Fundição Brasileiras	Brasil	2003	60%	Compra	
Fagor Ederlan Slovensko	Eslovaquia	2006	60%	Compra	160

DIVISIÓN AUTOMATIZACIÓN INDUSTRIAL					
FAGOR AUTOMATION					
Beijing Fagor Automation	China	2004	100%	Nuevo	38
Mondragon ASSEMBLY					
Mondragon Assembly SA de CV	México	2002	100%	Nuevo	18
Mondragon Assembly SA	Francia	1994	99%	Nuevo	36
Mondragon Assembly GmbH	Alemania	2002	100%	Nuevo	16

DIVISIÓN CARROZADOS Y SUMINISTROS-GRUPO GOIKIDE					
GRUPO IRIZAR					
Irizar Tianjin	China	1995	51%	Compra	243
Irizar Maghreb SA	Marruecos	1997	100%	Compra	92
Irizar Brasil	Brasil	1998	100%	Compra	313
Irizar México	México	1999	100%	Nuevo	268
Irizar TVS	India	2001	50%	Compra	743
Irizar Southern Africa	Suráfrica	2004	100%	Nuevo	24

DIVISIÓN EQUIPAMIENTO					
GRUPO DIKAR					
Wingroup Sports Leisure	China	1997	100%	Nuevo	50
Wingroup Kunshan	China	2000	100%	Compra	350
Quake	Estados Unidos	2000	67%	Compra	10
ORBEA					
Orbea Kunshan	China	2007	100%	Nuevo	20
Orbea USA	Estados Unidos	2005	100%	Nuevo	30
OIARSO					
Oiarso Kunshan	China	2007	100%	Nuevo	20

DIVISIÓN INGENIERÍA Y SERVICIOS EMPRESARIALES					
GRUPO LKS					
LKS Sei	Francia	1999	100%	Nuevo	22

DIVISIÓN CONSTRUCCIÓN					
FAGOR INDUSTRIAL					
Fagor Industrial Turquía	Turquía	2005	80%	Nuevo	49
Fagor Industrial Setricefradue	Italia	2003	100%	Compra	32

Fagor Industrial Danube	Francia	2000	60%	Compra	46
Fagor Industrial	México	2005	80%	Nuevo	111
Edesa Horeca	Polonia	2005	100%	Nuevo	108
GRUPO COINALDE					
Coinalde Polska	Polonia	2005	100%	Nuevo	22
LANA					
Lana	Chequia	2007	100%	Nuevo	40

DIVISIÓN ELEVACIÓN

ELECTRA VITORIA

Electra Vitoria-México	México		75,39%	Nuevo	70
------------------------	--------	--	--------	-------	----

DIVISIÓN MÁQUINA-HERRAMIENTA

GRUPO DANOBAT

Danobat-Newall	Reino Unido	2003	100%	Compra	24
Danobat Bimatec GMBH	Alemania	1992	100%	Nuevo	33
Danobat Overbeck	Alemania	2002	100%	Compra	54
Danomar	Rumania	2002	55%	Nuevo	14

EGURKO

Egurko Planerko	Rumania	2004	100%	Nuevo	16
-----------------	---------	------	------	-------	----

MB SISTEMAS

MB Lusitania	Portugal	2007	100%	Nuevo	35
--------------	----------	------	------	-------	----

DIVISIÓN SISTEMAS INDUSTRIALES

GRUPO ULMA

Ulma Alpi Betapech	Italia	2004	100%	Compra	120
Ulma Bauma	Polonia	2004	75%	Compra	152
Ulma Construcción	China	2006	100%	Compra	100

FUENTE: Elaboración propia con información de Errasti, del grupo Mondragon y de las cooperativas implicadas. Los datos de empleo corresponden a diciembre de 2007.

* En mayo de 2008 la Asamblea General de Irizar decidió salir del Grupo Mondragon. Por otro lado, a finales de 2008, la División Automoción se ha dividido en dos.

** Incluyendo la participación del grupo Mondragon.

3. La intervención del Centro corporativo en el proceso de internacionalización

La intervención del centro corporativo de Mondragon en este proceso ha sido clave, tanto en términos estratégicos, financieros como institucionales. Es más, antes de que el grupo Mondragon adoptara la internacionalización como objetivo estratégico, sólo dos cooperativas habían ensayado su salida al extranjero: por un lado, Copreci, que había sellado un acuerdo de joint-venture en la ciudad de Guadalajara (México)

para la producción de reguladores de gas y componentes de hornos y cocinas con un socio local; por otro lado, Fagor Electrónica, que en 1991 abrió en Tailandia una planta de producción de semiconductores.

Sin embargo, a partir de 1994, una vez que Mondragon asume el reto y diseña un plan de expansión internacional, el proceso adquiere rasgos muy dinámicos. El primer paso en esta dirección se dio en 1993 cuando en el IV. Congreso, al definir la Política General, se adoptó la internacionalización como objetivo básico y se estableció un Plan Estratégico Corporativo de Internacionalización (PECI), que se ha ido renovando cada cuatro años. (ver capítulo 5, pág. 171)

En términos generales, el objetivo del Plan Estratégico era dinamizar y coordinar las iniciativas sectoriales, y diseñar una plataforma corporativa de apoyo que permitiera aumentar las posibilidades de éxito de las iniciativas de internacionalización. Aparte de las funciones fijadas para tal efecto, en las oficinas centrales de Arrasate-Mondragón también se fueron creando una serie de instrumentos de apoyo:

a) Delegaciones extranjeras: su función consiste en crear oportunidades de negocio, promocionar las implantaciones externas y las exportaciones, así como la importación de componentes. Actualmente las cooperativas de Mondragon cuentan con delegaciones en China, Rusia, India, Estados Unidos, Brasil y México.

b) Otras representaciones: compuesta por la red de relaciones de Mondragon en todo el mundo. Por ejemplo, EUSKOL-MCC, grupo de interés económico establecido en Colombia y conformado por Mondragon, un grupo de quince cooperativas y un socio local. Otro ejemplo es INDOBASK, agencia creada en el sureste asiático entre Mondragon y otras empresas vascas.

Los instrumentos financieros puestos al servicio de la internacionalización también han sido y siguen siendo cruciales. Tradicionalmente la ECM satisfacía positivamente sus necesidades de financiación a través de altos índices de autofinanciación y de la protección que la Caja Laboral proporcionaba a las cooperativas. A partir de la década de los 90 las fuentes de financiación se fueron diversificando. A nivel de la supraestructura, Mondragon estableció una serie de fondos con el objetivo claro de apoyar la implantación exterior de las cooperativas a través de la Fundación MCC y de MCC Inversiones. Ambos organismos administran el Fondo Central de Intercooperación (FCI) y el Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa (FEPI). (ver capítulo 5, pág 167)

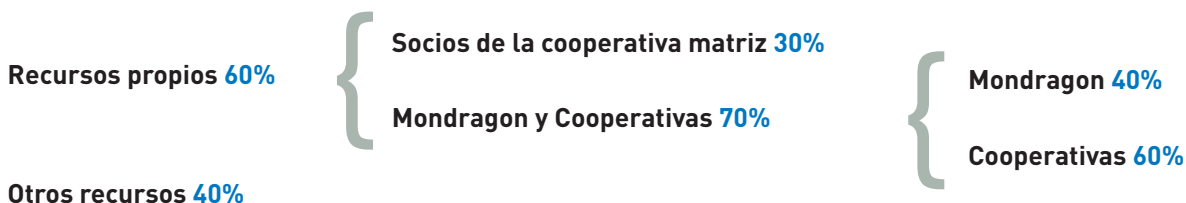
MCC INVERSIONES: VOLUMEN DE OPERACIONES (millones de euros)	
CONCEPTO	1988-2007
Participaciones	273
Préstamos	40
Avales	60
Total	373

FUENTE: Mondragon, Informe anual 2007.

En concreto, MCC Inversiones apoya la internacionalización con inversiones de capital, créditos y avales.

Por su parte, el apoyo de la Fundación MCC se concreta en subvenciones y en inversiones financieras sin ánimo de lucro. Realiza análisis de promoción y viabilidad empresarial, programas de asistencia a cooperativas pequeñas y actividades de promoción de plataformas corporativas.

En los planes estratégicos de internacionalización se establece un modelo de financiación que sirve de pauta para las cooperativas.



Aparte de los instrumentos creados a través de los fondos de intercooperación para la financiación de proyectos internacionales, Mondragon también apoya a las cooperativas en la búsqueda de otras fuentes de financiación pública y privada. Entre las primeras, destacan MCC Desarrollo y MCC Navarra. Ambas son sociedades de promoción empresarial participadas por MCC Inversiones, las administraciones vascas y, en el caso navarro, entidades financieras.



4. Participación y democracia empresarial

Grosso modo, la participación de los trabajadores en la empresa puede dividirse en cuatro esferas diferenciadas aunque interconectadas: la participación institucional, que hace referencia a la capacidad de influir en el rumbo de la empresa a partir de la participación en los distintos órganos de decisión, negociación

y consulta; la participación en la gestión de la empresa, que se extiende a las cuestiones relacionadas con el puesto de trabajo; la participación en los resultados, es decir, el reparto de parte de los beneficios de la empresa entre los trabajadores; y, la participación en la propiedad de la empresa, que a su vez, se subdivide en diferentes fórmulas de adquisición de un porcentaje del capital de la empresa. (ver capítulo 8, página 235)

Los esquemas de participación de las filiales de las cooperativas no sólo no se rigen por un patrón único, sino que están sujetos a continuos cambios. Es más fácil identificarlos por lo que no hacen que por lo que hacen. Hay que tener en cuenta la corta experiencia de las cooperativas gestionando estructuras internacionalizadas, y la autonomía que tienen para optar por los esquemas más eficaces según su plan de negocio y las razones de la expansión.



El grupo Fagor Ederlan se llegó a estudiar la posibilidad de transformar la filial brasileña en cooperativa de segundo grado.

Sin ánimo de ejemplificar, ni de generar agravios comparativos, hemos extraído algunas pocas experiencias para dar cuenta de distintos planteamientos y dinámicas de participación. En este ejercicio lo que verdaderamente nos interesa destacar no son los sujetos —las cooperativas— sino las prácticas.

En Copreci inicialmente no existía ningún departamento o unidad central que coordinara las actividades de las filiales. Cada dirección sectorial respondía por el área correspondiente

en cada una de las filiales, y todas ellas quedaban encuadradas bajo la supervisión de la dirección general de Copreci. Los Consejos Rector y Social no tenían relación directa con las filiales, el nexo de unión estaba canalizado a través del Consejo de Dirección. En 2004 se dio un cambio organizativo en todo el grupo, de tal manera que desde entonces Copreci desarrolla un modelo organizativo global.

El modelo de gestión de Copreci es extensible a todo el grupo, y en todas las filiales se han establecido las normas de calidad ISO 9001. El 50% de partida del FEPC dedicada a formación se distribuye en Copreci Aretxabaleta y el otro 50% en las plantas extranjeras. Inicialmente todos los directivos de las filiales pertenecían a la cooperativa matriz. Con el tiempo, esa función se ha ido sustituyendo por personal local, tal y como es el caso de México, Chequia e Italia. En los tres casos los directores son socios colaboradores especiales de Copreci S.Coop.

En Fagor Electroménager (Marruecos), filial de Fagor Electrodomésticos, los puestos directivos recaen en socios trabajadores de la casa matriz, que mantienen sus derechos societarios aunque desempeñen su trabajo en una empresa filial. La dirección de la filial rinde cuentas a la gerencia de la casa matriz a partir de una relación bastante autónoma.

En Fagor MasterCook (Polonia) también filial de Fagor Electrodomésticos, la dirección está en manos de personal contratado local, y los representantes de la cooperativa matriz actúan a través del Consejo de administración y de otros cargos directivos. En algunos como en marketing, políticas de compras, etc., los ámbitos de coordinación van en aumento, lo que significa que ciertas decisiones se toman a partir de una dirección única ubicada en la cooperativa matriz. MasterCook es la única filial en la que los representantes sindicales participan en el principal órgano de decisión.

En Cima Robotique, la empresa adquirida por Fagor Sistemas en Orange, (Francia) en 1994, se ha dado acceso a la participación institucional de forma limitada. El equipo de dirección que se incorporó a la empresa en el momento en que está pasó a manos de Fagor Sistemas tuvo la opción de adquirir acciones de la empresa, y más tarde, de convertirse en socio colaborador de la empresa matriz; esa vía les abrió las puertas de participar en la Asamblea General de Fagor Sistemas.

Fagor Ederlan de Brasil, por su parte, destaca por su balance social, su modelo de gestión y política de seguridad del trabajador y por su acercamiento al movimiento cooperativo brasileño. Es la única cooperativa que se ha planteado la posibilidad de transformar la filial en una **cooperativa de segundo grado**.

No cabe duda de que la viabilidad de los esquemas de participación está sujeta a variables tales como el tamaño de la empresa, el sector en el que opera, la vía de implantación, las características del negocio y los objetivos de la implantación exterior. Pero, en todo caso, se pueden extraer algunas ideas —unas ya puestas en práctica— para ahondar en la cooperación.

A partir de los principios de democracia empresarial e intercooperación, se podrían abrir y/o ampliar los espacios de toma de decisión a la participación de los trabajadores de las empresas filiales. El principal órgano de gobierno que articula la relación entre la matriz y la filial son los Consejos de administración de las filiales. Sería conveniente que en estos órganos hubiera cabida para la participación de los trabajadores de la filial además de los directivos y los Consejos Rectores de la matriz. Esta sería una forma de dotar de mayor representatividad a los Consejos de administración.

En todo caso, la participación en los órganos de gobierno no se agota en los Consejos de administración, sino que también incluye el fortalecimiento de los espacios de información y negociación de los trabajadores

FAGOR MASTERCOOK (POLONIA)

Wrozamet era una empresa estatal polaca que fabricaba hornos y cocinas independientes que bajo la marca comercial MasterCook acaparaba el 50% del mercado polaco y contaba con alrededor de 1.700 trabajadores. Actualmente, se fabrican encimeras, hornos, lavadoras y frigoríficos, y emplea a unos 900 trabajadores.

Fagor Electrodomésticos se hizo con el control de la empresa en 1999 tras un proceso de privatización en el que además del gobierno, los sindicatos públicos también intervinieron de forma extensa. Los directivos de Fagor consideraron determinante para que su oferta fuera aceptada por el gobierno polaco, la negociación previa con los sindicatos de un paquete social que incluía compromisos sobre el mantenimiento del empleo, planes de inversiones, salarios, etc. Durante el proceso de negociación el comité de empresa visitó la planta de Arrasate-Mondragón y el consejo social de Mondragon, a su vez, visitó la planta polaca.

Es más, el paquete social acordado con los sindicatos incluía la incorporación de los representantes sindicales, uno de Solidarnosc y otro de un sindicato independiente, en el Consejo de administración de la empresa.

FUENTE: Errasti, A., "Kooperatiben garapena globalizazioaren garaian: nazioarteko hedapenaren politika sozioekonomikorako gakoak", tesis de doctorado, 2004.

—estén integrados o no en comités de empresa o sindicatos—, especialmente en su articulación con otras filiales o con la cooperativa matriz. Así como la participación de las filiales en los órganos de representación de la empresa matriz. A este respecto, la única fórmula conocida, y reconocida por la ley vasca de cooperativas que abre esta puerta es la del **socio colaborador**.

La promoción de políticas de participación en los resultados podría extenderse como parte del compromiso social de las cooperativas con el entorno. También es cierto, que en la tradición cooperativa el compromiso social podría adoptar otras formas como la de los fondos cooperativos, en lugar de que ese compromiso sea monetarizado e individualizado.

Los diseños de la participación financiera de los trabajadores en la empresa están bastante extendidos en las sociedades de capital, y cada vez son objeto de mayor regulación por parte de autoridades públicas. En la ECM ésta práctica todavía limitada y poco desarrollada, podría cobrar un nuevo impulso si estuviera vinculada con la participación institucional.

Uno de los rasgos del proceso de internacionalización de las cooperativas es la tendencia al aislamiento y a la fragmentación de la filial, porque el centro de decisión principal —la casa matriz— se sitúa fuera del territorio donde se desarrollan las actividades productivas. Por tanto, todos aquellos mecanismos que estén dirigidos a lograr una mayor integración y cooperación entre las cooperativas y sus filiales redundarán en reducir las asimetrías inherentes al actual modelo de internacionalización.

5. La dialéctica entre cooperativas y sociedades anónimas

Desde el punto de vista de la responsabilidad social, de los principios y valores cooperativos, de la cultura empresarial cooperativa, e incluso de la credibilidad de la experiencia cooperativa de Mondragon, el fenómeno de proliferación de sociedades anónimas al que estamos asistiendo es motivo de inquietud y preocupación. A la hora de analizar este proceso se podrían distinguir, por lo menos, dos enfoques:

a) Desde un punto de vista pragmático, las filiales serían una función de las cooperativas matrices. Aunque el proceso de internacionalización se justifica por una lógica económica de supervivencia, se considera que las implantaciones en el exterior contribuyen a reforzar el empleo local. Bajo este punto de vista las actividades internacionales vendrían a ser funcionales al centro cooperativo ubicado en el País Vasco. La creación de sociedades anónimas respondería, así, a una lógica instrumental al servicio de las cooperativas. Se llegaría a conseguir una mínima conciliación entre los polos, dado que los buenos resultados de una contribuyen positivamente en la otra.

b) Desde un punto de vista holístico, tanto las cooperativas como las sociedades anónimas sólo se entenderían a partir de la totalidad de la que forman parte. En ese sentido, la creación de filiales capitalistas debilitaría

el carácter cooperativo del conjunto de la experiencia cooperativa por todas las asimetrías que introduce. Desde este punto de vista, ya no se trataría de que una parte reforzase la otra, sino de un hacer y deshacer simultáneo, dando lugar a “cooperativismo no cooperativo” o a un “cooperativismo descooperativizador”. Los objetivos cooperativos y los empresariales se divorciarían generando un nuevo foco de contradicciones.

Es cierto que hoy en día difícilmente se pueden concebir la mayoría de las actividades empresariales de las cooperativas fuera de una estrategia internacional. En una economía abierta y globalizada, la necesidad de incorporar la dimensión internacional es casi una condición imprescindible, especialmente para el sector industrial de la economía. La cuestión, por tanto, no está en aprobar o desechar el proceso de internacionalización en curso; por lo demás, de difícil vuelta atrás, sino en diseñar esquemas de internacionalización adecuados con la naturaleza e identidad cooperativa. La cuestión clave, por tanto, sería cómo integrar desde una visión cooperativa la dimensión internacional en la experiencia cooperativa de Mondragon.

Esta voluntad de conciliar la realidad interna y externa ya se puso de manifiesto en el VII. Congreso de Mondragon de 2003. En aquella ocasión, se aprobó la Política empresarial para 2005-2008 en la que se decidió incorporar una nueva política de “expansión societaria” de cara a integrar nuevos negocios y empresas participadas de una forma más acorde con los principios y valores del grupo Mondragon, sin que esto llegara a significar que las sociedades anónimas fueran a ser transformadas en cooperativas.

Así, se aprobaron dos vectores de actuación. El primero, dirigido a fomentar la participación de los trabajadores en las empresas filiales tomando como referencia el modelo de GESPA en Eroski, donde los trabajadores de los hipermercados de fuera del País Vasco participan en la gestión, en los resultados y en la propiedad de sus centros de actividad. El segundo, con la idea de asumir compromisos de responsabilidad social fomentando políticas sociales y medioambientales activas. (ver capítulo 3, página 127)

En la ponencia sobre la política socio-empresarial del grupo para el periodo 2009-2012 aprobada por la Junta de Congresistas de mayo de 2007 se percibe una continuidad en esta misma línea. El desafío de la generación de empleo, preferentemente cooperativo y adecuado al desarrollo del entorno ha marcado el rumbo de la misma. Parece claro que el compromiso social de las cooperativas es doble; en tanto que empresas y en tanto que cooperativas. Las pautas generales para ir modificando el esquema actual, por tanto, ya están planteadas.

6. Hacia una fórmula propia

La expansión internacional de las cooperativas en los últimos años ha puesto de manifiesto la necesidad de definir una formulación cooperativa. La configuración actual genera contradicciones internas, produce estatus diferenciados y debilita la identidad cooperativa. Entonces, la pregunta que está en el aire es, cómo desarrollar un cooperativismo cooperativo, un cooperativismo que genere cohesión interna hacia dentro y potencie la solidaridad hacia fuera.

A lo largo de todo el libro venimos señalando que la ECM ha sido una obra que se ha ido construyendo en un *hacer haciéndose*. La expansión internacional de las cooperativas también tiene mucho de un *hacer haciéndose*. Sin embargo, a diferencia del cooperativismo de los primeros años que contaba con un imaginario de empresa distinta, con un diseño o una forma de hacer empresa diferente —aunque no acertara a conocer de antemano la fórmula—, la expansión internacional de primera generación ha carecido de una formulación propia con capacidad de dotar de significado al nuevo marco de actuación cooperativa.

Dentro de una estrategia internacional más defensiva que ofensiva, las cooperativas han ido acomodándose al único sistema conocido para el desarrollo empresarial internacional a gran escala: el sistema capitalista.

Este fenómeno no es casual. Las cooperativas en todo tiempo y lugar han sido entidades profundamente arraigadas a una geografía, a un suelo, a una tierra. Frente a la actual volatilidad del capital, el cooperativismo se enraíza a una geografía humana y social. La flexibilidad y fungibilidad de la primera contrastan con la permanencia y consistencia de la segunda. La cooperativa es, antes que nada, una asociación de personas donde la acumulación de capital es resultado de la acumulación de un patrimonio de conocimiento, de valores y de cultura de la cual es inseparable. Estos rasgos dan cuenta tanto de un espacio territorial como de un “espacio vivido”. Es decir, el territorio como una referencia objetiva y subjetiva al mismo tiempo. Su marco, sus contornos y sus límites señalan espacios de identificación, representación y pertenencia.

En el caso de la ECM, la concentración geográfica de las cooperativas apela a una serie de líneas, contornos y límites que señalan espacios de identificación, representación y pertenencia. A su vez, estos elementos son la sustancia activa de la cohesión interna —entendida como asociación de personas que comparten un proyecto común— de las cooperativas. De ahí que, la concentración geográfica haya sido un factor cohesionador y de conservación de la cultura cooperativa. Y ambos, elementos clave en la consolidación de la experiencia cooperativa y en su éxito empresarial.

La concentración geográfica en la comarca del Alto Deba ha permitido adquirir una masa crítica suficiente para desarrollar un patrón cultural propio que se caracteriza por la normalidad y aceptación del hecho cooperativo. La comarca no es sólo el contexto o el escenario externo de acción, sino también un centro de significados.

Por otro lado, la cohesión interna —y los principios de democracia interna— también está estrechamente vinculada con la dimensión y el tamaño. Es indudable que para crecer hacia fuera sobre bases estables es necesario crecer internamente sin ceder en los objetivos comunes y en el proyecto compartido. De lo contrario, toda organización fundada en la soberanía y autonomía de las personas se verá resentida. Una vez más, no es de extrañar que en el mundo prácticamente no existan **cooperativas globales**.

En el contexto de una economía globalizada y tremendamente competitiva, por solicitud de sus propios clientes, por ganar mercados o competitividad, las cooperativas han salido fuera. En este proceso, la sociedad de personas, la cultura cooperativa y el cooperativismo cooperativo se han visto afectados.

La identidad cooperativa y la cohesión interna del colectivo cooperativo (de puertas para adentro) y la credibilidad de la experiencia cooperativa de Mondragón (de puertas para afuera) empiezan a exigir una

formulación propia que conjugue equilibradamente las dimensiones internacional y local —como ya hemos señalado anteriormente— dentro de una visión cooperativa, distinguible de la actuación de las multinacionales al uso y acorde con su propia identidad cooperativa.

Con esa orientación, se podría afirmar que los dos criterios clave sobre los que se construye toda una arquitectura empresarial internacional son la distribución de excedentes (y pérdidas cuando las haya) y los ámbitos de decisión. El tratamiento que se le dé a ambas cuestiones define el carácter de la empresa. Su aplicación nos permite discernir si estamos ante una multinacional convencional, ante una cooperativa internacionalizada, ante una cooperativa global, o ante cualquier otro molde empresarial. Veamos un poco más detenidamente ambos aspectos.

Respecto al tratamiento de los excedentes, el compromiso de las cooperativas con la expansión del movimiento cooperativo (solidaridad externa) aconsejaría introducir o ampliar los mecanismos para retener los posibles excedentes en el lugar de origen de la filial. Las vías para retener ese capital podrían tomar formas distintas: desde la distribución de los resultados entre los trabajadores de la filial, la reinversión de los mismos en el fortalecimiento y consolidación del proyecto empresarial, hasta la reinversión de parte de los excedentes en el desarrollo socio-económico de la comunidad en la que se integra la empresa filial. Las tres dimensiones podrían dar lugar a múltiples combinaciones en función del análisis estratégico previo que se pueda realizar para diagnosticar la capacidad de tracción de las mismas dentro de un todo interrelacionado en un momento histórico concreto. Las actuaciones tendentes a aumentar, bien la capacidad de consumo y ahorro de los trabajadores de las filiales, la capacidad de producción y competitividad de la empresa, los equilibrios internos de la comunidad, o bien los niveles de cualificación de las personas del entorno, tendrían que entenderse como parte de un compromiso cooperativo, antes que como el precio a pagar por realizar negocios fuera de casa.

La extensión de modelos de gestión participativa en las filiales podría ser el complemento ideal para trasladar los modos de organizar colectivamente el trabajo de las cooperativas a las filiales; sin necesidad de elaborar grandes formalizaciones la gestión cooperativa podría introducir elementos necesarios para la reproducción de la cultura cooperativa.

Finalmente, el segundo aspecto clave es el marco de decisión. ¿Cómo articular el poder de decisión dentro de un complejo empresarial internacional? Como comentamos unas líneas más arriba, la ECM que expresa una cultura cooperativa de base territorial. Por lo demás, esa cultura está consagrada en el octavo principio cooperativo que manifiesta la voluntad de la ECM “de transformación social solidaria con los otros pueblos, a través de su actuación en el marco de Euskal Herria en un proceso de expansión que colabore a su reconstrucción económica y social y a la edificación de una sociedad vasca más libre, justa y solidaria...”. Lo que significa que las cooperativas Mondragonesas tienen que buscar una forma de relación con el mercado global coherente con su propia tradición; una forma que complemente lo global con lo local, el compromiso expreso con el desarrollo del País Vasco y con el compromiso internacional de nuevo cuño.

Una posibilidad consiste en valorizar el territorio como ámbito de actuación, como configuración económica con arraigo social y espacio de identidad colectiva y de participación cívica. Ello implicaría tomar plena

conciencia de la importancia del territorio tanto en el lugar de origen de la casa matriz como en el lugar de origen de las filiales. Se trataría, por tanto, de la dialéctica de una doble afirmación.

El límite de esta articulación podría fundarse en el respeto al octavo principio cooperativo. Desde el punto de vista de la ECM, esto significaría que la ampliación de la fórmula cooperativa al ámbito internacional —y por extensión, de los centros de decisión— no podría entrañar la desterritorialización de la propia experiencia cooperativa y el desdibujamiento de un proyecto cooperativo surgido *desde y con* el País Vasco; porque esto traería consigo la pérdida de elementos fundamentales de la cohesión del entramado cultural cooperativo de la ECM y podría poner en cuestión su propia continuidad como proyecto cooperativo, además de atentar contra el octavo principio cooperativo.

Tal vez, la mejor manera de contribuir con los postulados cooperativos sería afirmar el valor estratégico de lo local como centro estratégico de gestión de lo global, como espacio de democracia de proximidad y de cohesión social. Y desde ahí, desde el afianzamiento de las identidades integradoras de base territorial participar en el espacio económico global con un espíritu cooperativo renovado comprometido con el futuro de las empresas internacionalizadas.

Concretar y conformar la formulación más adecuada requiere imaginación social y voluntad colectiva. La tarea no es sencilla, y hay mucho en juego: la cohesión identitaria de la experiencia, por una parte, y por otra, su funcionamiento diferenciado y coherente en un mercado global.

CAPÍTULO **14**

Mondragon en un nuevo siglo

**Síntesis reflexiva sobre el rumbo
de la experiencia cooperativa**

Índice

Introducción.....	357
1. ¿Tiene futuro este paradigma?.....	358
2. Horizontes básicos ante la globalidad.....	359
3. Mirar al impulso.....	361
4. La participación como tarea.....	363
5. Pensar el compromiso social.....	366
6. Compartir la experiencia.....	368
7. Los mimbres de la identidad.....	372
8. Los lazos de cohesión.....	374
9. Cultivar la cultura cooperativa.....	376
10. Un modelo para el espacio internacional.....	377
11. Integralidad y ámbito comarcal.....	379
12. Situar la educación en su lugar.....	382
13. Articular visiones.....	383

Introducción

¿Qué aporta Mondragon? ¿y cuál es su rumbo? Son dos preguntas complejas pero importantes. No siempre son verbalizadas y compartidas de forma clara, y se puede afirmar que en las últimas décadas hay importantes vacíos o problemas de fortaleza en el sentido y la visión del cooperativismo mondragonés y en su dimensión comunicativa o cohesionadora. Aún así, sobre todo desde la mitad de la primera década de siglo, el horizonte de la experiencia cooperativa ha tomado cierto lugar en el debate cooperativo.

Es una experiencia densa la Mondragonesa. Y en esa densidad de impulsos, principios, experiencias, problemáticas, evoluciones, aportaciones y contradicciones, no siempre resulta fácil sintetizar lo nuclear de la experiencia. Se puede formular que lo nuclear de la experiencia Mondragonesa es crear organizaciones basadas en la soberanía de las personas. La palabra “soberanía” es importante, pues mencionar organizaciones “basadas en las personas” es decirlo todo y no decir nada. La propuesta básica de la experiencia cooperativa Mondragonesa es la soberanía de las personas como fundamento de sus organizaciones: una experiencia de democracia empresarial con un compromiso social.

Sintetizando al máximo, podríamos decir que lo que caracteriza a estas cooperativas como empresas son dos cosas. Hacia dentro, su carácter institucional de democracia. Hacia fuera, su compromiso social, su modo específico de estar en la sociedad. Es lo que son en su esencia las cooperativas Mondragonesas: empresas democráticas socialmente comprometidas.

Todo ello tiene un marco más amplio. El planteamiento cooperativo mondragonés se enmarca en un proyecto de transformación con una idea de fondo —la autogestión— que le supera. El fondo del planteamiento cooperativo supera a la propia cooperativa como fórmula empresarial. Y es que, como hemos señalado, la idea de fondo consiste en crear organizaciones basadas en la soberanía de la persona: que los protagonistas de cualquier ámbito (industrial, educativo, financiero, social, cultural) sean los agentes soberanos que rijan en última instancia sus rumbos creando organizaciones de base democrática. Esa es la idea subyacente en Mondragon. La impronta de esta experiencia cooperativa vasca ha consistido en crear organizaciones en el ámbito de la industria, del crédito, de la educación, de la seguridad social, del consumo, de la universidad, de la investigación tecnológica y de otros ámbitos, todos ellos basados en arquitecturas de poder fundamentadas en última instancia en la autogestión y la co-gestión.

1. ¿Tiene futuro este paradigma?

El paradigma de la autogestión es lo que subyace al cooperativismo: la idea de organizaciones basadas en la soberanía de las personas.

Parece que la fuerza de esta idea de fondo se ha resentido en el imaginario cooperativo durante las dos últimas décadas del siglo XX. El impacto de los desafíos de la actividad empresarial y el limitado desarrollo de la dimensión ideológica y socio-educativa han hecho que el vocabulario y el imaginario de los gestores cooperativos se hayan deslizado a unos parámetros más típicamente empresariales, y haya perdido nitidez la visión transformadora de la experiencia.

En las dos últimas décadas del siglo puede analizarse cierto reflujó de la autoconfianza en las ideas transformadoras y en el horizonte del cooperativismo. Hubo elementos internacionales, generacionales, de ciclo, de relativos huecos intelectuales, de nuevos escenarios de mercado, de lecturas hegemónicas y de otro tipo que desgastaron algunas convicciones cooperativas en algunas de sus franjas ejecutivas importantes.

Podría parecer que la caída del muro de Berlín y el dominio acrecentado del capitalismo pudieran desgastar también a las visiones de experiencias socioeconómicas de sentido comunitario. La asunción por parte de los dirigentes cooperativos de lenguajes, símbolos y formulaciones emanadas de la literatura



Lo nuclear de la experiencia mondragonesa es crear organizaciones basadas en la soberanía de las personas, respondiendo a diversos ámbitos de la sociedad.

empresarial capitalista denota de alguna forma una especie de 'rendición ante la evidencia' de lo que sería la realidad, desechando sueños transformadores arizmen-dianos. Sin embargo, desde una lectura global rigurosa, no tiene por qué ser así. Seguramente, hay más razones para lo contrario. La historia se ha encargado de dar un golpe al sistema de planificación estatal total inspirada en lecturas marxistas, planteando una seria enmienda al paradigma marxiano de entender la realidad social y humana. El paradigma

autogestionario, sin embargo, es un paradigma con fundamentos muy distintos, y se perfila como una de las líneas de humanización del actual panorama socioeconómico. El paradigma que subyace al cooperativismo ofrece, como diría Joxe Azurmendi, algunas "claves para pensar el futuro".

Sintetizando en una frase el sentido de la ubicación del cooperativismo en el mundo actual habría que formular que el cooperativismo puede estar en la línea de los procesos de humanización de este nuevo siglo. Esta afirmación hay que situarla en la conciencia de una importante dosis de inhumanidad presente en la globalidad socioeconómica actual. Desde los valores y principios que alumbran la experiencia cooperativa (dignidad humana entendida en términos de autonomía y solidaridad), la lectura de la globalidad actual no puede ser sino crítica y señaladora de cotas de indignidad humana.

El cooperativismo podría estar en la línea del tipo de propuestas que se aportan en la globalidad actual en la ruta hacia modelos más acordes con la dignidad humana. Dignidad humana entendida en términos de autonomía y ensanchamiento de capacidades reales para optar por lo que se considera bueno. La idea central del cooperativismo (crear organizaciones basadas en la soberanía de la persona) es una idea periférica y limitadamente practicada en este momento, pero puede ser una idea de futuro, sobre todo porque es una idea que va con elementos importantes de la dignidad humana reconocidos teóricamente en las declaraciones que el ser humano actual formula.

2. Horizontes básicos ante la globalidad

¿Cómo se sitúa la propuesta cooperativa en el mundo del siglo XXI? Podríamos formular tres ideas en tres párrafos, y después una serie de potenciales que aporta el cooperativismo en este contexto. En este apartado hablamos del cooperativismo o la autogestión económica en general.

a) El cooperativismo se sitúa en la necesidad de respuestas alternativas, diversas, creativas, que precisa la situación socioeconómica actual. No son tiempos en que exista un sistema global alternativo al capitalismo. Las corrientes humanizadoras apuntan a que son tiempos de plantear y experimentar diversidad de respuestas ante la uniformización que impulsa el sistema socioeconómico. Son tiempos de experimentar respuestas alternativas limitadas en diversos campos, que pueden ser propuestas reales en el presente y semillas de futuro. El cooperativismo mondragonés es un ensayo de respuesta de futuro en el campo socioeconómico. Su misión histórica puede ser profundizar en el paradigma autogestionario que le impulsa, y mostrar la posibilidad de combinar la democracia organizativa con la eficiencia empresarial, avanzando -con sus limitaciones- en cotas de transformación personal y social. Y alumbrar, con ello, una experiencia referente para otras geografías humanas, comenzando por la propia.

b) El cooperativismo se sitúa en el paradigma de la democracia. La democracia es un modelo profundo, un paradigma futurista que en el presente sólo abarca una reducida parte de la vida social. Vivimos una aproximación a la democracia en la franja política, el resto de la vida de las personas está fuera del modelo democrático. El paradigma democrático significa organizar la vida de las personas desde la soberanía de las personas, y es un horizonte a construir, que podría decirse con cautelas que avanza, pero lo hace lentamente. El hecho cooperativo constituye una experiencia de democracia empresarial, y en ese sentido es una *escuela de democracia*, orientada hacia el devenir del amplio paradigma democrático.

c) En ese sentido, el cooperativismo tiene una idea fundamental más amplia que el propio hecho cooperativo. Es la idea que hemos señalado en el apartado precedente, la idea de la soberanía, es decir, que los protagonistas de las realidades, de las organizaciones, sean los que decidan sobre su presente y su futuro: la idea de la autogestión, de la organización basada en la capacidad de decisión autónoma de la persona. La idea de fondo del cooperativismo como orientación y como horizonte es caminar a una sociedad cada vez más basada en la autogestión en todos los campos (industria, consumo, finanzas, educación, cultura, asistencia) y ser impulsor de este proceso. En ese sentido, el cooperativismo tiene un horizonte que está más allá de sí mismo.

Dentro de estos horizontes básicos, el cooperativismo tiene unos potenciales específicos que puede aportar al panorama socioeconómico de la humanidad en este nuevo siglo:

- Un cooperativismo afinado aporta una experiencia de articulación entre individuo y comunidad. Esta difícil articulación es una especie de asignatura pendiente de la modernidad, que, en general, ni propuestas liberales ni socialistas logran articular definitivamente. La cooperativa es una experiencia continua a pequeña escala que trata de armonizar intereses individuales y colectivos, y aporta esa andadura.
- El cooperativismo aporta potencial de crear desarrollo, entendiendo el desarrollo (endógeno, enraizado, personal y comunitario) como algo más complejo y multidimensional que el crecimiento económico. La concepción de desarrollo constituye un debate ideológico central en la globalidad actual, sobre la cual es necesario aportar experiencias que superen formulaciones teóricas.
- El cooperativismo aporta la noción de enraizamiento a la economía. Ante el grave problema que supone la falta de compromiso del capital, el cooperativismo se enraíza en una geografía humana.
- El cooperativismo tiene un potencial específico para crear y mantener empleo, por la propia proactividad al ponerlo como objetivo social.
- El cooperativismo tiene el potencial de desarrollar una participación coherente e integral en la empresa, al ser una de las únicas formas empresariales en que, más allá de discursos y teorías, la empresa es realmente propiedad jurídica de los trabajadores cuya soberanía la soporta, y puede articular participación societaria con participación organizacional.
- El cooperativismo tiene un especial potencial para el compromiso social con el entorno, elemento que está en los genes del propio hecho cooperativo. Puede, también dentro de este potencial, activar algunas formas de solidaridad global, respondiendo al problema del abismo entre la riqueza y la pobreza compartiendo experiencias de desarrollo.
- El cooperativismo ofrece el potencial de intercooperación, creando redes que engloben sinergias y objetivos más elevados.

En estos potenciales (participación, compromiso social, equilibrio persona-comunidad, concepción de desarrollo, enraizamiento), es decir, en sus dimensiones más genuinas, el cooperativismo vasco está en la dirección por la que según muchas voces debería caminar la empresa en el siglo XXI. Ello puede revestir a la experiencia vasca de cierta autoconfianza y de cierta responsabilidad. Como reverso de la moneda, precisamente son algunos de estos potenciales los que sufren cierto desgaste en la práctica cooperativa.

3. Mirar al impulso

La Experiencia de Mondragon nace del impulso de las ideas arizmendianas, inspiradas fundamentalmente en los principios de la doctrina social de la Iglesia y en el personalismo cristiano. Una lectura crítica de lo que había deparado la modernidad capitalista lleva a Arizmendiarieta a intentar una experiencia local que funcione desarrollando la dignidad humana, combinando libertad e igualdad mediante lazos solidarios y otorgando soberanía al trabajo. Con ello, emplazan la idea de la empresa cooperativa en un proyecto de transformación social más amplio, con la idea cooperadora o autogestionaria como eje central.

Arizmendiarieta, aparte de nutrirse en una ideología personalista con hondas raíces cristianas, se asienta para ello en una cultura. Un pueblo, el vasco, y un entorno, las comarcas euskaldunes de tradición rural con cultura industrial, en el cual en ese momento existe un *humus* concreto de valores, comportamientos y de características psico-sociales.

Es sobre ese *humus* donde los impulsores intuyen que puede fructificar la propuesta cooperativa, y es en ese colectivo donde se ajusta el proyecto real. Es decir, el valor dado al trabajo, o la capacidad de funcionar combinando libertad e igualdad, la disposición a pensar en términos comunitarios, no son dados por Arizmendiarieta, sino ajustados a la impronta cultural de una sociedad y una generación. Podríamos encontrar en esta impronta desde elementos culturales euskaldunes milenarios (cada vez más estudiados en otros ámbitos) hasta influencias político-ideológicas tardías más epidérmicas, pasando por la profunda huella cristiana y el sello de culturas rurales europeas. En la génesis de esta experiencia hay un *humus*, está un grupo capaz de liderarlo hacia un proyecto, y existe un impulsor que destila una propuesta autogestionaria desde el paradigma cristiano y toda una serie de influencias culturales.



Lo que está en mente de su impulsor es un proyecto de transformación con implicaciones enraizadas y una visión con tintes de cierta integralidad.

En el fondo del liderazgo está el paradigma bíblico con dos impulsos fundamentales: el desarrollo (“creced y multiplicaos”) y la solidaridad (“¿dónde está tu hermano?”). Estos dos impulsos fundamentales están formulados en el binomio “trabajo y unión”, aún más condensados en la palabra *lankidetza*,

Con todo, ese proyecto de *lankidetza*, no es exactamente una fórmula empresarial. Lo que está en mente de su impulsor no es una fórmula empresarial portátil, sino un proyecto con implicaciones enraizadas y una visión con tintes de cierta integralidad. Es decir, se trata de promocionar un desarrollo comunitario basándose para ello en la capacidad cooperadora y auto-gestionadora de la persona. Ahondemos un poco en esas dos vertientes: el enraizamiento y la integralidad de la experiencia que impulsó el primer liderazgo del cooperativismo mondragonés.

Por una parte, la propuesta arizmendiana es una propuesta de desarrollo enraizado, es decir, pensado desde la impronta y potencialidades concretas de un pueblo y un entorno social, y, sobre todo, pensando en su promoción —como pueblo que en otros aspectos como el de recursos naturales, tamaño, cuestiones políticas etc. tiene pocos recursos—. Por otra parte, tiene cierta vocación integral. Vocación integral en el sentido de que emana de una preocupación sobre la persona y sobre la comunidad, y que es un proyecto que no comienza y termina en la empresa. La experiencia Mondragonesa creó organizaciones autogestionadas en la industria, y después en el ámbito financiero, y en el ámbito educativo, y en el ámbito de la seguridad social, y en el ámbito de la investigación, y en el ámbito de la agricultura... es una propuesta que desde lo educativo hasta lo tecnológico intenta dar respuesta autogestionada a diversos ámbitos sociales.

Podríamos resumir así el “gusanillo” arizmendiano: *una preocupación por distintas dimensiones del desarrollo comunitario de la persona y una respuesta a las mismas creando organizaciones autogestionadas*, organizándolas en red con un sentido de grupo. Saber leer a Arizmendiarieta y saber leer el significado de la estrategia desarrollada en Mondragon lleva a desvelar esas dos dimensiones (el carácter enraizado y la mirada integral) que han sido relativamente veladas en el discurso empresarial las dos últimas décadas.

Hagamos, pues, una recapitulación sintética de los fundamentos aludidos hasta ahora. Hablamos de una experiencia que pivota sobre la idea de crear organizaciones basadas en la soberanía de la persona. Con ello, se constituyen empresas cuyo diferencial interno reside en su carácter de democracia, y cuyo diferencial externo radica en su compromiso social. Este compromiso social emana de la concepción misma de la experiencia cooperativa como algo que supera a una fórmula empresarial y que se enmarca en un proyecto de desarrollo comunitario enraizado con vocación de desarrollo integral de la persona.

Puede ser importante mirar a los impulsos fundadores, no por volver a las fuentes, sino porque el cooperativismo entra en el siglo XXI con cierta crisis de sentido y de rumbo, y con la sospecha de que la deriva *managementista* de su discurso en las últimas décadas no ofrece horizontes de sentido suficientemente motivadores. La conciencia de cierta crisis no tiene por qué tener connotaciones dramáticas, más bien ofrece una coyuntura de oportunidad para orientarse con una visión que conecte con las aspiraciones de la base social. Y con las aspiraciones de los sectores más comprometidos y activos de las nuevas generaciones.

Hemos mencionado la posibilidad de articular una visión cooperativa que conecte con las aspiraciones de la base social y de los sectores ideológicamente activos. Para ello, se precisan varios elementos. Entre ellos, recuperar una mirada más profunda hacia los impulsos fundadores puede ser interesante. Una de las razones para ello es que estos impulsos fundadores tienen una actualidad renovada. Curiosamente, son los impulsos más “profundos” de la génesis cooperativa (la noción de soberanía de las personas, el enraizamiento, la vocación integral del desarrollo) los que conectan con los debates actuales en el mundo. En cambio, en lo más asimilable a la literatura del *management* —que es también interesante— es donde menos aporta la experiencia Mondragonesa.

La singularidad Mondragonesa y su aportación universal no radica en su *management*, ni en su tamaño, ni en la expansión internacional. Por ejemplo, poco añadiría a su singularidad el hecho de doblar el número de personas y de negocios, (o de añadir algo, posiblemente incidiría en una progresiva in-diferenciación

con corporaciones de capital o en la mayor pérdida de la densidad de su cultura cooperativa, ya con importantes síntomas de desgaste). Hay grupos cooperativos sensiblemente mayores en el mundo, que casi nadie conoce ni despiertan interés como propuestas o como experiencias. La significación de Mondragon no reside en su tamaño, sino en la cooperativización de ámbitos de gran valor, en su concentración geográfica, en su cohesión interna y su compromiso social. En otras palabras, la singularidad Mondragonesa radica en su rigor en la articulación de la soberanía de las personas, en su intercooperación comarcal y de país, en la imbricación con un desarrollo más integral de su entorno.

Interiorizar lo nuclear de la singularidad de esta experiencia cooperativa no significa poner estos elementos en disyuntiva con los movimientos de expansión. Lo que implica es una llamada de atención a cuidar las dimensiones profundas, las fuerzas impulsoras de la experiencia. Y ello es importante por la coyuntura de crisis de horizontes en un momento en que la máquina competitiva expansiva no descansa y el desafío empresarial no espera. Atender a las fuerzas impulsoras es ir modificando las que precisan ser modificadas y afinando las que precisan ser revitalizadas. Atendiendo a las fuerzas impulsoras se puede gestionar la tendencia expansiva con criterios debatidos, y manteniendo una cultura cooperativa. Sólo creciendo en profundidad se puede gestionar el interés, las modalidades y las consecuencias de un crecimiento en expansión, y preguntar qué es lo que se quiere realmente.

Una clave de la revitalización de la motivación cooperativa está precisamente en lo profundo de su impulso de creación. Este apartado habla de la “mirada a los impulsos”. Esto supone hacer un movimiento reflexivo hacia lo endógeno, hacia lo que nace de dentro: una mirada a lo nuclear tanto en cuanto a valores como a ámbitos, una atención y mimo crecientes hacia los mimbres comarcales, los lazos de comunidad y de país, una atención delicada a los resortes de reproducción de la cultura cooperativa.

Es, de alguna manera, un sentido de mirada inverso a lo hecho en las últimas décadas. Esté último período ha privilegiado el movimiento expansivo, la mirada externa, el discurso —típico en la época neoliberal— en que lo “correcto” va en esa línea expansiva. En el nuevo siglo comienza a escucharse la importancia de aprender a mirar al interior. En el caso de la experiencia cooperativa, puede nacer una preocupación por los valores de la cultura cooperativa, y un renovado interés por sus dimensiones más profundas. Es una llamada a aprender a mirar al interior, entre otras cosas para poder mirar con sentido y con garantías al exterior.

4. La participación como tarea

Hemos realizado la caricatura de la cooperativa formulando que constituyen empresas cuyo diferencial interno reside en su carácter de democracia, y cuyo diferencial externo radica en su compromiso social. Enfocando el primer diferencial, en su carácter democrático, una de las cuestiones que ha constituido el meollo de lo cooperativo ha sido, sin duda, el tema de la participación. Afinar en la participación —tanto en su vertiente institucional-democrática como en su vertiente técnica— es uno de los principales desafíos que encaran las cooperativas.

El mundo empresarial parece, aunque de forma muchas veces paradójica, evolucionar hacia formas de gestión más participativas. Existe una abundante literatura de *management*, de *nueva cultura empresarial*, que habla de la participación en la empresa como proceso imparabile, de los valores como ventaja competitiva, de nuevas formas de gestión horizontal, de implicar cuerpos, mentes y corazones en el trabajo. Es una literatura y una praxis que plantea cuestiones que toman cada vez más cuerpo en las mentes de los directivos: el desarrollo de la autonomía personal, la descentralización del poder de decisión, el desarrollo del potencial creativo de la persona y la importancia de asumir un proyecto común desde esa autonomía.

Existe también una producción teórica crítica con estas tendencias empresariales actuales, que las sitúan en un contexto más amplio. Esta lectura crítica plantea que las nuevas formas de organización del trabajo pueden ser, al fin y al cabo, una nueva respuesta a la exigencia del guión que dicta la maximización del valor del accionista. Arguye que convendría no olvidar que la autonomía del trabajador a la que constantemente se hace referencia desde los círculos del *management* podría estar al servicio de nuevas formas de un poder que sigue siendo, en el fondo, profundamente heterónimo. Desde esta perspectiva crítica la nueva cultura empresarial podría ser una forma de sumisión sutil, cuando en realidad ni la propiedad, ni el control, ni los resultados de la empresa están en manos del trabajador. El gran motor invisible pero omnipresente de todo este proceso de renovación y reconceptualización empresarial sería la exigencia de incremento del valor del accionista, que en este momento sólo puede ser competitivo si explota todo el potencial emocional de las personas, y todo lo demás estaría subordinado a este fin. Esta lectura crítica argumenta que las nuevas responsabilidades y presiones que recaen sobre el trabajador han ocasionado una serie de consecuencias psico-sociales que se traducen en malestares producidos por la presión ahora interiorizada y el estrés, que hacen aflorar los peligros de subordinar a la persona en todas sus dimensiones a un proyecto empresarial que realmente no parte de la persona.

Conocer distintos puntos de vista tanto entusiastas como críticos sobre la nueva cultura de empresa es interesante para caminar en un sentido: el de construir una visión propia sobre la participación. Las cooperativas, como forma específica de estar o actuar en la economía, constituyen toda una forma de ver y vivir la participación. Su génesis histórica, su esencia misma y su siglo y medio de trayectoria otorgan al cooperativismo una voz propia al hablar de la participación. No se trata, por tanto, sólo de adherirse a los discursos sobre participación que abundan en la *nueva cultura empresarial*. Las cooperativas pueden alumbrar un paradigma participativo propio y endógeno, porque cuentan con elementos específicos que lo posibilitan, y porque lo requieren sus desafíos sociales y económicos. En este sentido, algunos autores han criticado la poca creatividad y proactividad que las cooperativas han demostrado en las últimas décadas, limitándose a validar e intentar aplicar teorías que provenían de “la manera en que todo el mundo está hablando de estas cosas en América”, como se lamentó George Cheney en el año 2001.

Habría que preguntarse hasta qué punto se ajusta a la realidad esta apreciación. Hay algunas cooperativas que están incidiendo de manera notable por lo menos en la vertiente de la participación en la gestión (aunque sea en gran parte inspirada en ese préstamo de conceptos de corporaciones multinacionales) y, por otra parte, Mondragon ha dado pasos de cara a un modelo de gestión con señas de identidad propios. El Modelo de Gestión formulado en los últimos años es un avance reseñable. Con todo, seguramente la realidad cooperativa tiene en su seno suficientes elementos como para ser más proactivos en pensar, di-

señar, experimentar y aplicar formas de participación con impronta propia. Una de las características de esta visión propia y endógena de la participación cooperativa puede ser, por la especificidad de las cooperativas, su carácter integral.

Las cooperativas tienen dos vertientes de participación encarnadas en la misma persona: la participación institucional o política y la participación en la gestión, técnica o funcional en el puesto de trabajo.

Esta doble dimensión participativa es algo exigente, pero por otra parte ofrece la posibilidad de dar a la participación una coherencia cooperativa global, un carácter integral en que las dos vertientes se refuerzan mutuamente. En este momento en que la participación en la gestión cobra una importancia creciente a nivel empresarial, las cooperativas tienen la oportunidad histórica de desarrollar formas participativas que integren todo su potencial diferencial en esta doble dimensión.

Profundizar en una participación integral significa caminar hacia un cooperativismo institucional no más *light*, sino más exigente. Ir más allá, intentar acercarse a una coherencia cooperativa global. La participación a nivel operativo cobra su coherencia más completa en lo que llamaríamos un *cooperativismo integral orientado a la transformación social* y con un sentido social colectivo.

Para ello, por una parte las cooperativas pueden a) estar abiertas, aprender, experimentar y practicar las técnicas participativas que, viniendo de fuera, son interesantes. Por otra parte, pueden b) prestar especial atención a que no se *enfríe* el funcionamiento democrático de sus órganos de soberanía y gobierno. Pueden engrasar continuamente su participación político-institucional, adecuando formas y remodelando o creando nuevos órganos si es necesario. Pueden c) desarrollar mediante I+D propio las dos vertientes de la participación, esas dos vertientes que lo caracterizan y que le ofrecen una oportunidad de desarrollo conjunto singular. Todo ello requiere el d) desarrollo, actualización y visualización de un sentido social compartido que, partiendo de los valores y de la trayectoria de transformación social heredados, responda al nuevo contexto histórico.

El nuevo ciclo histórico en que vivimos aporta, entre otros signos, nuevas visiones sobre el trabajo y el lugar que ocupa el mismo en la vida. Los llamados *valores posmaterialistas* y las sensibilidades de parte de las nuevas generaciones demandan —y parece que lo van a hacer crecientemente— un nuevo equilibrio entre trabajo y ocio, una nueva configuración entre las dimensiones de la vida. Las cooperativas pueden estar atentas a estos cambios, que ya operan dentro de su propia base social, especialmente en parte de su juventud. El cooperativismo tiene dos puntos de partida, aparentemente tensionados entre sí, para enfocar el equilibrio trabajo-ocio: por una parte a) hereda una cultura de trabajo muy arraigada, y por otra parte b) la respuesta a las necesidades de las personas forma parte de su esencia. Con todo, y sin olvidar los desafíos que impone el nivel de competencia que exige la actual globalidad económica, las cooperativas tienen condiciones para ser también avanzadas en formas de armonización del trabajo con el ocio, en formas de trabajo parcial optativo, en fórmulas de flexibilidad dedicacional voluntaria etc. Es un tema incipiente, abierto y seguramente emergente, que se deberá combinar con la participación integral arriba dibujada. Por otra parte, es importante la reflexión sobre otro equilibrio: la armonización entre el trabajo productivo y el trabajo reproductivo, que emplaza tanto a mujeres como a hombres a dedicar una parte de su dedicación vital.

Plantear formas de participación sostenibles requiere equilibrar, por una parte los binomios trabajo-ocio y trabajo productivo-trabajo reproductivo en una concepción multidimensional de la vida. y por otra parte estar atentos a los distintos componentes que conforman la motivación en el trabajo.

Como hemos señalado en el anterior apartado, las cooperativas nacen enfocadas a un sentido social en clave de transformación. Y ello tiene que ver también con su motivación participativa. Algunas partes de esos sentidos sociales se han diluido ya sea porque el escenario ha cambiado radicalmente, ya sea porque no ha habido una transmisión ni actualización de los valores que las sustentaban. Con todo, un proyecto cooperativo no puede renunciar a intentar redibujar un sentido social visualizado y compartido, si quiere emplazar la participación en motivaciones sólidas. Llegamos, por tanto a una conclusión en este final de apartado: reforzar la participación cooperativa requiere hacer una apuesta por reedificar la identidad cooperativa. No hay avances sólidos en la participación sin una apuesta por elementos de identidad. De ello hablaremos un poco más adelante.

5. Pensar el compromiso social

Si la democracia es el diferencial interno, el compromiso social es el diferencial externo de las cooperativas de esta experiencia. Las cooperativas se enraízan en su comunidad y actúan contribuyendo a sus retos sociales de diversas formas: impulsando la creación de cooperativas en ámbitos no cooperativizados y ayudando a proyectos educativos, culturales o sociales. El fundamento de todo ello es claro: la experiencia cooperativa surgió como un vector de transformación social que supera a la empresa.

Si hacemos un análisis de la trayectoria del compromiso social de las cooperativas, aparte de ser agentes de desarrollo económico y de creación de empleo (que es lo intrínseco de las empresas), se ha privilegiado el impulso de la educación y de la formación técnica, se ha apoyado también el ámbito cultural euskaldun y en tercer término se ha apoyado a múltiples iniciativas comunitarias de todo tipo, de manera minifundista.



La singularidad universal Mondragonesa radica en su rigor en la articulación de la soberanía de las personas, en su densidad geográfica, en su cohesión interna y su compromiso social.

En los últimos años existen ámbitos emergentes surgidos por iniciativa endógena y que intentan encauzar parte del compromiso social cooperativo.

La labor más intensa en la transformación social se ha realizado en la comarca del Alto Deba, en el entrono geográfico “madre” de la experiencia. En esta comarca, además de tener un grupo industrial comarcal con alto nivel de intercooperación, ámbitos nucleares de la vida social como la educación, la universidad, el crédito o los medios de comunicación están cooperativizadas en parte importante, y se ha llegado a unas cotas de igualdad socioeconómica y actividad comunitaria reseñables a nivel planetario. Ello constata, de alguna manera, la importancia de la masa crítica o “densidad cooperativa” para viabilizar realmente transformaciones cualitativas.

Es notorio que el entorno social y económico ha cambiado en el País Vasco y en el mundo. Hoy los retos éticos y sociales no son los mismos que en tiempos de la génesis. Desde una perspectiva de los valores que en principio asume el cuerpo social de la experiencia (solidaridad, cooperación, innovación, compromiso social), ¿cuales son los retos ético-sociales que interpelan hoy a encauzar el compromiso externo?

También surge la pregunta de la modalidad de la aportación. La impronta de transformación de la experiencia Mondragonesa se ha caracterizado en crear estructuras autogestionadas, de cooperativizar espacios y nuevos ámbitos. ¿Cómo seguir realizando hoy dicha labor transformadora?

En el debate realizado en el año 2006 entre los directivos y órganos institucionales de todas las cooperativas, se perfilaron tres categorías de elementos en la reflexión sobre el compromiso social:

- Actuaciones de compromiso social históricas (compromiso con la educación, la universidad, y las pequeñas iniciativas comunitarias), que necesitan ser reforzadas o revisadas en su caso.
- Actuaciones de compromiso social emergentes que reclaman su lugar en una reflexión más general. Se señalan dos líneas emergentes que en los últimos años cobran visibilidad en el compromiso social cooperativo: el impulso de euskaldunización de las empresas y la cooperación con cooperativas populares del llamado Tercer Mundo.
- Campos de actuación no explorados que se plantean como posibles puntos de interés, aunque hasta el momento no vienen avalados con iniciativas importantes del cuerpo social. Aparecen ámbitos concretos: vivienda, tercera edad, medio ambiente-ecología, integración de inmigrantes y conciliación familiar son las más mencionadas, pero la gama de ámbitos es muy amplia. En esta gama algunos ámbitos tienen una connotación de servicio público, otras tienen un carácter de transformación socio-cultural y otras una connotación de servicio enfocado a justicia social.

Existe una reflexión en la línea de repensar los fondos sociales de las cooperativas. Se plantea priorizar los fondos, superar el minifundismo de apoyos desconectados y focalizar las actuaciones reflexionando sobre destinos comunes. Puede ser una idea importante a la hora de diseñar políticas.

Por otra parte, aparece la idea de crear alianzas, colaboraciones ó nexos con movimientos sociales y entidades que trabajan por la transformación social. En el entorno, muchos de los ámbitos de preocupación social aparecidos cuentan con actores colectivos (movimientos, empresas sociales, banca ética, comercio

solidario...) con experiencia y seguramente abiertos a actuaciones conjuntas. Establecer nexos con movimientos y redes sociales que trabajan en ámbitos de transformación social es una vía de cara a vislumbrar actuaciones en este tema. Este es un punto que aparece explícitamente recogido en el principio octavo de la experiencia Mondragonesa, punto d), y que, como decíamos en el capítulo 9 de este libro, es uno de los puntos menos atendidos desde que se aprobaron los Principios Básicos.

La idea más mencionada en la amplia reflexión culminada en el año 2006 puede tener la virtualidad de ofrecer un punto común a gran parte de la amplia gama de ámbitos aparecidos como posibles campos de actuación. Se trata de “cómo” actuar en esos campos y se plantea impulsar proyectos cooperativos en ámbitos sociales. Es decir, proyectos cooperativos en el ámbito de la vivienda, de la tercera edad, del consumo ecológico, de la cultura, del medio ambiente etc.

Con todo, el tema de este apartado es un ámbito donde la reflexión cooperativa ha sido especialmente débil en las últimas décadas. Parece claro que la experiencia Mondragonesa debe reflexionar sobre la orientación de su compromiso social. Parece necesario que las cooperativas tengan unas señas de identidad claras de cuál es su compromiso social. Un compromiso social transformador propio y visualizable, identificable para el cuerpo social cooperativo.

Para ello, existen elementos debatidos que dan pistas importantes: impulsar la cooperativización de iniciativas en ámbitos sociales, crear nexos con movimientos y agentes sociales. Subyace en ello una concepción que arranca del primer impulso: entender las cooperativas como agentes de una transformación social en clave cooperativa y comunitaria.

El compromiso de las cooperativas debe responder a las cuestiones sociales y éticas que plantea cada momento histórico. Hacerlo conecta con parte de la razón de ser de la realidad cooperativa, y también responde al potencial de motivación de los propios protagonistas del trabajo cooperativo. Estar conectado con las convicciones de los protagonistas actuales supone responder a los retos socioéticos de la sociedad actual. Responder a la cuestión de la sostenibilidad, por ejemplo, va a ser crecientemente importante, una cuestión clave. Cuestiones como la problemática norte-sur, la igualdad de oportunidades a nivel de género y el compromiso lingüístico son ámbitos donde las cooperativas están interpeladas a desarrollar – o seguir desarrollando, en algunos ámbitos- políticas referenciales. Todo ello, conjuntamente con las formas de compromiso social arriba señaladas, puede ser para las cooperativas un componente de su sentido y, con ello, un engrase de su motivación.

6. Compartir la experiencia

Algo que llama la atención foránea en el cooperativismo mondragonés es su auto-denominación como “experiencia”. Es un término significativo, que denota toda una manera de entenderse en el mundo y en la historia. Las cooperativas Mondragonesas se entienden como una experiencia. Este concepto denota de alguna manera el sentido de *ensayo* y el sentido de *trayectoria*, de andadura. Mondragon es el ensayo y la

trayectoria de una geografía humana concreta, y una aportación al devenir de los sistemas socioeconómicos. ¿Qué se hace internamente con una experiencia? Vivirla, mejorarla. ¿Qué se hace externamente con una experiencia? Compartirla.

Los principios básicos de Mondragon hablan del carácter vasco enraizado de la experiencia, y por otra parte, de su apertura a otros que laboran con el mismo espíritu en el plano universal. El noveno principio básico no plantea esta apertura hacia lo universal en términos de expansión empresarial, sino en términos de vocación solidaria con otros agentes que impulsan parecidas ideas y valores.

Realmente, no ha sido un punto fuerte este impulso de compartir la experiencia (en su doble dirección de aprender de otras experiencias transformadoras y aportar las propias). La política de difusión cooperativa realizada ha consistido principalmente en responder a quien podía acceder al centro Otalora y pagar los costos, y no a hacer una política proactiva de compartir la experiencia con aquellos que entran en el perfil que define el principio. Por su parte, la fundación Mundukide ha recogido de alguna manera esta idea de compartir la experiencia, focalizando su trabajo en pequeñas cooperativas populares del Sur del planeta.

Surge la pregunta de cuáles son los agentes que más jugo pueden sacar a la experiencia Mondragonesa en el mundo actual. ¿Con que tipo de colectivos y experiencias compartir prioritariamente y activamente esta experiencia vasca? Responder a ello requiere una lectura compleja de la evolución del mundo, y un conocimiento de por donde están surgiendo alternativas y experiencias de transformación en la globalidad actual.

Existe el riesgo —en el que se ha incurrido durante décadas— de difundir la experiencia principalmente entre agentes empresariales, gubernamentales, federaciones y organismos oficiales de cooperativas, agentes con fondos para realizar y repetir visitas, con el resultado de casi nula incidencia transformadora.



La experiencia cooperativa surge como un vector de transformación que supera a la empresa.

Existe también el riesgo, al intentar poner la mirada en los estratos más pobres, de realizar una cooperación asistencial intentando aportar claves de una experiencia que no pueden ser asumidas a corto plazo, ya que ello requiere un estadio cultural y un motor ideológico transformador determinado para poder ser aprovechado en el grueso de su propuesta.

Con todo, existen importantes nichos en los cuales la experiencia Mondragonesa aporta claves enormemente pertinentes. Mondragon, en su esencia, ha sido una experiencia de desarrollo comunitario en clave autogestionaria. En el mundo del siglo recién comenzado existen importantes agentes que trabajan en esta línea. Un tipo de estos actores son grandes movimientos sociales (por ejemplo, MST de Brasil organiza la vida de cerca de un millón de personas) con propuestas y prácticas socioeconómicas alternativas y con importantes déficit de conocimiento empresarial cooperativo. Más ampliamente, el mundo de la llamada y bastante bien definida “economía solidaria” es un archipiélago con cientos de miles de emprendimientos, en los cuales existe una amplísima gama de empresas sociales, desde pequeñas redes artesanas de mujeres indígenas, hasta industrias solventes en todo el mundo. La economía solidaria es una vasta realidad humanizadora en todo el mundo, especialmente en el Sur del planeta.

Para muchas de ellas “Mondragon” supone una referencia brillante, difusa, contradictoria, distante... y atractiva. Pero ¿que claves aporta el cooperativismo mondragonés para estas experiencias que intentan practicar una economía humanizadora con intuiciones autogestionarias?

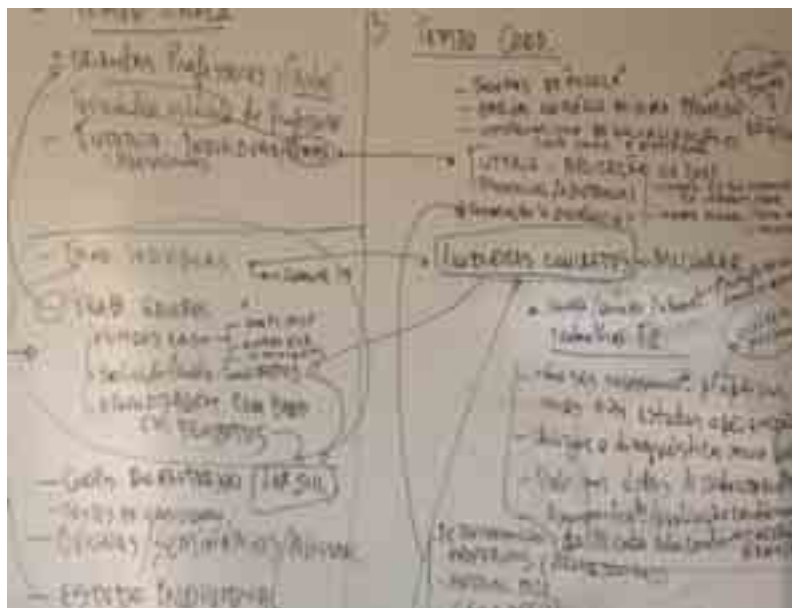
Las cooperativas vascas llevan cinco décadas de experiencia, con aciertos, problemas y paradojas. Las experiencias de transformación como la Mondragonesa, en este momento de globalidad complicada, son luces limitadas, contradictorias, parciales, que pueden alumbrar posibles pequeñas alternativas. Mondragon ha sido una experiencia de eficacia empresarial con carácter cooperativo, y tiene una serie de ideas prácticas que merecen ser compartidas con agentes de ese archipiélago llamado *economía solidaria*. La investigación de Leire Uriarte sobre esta relación arroja importantes pistas para ello.

Para empezar, tiene un mensaje central: su experiencia afirma que la autogestión es buena para la dignidad humana, y que se pueden crear organizaciones autogestionadas que sean eficientes y fuertes en el mercado actual. Esta trayectoria de medio siglo muestra que, con las limitaciones y condicionantes que conlleva el funcionar en un sistema de mercado capitalista, es posible ser democrático y eficiente al mismo tiempo, que es difícil y se dejan pelos en la gatera, pero que es posible, que se pueden hacer empresas tan competitivas como las mejores empresas capitalistas basándose en la soberanía de los trabajadores. Que el cooperativismo duro funciona, y puede ser fuerte. Y que se puede hacer todo ello manteniendo un compromiso social con la comunidad y un compromiso de apoyo mutuo en la red de intercooperación de las cooperativas.

En esta tarea de compartir experiencias, es importante también señalar los límites y las lagunas de la experiencia de Mondragon. Mondragon aporta la experiencia de la autogestión, pero no tiene respuestas prácticas ante otros desafíos éticos actuales, como la sostenibilidad del modelo de desarrollo global, por ejemplo. Tiene también contradicciones en el cumplimiento de algunos de sus principios (tasas de eventualidad, formas de internacionalización...) y se han identificado lagunas importantes (como la educación cooperativa) que se está intentando abordar. Son muestras de que se trata de una experiencia dinámica, compleja, paradójica

en algunos aspectos... en definitiva, viva y problemática.

Mondragon no debe ser un modelo a imitar. Puede ser una referencia para experimentar algunas de sus ideas prácticas. Cada movimiento, inmerso en su historia y su geografía humana, parece que debe desarrollar sus caminos autogestionados, y Mondragon nace con el sello de la comunidad vasca, con sus características históricas, sus condiciones y su psicología social. Con todo, es interesante conocer los problemas de Mondragon, y es interesante conocer lo que ha funcionado en Mondragon, sus claves. El trabajo realizado durante casi toda la década de



¿Qué claves aporta Mondragon para estas experiencias que intentan practicar una economía humanizadora con organizaciones autogestionadas?

los 2000 en esta línea de compartir la experiencia Mondragonesa con agentes de la economía solidaria del Sur del planeta arroja ciertas pistas: existen algunos elementos importantes en Mondragon que pudieran servir de referencia a experiencias de economía solidaria en el mundo. Mencionemos ocho de ellas, con una frase para cada una.

(1) La *estrategia educativa* es una idea importante, subraya la idea de que el cooperativismo transformador sólo se puede sustentar en una educación ético-sociopolítica y técnica que le proporcione su fundamento. (2) La ubicación central de la *eficiencia* puede ser una llamada de atención para emprendimientos de economía solidaria poco rigurosos. (3) La idea central de la *soberanía del trabajo* y las fórmulas jurídicas para lograr que los trabajadores sean cooperados o socios aun cuando haya otros colectivos que sean también cooperados (productores agrícolas, consumidores, usuarios...), puede desbloquear algunos límites en la concepción de las cooperativas. (4) La práctica de la *intercooperación* es clave, el desarrollo de las cooperativas vascas ha sido posible por las formulas de red y apoyo mutuo que han tenido. Algunas de estas formulas pueden servir de cierta referencia para crear grupos regionales o sectoriales en la economía solidaria. (5) La visión práctica de Mondragon ha sido *crear estructuras autosostenibles* que respondan a diversas necesidades (producción, crédito, seguridad social, educación, investigación tecnológica...), constituyendo en cada ámbito cooperativas autónomas y ligadas al conjunto del grupo. (6) El *compromiso social* con el conjunto de la comunidad regional es, por otra parte, el nexo que asegura la orientación de la cooperativa hacia un proyecto de transformación. (7) La *doble dimensión de participación*, tanto en la socioestructura (participación institucional o política en la soberanía de la cooperativa) como en la tecnoestructura (participación en el proceso de trabajo) es una forma de responder al desafío de la participación eficiente. (8) Por último, las cooperativas Mondragonesas utilizan históricamente la *planificación* (plan de gestión anual y plan estratégico) como herramienta social y gerencial, y esta constituye un elemento indispensable en el metabolismo social y

técnico de las cooperativas. Son estas y algunas otras ideas las que Mondragon puede aportar —con décadas de práctica y perfeccionamiento como aval en cada una de ellas— a experiencias de cooperativismo y economía solidaria de otras latitudes.

La experiencia de Mondragon, en este momento de su historia, necesita una reflexión sobre el futuro de las ideas que la impulsaron y que la sustentan: la dignidad humana, la soberanía del trabajo, la autogestión, solidaridad, la participación. Necesita pensar sobre su rumbo, una reflexión comenzada ya de alguna forma, y que corresponde hacer a los protagonistas de la experiencia vasca. En esta reflexión, es también necesario no perder el contacto con el flujo de ideas, sueños, visiones y experiencias de otras experiencias y movimientos del planeta. Es una necesidad aprender a mirar y a escuchar, y a discernir dónde están los agentes que, aún salvando grandes distancias aparentes, vibran con parecida longitud de onda en cuanto a valores profundos.

7. Los mimbres de la identidad

El trabajo de investigación de casi una década que culmina con la tesis doctoral de Joseba Azkarraga (Azkarraga, 2006) arroja una conclusión suficientemente documentada y argumentada: la experiencia cooperativa precisa adecuar y reconstruir su identidad. Es, por otra parte, una percepción ampliamente compartida en la reflexión cooperativa. Si bien es mucho decir que el sentido de ser cooperativista precisa una *refundación*, se podría afirmar que precisa una *refundición* en el nuevo siglo. Una refundición en el que se fundan los elementos históricos nucleares del cooperativismo en un nuevo contexto histórico. Y en el que se mezclen también los caldos de nuevas sensibilidades sociales, con renovados lazos de cohesión social.



Sin cohesión identitaria, sin reconstruir la identidad cooperativa, las mejoras participativas tienen un recorrido limitado.

Los lazos de cohesión social necesitan de un mínimo imaginario común, y este parece que va a ser la gran debilidad de las cooperativas y de sus grupos en un futuro en que la fragmentación social de imaginarios e intereses es creciente, por la propia dinámica de la sociedad. Es el punto donde se pueden estrellar los intentos corporativos por mejorar la participación, y donde de hecho gran parte de los

métodos y esfuerzos de mejora empresarial se encuentran con su relativa impotencia: sin cohesión identitaria, sin reconstruir la identidad cooperativa, las mejoras participativas tienen un recorrido bastante limitado.

En realidad, el entramado cooperativo mondragonés tiene elementos fuertes de identidad en su trayectoria. La pregunta es, seguramente, si será capaz de aprovecharlos y revitalizarlos en el nuevo siglo.

Un grupo importante de estos elementos de identidad se han ido desgranando a lo largo de este capítulo. a) El propio paradigma autogestionario es un elemento importante. b) La fuente impulsora y c) la trayectoria histórica de estas décadas son también elementos que alimentan la identidad. d) Afinar la participación y e) renovar un compromiso social claro y entendible pueden ser también elementos de identidad fuertes. Seguramente no son suficientes. Existen en el entramado cooperativo otras claves, que deben ser repensadas en el futuro.

Un elemento de identidad y de cohesión importante es el factor país. La mayoría de los analistas del cooperativismo mondragonés reseñan su lugar para poder comprender el imaginario del grupo. José María Ormaetxea, fundador y pensador de la experiencia Mondragonesa, señala el factor país, la motivación de la construcción vasca, como una de las tres fuentes motivacionales en la trayectoria de las cooperativas, otorgándole el primer puesto en una de sus etapas. Hacer un ranking de las motivaciones impulsoras del cuerpo social hoy tiene poco sentido. La pregunta es, más bien, cuáles pueden ser potencialmente los actuales y futuros motores impulsores que hagan de “pegamento” o nexo en el imaginario identitario del cuerpo social cooperativo.

Hay que reconocer que el término “experiencia Mondragonesa”, ampliamente utilizada en este capítulo, no hace justicia al ámbito real de esta experiencia. Mondragon es el nombre de un municipio concreto, y la identificación del cuerpo social cooperativo con él resulta relativo cuando no bastante frío o discutible, aunque puede haber razones históricas y prácticas para utilizarla como marca internacional. Sea como fuere la elección de la marca, al reflexionar sobre el carácter de la experiencia, parece más ajustado hablar de “experiencia vasca”, por muchas razones. Desde las propias reflexiones de Arizmendiarieta sobre el arraigo de su proyecto hasta la adscripción real de la geografía humana que ha edificado esta experiencia, se puede afirmar que estamos ante un entramado cooperativo cuya referencia más ajustada sería ésta: estamos ante una red vasca de cooperativas industriales, financieras, de consumo y educativas. La lógica empresarial que ha impulsado la expansión por medio de filiales tanto en el estado español como a nivel internacional interpela a una reflexión sobre como gestionar la identificación del ámbito territorial soberano-nuclear y otros ámbitos territoriales. Es un tema importante en el que se pueden predecir debates profundos.

De cualquier forma, parece que el factor P, el factor país, va a tener su lugar en el siglo comenzado. La reflexión sociológica sobre el mundo actual parece reforzar estas identidades “nodo” al tiempo que las incluye en una red global. Y especialmente en nuestra sociedad, parece que la adscripción vasca va a ser uno de los pocos elementos del siglo pasado que quedan en el futuro horizonte identitario mantenidas o tal vez hasta reforzadas. Si esto es así, la internacionalización impulsada por la lógica empresarial plantea al cooperativismo un equilibrio interesante que gestionar: el equilibrio entre el factor P y la expansión internacional impulsada por la lógica empresarial, que debe encontrar cierta coherencia con los valores fundamentales que impulsan al grupo. Es un equilibrio difícil. La ventaja es que no es totalmente nuevo: el cooperativismo fuerte siempre ha constituido un difícil equilibrio entre lógicas dispares.

El cooperativismo tiene un carácter arraigado, por su propia lógica y por su propio carácter de cultura socio-empresarial que necesita muchos factores de cohesión. Este carácter no lleva solamente al factor P, sino lleva también al cuidado de otros lazos de cohesión y motivación de ámbito más reducido: por ejemplo, los comarcales. La noción comarcal, intuita como fecunda en las primeras décadas de la experiencia Mondragonesa, sufrió un retroceso al optar por la organización sectorial. La primera década del nuevo siglo parece dar algunos datos para pensar que la comarcalidad es una noción nuevamente emergente y potencialmente fecunda. Las cooperativas, cuando son capaces de acercarse a su integralidad, tienen una dimensión de comunidad a la que deberse, en la que sentirse co-actores con otros agentes de una comunidad natural aportando a su humanización. Y parece que, para este tipo de entronque motivador, los ámbitos naturales de nuestra geografía humana son dos: la comarca y el país. Este es un doble potencial que puede ser gestionado, entre otros factores importantes, para repensar la cohesión cooperativa en el nuevo siglo.

8. Los lazos de cohesión

Podemos distinguir en el horizonte cercano dos amenazas para la cohesión y la identidad de las cooperativas. Son más bien una debilidad y una amenaza.

La debilidad radica en la falta de visión para entender la cultura cooperativa como cultura y para cultivarla reproduciendo elementos de identidad y cohesión. Es una debilidad instalada en las últimas décadas del cooperativismo, aunque comienza tímidamente a revertir en los últimos años.

La amenaza radica en la posible pérdida de referencias claras de la experiencia cooperativa en cuanto a su ámbito de decisión, en cuanto a la geografía humana nuclear, caminando hacia un mega-grupo sin alma, desperdigado en grandes geografías siguiendo impulsos empresariales. Ello podría resultar un desenfoco estratégico consistente en no valorar el profundo carácter de cultura-identidad-cohesión que es intrínseco de lo cooperativo, y en debilitarlo más a medio plazo. Este debilitamiento se produciría en dos direcciones: a) por una parte privando al entramado cooperativo de elementos esenciales de identificación y cohesión interna y, por otra parte, b) desperdigando su soberanía en geografías humanas amplias donde las condiciones histórico-culturales para que cuajen ciertos valores con suficiente hegemonía sobre los valores individualistas es sociológicamente improbable. Todo ello puede llevar a un pronóstico predecible: la disolución creciente de los elementos centrales de la cultura cooperativa, venido de la mano de su expansión geográfica poco reflexiva sobre sus fundamentos.

En realidad, la experiencia Mondragonesa no es una fórmula teórica genial que pueda funcionar universalmente en cualquier lugar y circunstancia. Es más bien una *cultura cooperativa* que requiere condiciones exigentes y complejas. Más que una fórmula es una experiencia. Y como toda experiencia está encarnada en una geografía humana, una sociedad y un contexto histórico. Aunque lógicamente está compuesta de elementos que pueden ser compartidos como experiencia con otras realidades, es una experiencia con rasgos identitarios fuertes y será capaz de seguir siendo experiencia si es capaz de reproducir elementos de identidad fuertes.

La cultura cooperativa es una planta cuyo cuidado y cultivo requiere mimar muchos factores. Entre estos factores podemos citar el cuidado del “pegamento” necesario para la intercooperación, o la reproducción de los valores nucleares de trabajo y solidaridad, la educación de las generaciones, los nexos con las fuerzas vivas de la comunidad y los lazos de país y comarcales de cohesión social, entre otros. Es decir, se necesita una red de sentidos compartidos sobre los cuales asentar los elementos que puedan producir una motivación cooperativa sostenida.

Por poner un ejemplo concreto, que sirva para ilustrar esta idea, podríamos fijarnos en el detalle de la *reconversión de resultados* entre las cooperativas del grupo Fagor, por tomar el caso del grupo comarcal. Los visitantes y estudiosos foráneos quedan gratamente sorprendidos con el hecho de que una empresa que gane dinero, siendo autónoma en su soberanía, aporte dinero estructural y sistemáticamente a otra empresa de la comarca que lo pierde. Es una forma de solidaridad e interdependencia entre empresas soberanas inaudita para la mayoría de los observadores. Y constituye uno de los fundamentos de la experiencia Mondragonesa. Al final todo ello está sustentado en la aprobación de las mayorías en las asambleas, y eso requiere toda una cultura. En los colectivos se oyen voces diciendo, “hasta cuando vamos a estar sacrificando retornos por esos que...”, y aún así se logra mantener el nivel de reconversión de resultados, por el peso ideológico de una trayectoria y una cultura cooperativa. Cuesta mantener esta cultura, hasta en las geografías humanas más nucleares de la experiencia. En comarcas no tan nucleares del propio País Vasco, es más difícil crear esta cultura. Y fuera de ellas, en otras geografías, abonar culturas de esta índole podría ser trabajo de décadas. Esa cultura, aún en las comarcas donde se ha creado, necesita ser engrasada constantemente para contrarrestar un contexto de valores individualistas. ¿Cómo conseguir reproducir ese “pegamento” que une a las cooperativas soberanas? ¿Cómo conseguir hacerlo cuando afecta al retorno individual, el interés monetario particular, convertido en valor por excelencia en una cultura general individualista en que estamos englobados?

Aguantar, este sistema de reconversión de resultados podría aguantar por inercia y por ciertos mecanismos por algún tiempo, pero reproducir el pegamento supone otra cosa cualitativamente diferente. Reproducir este pegamento requiere muchos elementos: precisará una gestión inteligente y ajustada de esta reconversión de resultados, así como una adecuada política de comunicación interna, una presencia de la memoria histórica que haga sentir la trayectoria de esta cultura de unión, una educación continua de las distintas generaciones sobre sus valores. Seguramente, aún con todo, el “pegamento” de una reconversión comarcal de resultados exigente no puede mantenerse mucho en el tiempo si no existe un sentido de comarca, si no se asienta en una renovada visión comarcal, un proyecto motivador que le dé empuje.

Sólo se trata de un ejemplo. El tema de la reconversión de resultados a nivel comarcal es, claro está, un pequeño botón de muestra. Pretende ilustrar la importante dosis de elementos culturales que se precisan para lubricar detalles concretos del funcionamiento cooperativo. La conclusión es clara: si un punto concreto como el mencionado implica cuidar muchas condiciones, lubricar el conjunto del metabolismo cooperativo precisa de una importante apuesta por cuidar sus elementos culturales.

Y con ello, emerge el elemento que sustenta imperceptiblemente a toda cultura cooperativa: su cohesión social. Reflexionar sobre las condiciones que se precisan para cuidar la cohesión es uno de los grandes temas de las cooperativas en el futuro.

9. Cultivar la cultura cooperativa



La cultura cooperativa tiene décadas de siembra, valores transmitidos, experiencias traumáticas que crean memoria histórica, resortes educativos, densidad de mentalidades medias, capacidad de intercooperación costosamente mantenida, lazos comarcales y lazos de país claves en su cohesión, compromiso social orientado a su transformación...

La etimología de las palabras suele dar pistas. *Cultura* y *cultivo* tienen la misma raíz. Una cultura es algo que se cultiva.

Hemos dicho que la cultura cooperativa requiere 'condiciones exigentes y complejas'. Pero no es suficiente que se den las condiciones. Incluso en las geografías humanas donde se ha demostrado que existen esas condiciones (por ejemplo en los núcleos geográficos fuertes de la experiencia Mondragonesa), es ineludible la tarea de cultivar esa complejidad de elementos que precisa una cultura cooperativa. Y esta tarea constituye una oportunidad de hacer de lo cooperativo una propuesta transformadora.

Es este un desafío central de la experiencia cooperativa en esta nueva época: ser capaces de construir una identidad cooperativa en su núcleo geográfico humano. Los análisis nos indican que las cooperativas no están respondiendo a ello. Es ilustrativa la investigación doctoral de Arianne Kareaga (Kareaga, 2008) sobre la configuración de los discursos de la base social. Y es sintomático que, no respondiendo a lo nuclear del núcleo, los discursos cooperativos estén enfocando la idea de la expansión societaria o cooperativa.

Es significativo lo que parece denotar el planteamiento de cooperativizar con rapidez empresas filiales en otras geografías: denota que se entiende lo cooperativo como fórmula empresarial fácilmente manejable y transportable. No parece entender con suficiente hondura que la *cultura cooperativa* es en el fondo eso mismo, una cultura cooperativa. Los análisis de la realidad histórica y actual de la experiencia Mondragonesa muestran que es una cultura cooperativa con décadas de siembra, valores adquiridos, experiencias traumáticas que crean memoria histórica, resortes educativos, densidad de mentalidades medias, capacidad de intercooperación costosamente mantenida, compromiso social orientado a su transformación, lazos comarcales y lazos de país claves en su cohesión... y aún así con preocupantes síntomas de dificultades de reproducción como cultura cooperativa.

Puede resultar un importante *gap* intentar exportar la fórmula cooperativa cuando no se sabe exportar la cultura cooperativa. Lógicamente, no se sabe exportar la cultura cooperativa porque se vive en una coyuntura donde no se logra ni cuidarla y reproducirla en su mismo entorno. En esta coyuntura histórica, optar por una expansión societaria sin criterios de identidad puede ser un desenfoco estratégico de calado. Muchos síntomas parecen indicar que son tiempos de privilegiar el cuidado de los ámbitos nucleares, de mimar los mimbres identitarios, y desde ahí reflexionar seriamente —con un debate maduro— sobre cual puede ser la mejor fórmula jurídica y humana para integrar el espacio de las empresas filiales.

No haber entendido con profundidad suficiente estos aspectos identitarios y socio-educativos de la experiencia puede ser uno de los desenfocos de las dos últimas décadas del siglo terminado. Seguir sin entenderlos a comienzos del nuevo siglo podría llevar al grupo cooperativo a un escenario preocupante: el crecimiento empresarial y societario acompañado de una pérdida acelerada de elementos de identidad que lograban cohesionar y reproducir los delicados mimbres de la cultura cooperativa.

La experiencia Mondragonesa necesita, llegados a este punto, y por primera vez en décadas, producir visión, visión integral. Dibujar escenarios. Tener el horizonte de lo que desea ser y puede ser.

10. Un modelo para el espacio internacional

Las reflexiones de estos últimos apartados llevan a una necesidad y una oportunidad: formular un modelo propio de empresas filiales. Y con ello, articular un espacio institucional complementario para su participación.

Parece claro que no es culturalmente viable ni bueno un modelo donde, por extensión de soberanías cooperativas, el centro de decisión soberana pudiera estar hipotéticamente en ciudades como Madrid o Shangai dentro de unos años. No es coherente con la profundidad pluridimensional de lo que constituye esta cultura cooperativa. Sin embargo, tampoco es coherente un escenario donde la 'fortaleza' cooperativa utilice empresas filiales con objetivos, métodos y modelos idénticos a las empresas multinacionales de capital. El modelo de empresas filiales y su espacio de participación en el conjunto debe guardar de alguna manera una coherencia global con los valores cooperativos.

Puede constituir un reto para la siguiente década formular y practicar progresivamente un modelo propio, diferente e identificable de empresas filiales. Una especie de *Modelo Mondragon* de empresas filiales. Después de estudiar y sopesar bien las razones por las que las cooperativas optan por impulsar filiales en diversos continentes, se debe llegar a un modelo que responda a esos objetivos empresariales y que alcance niveles de coherencia medibles e identificables.

Una de las dimensiones de este modelo podría ser el tratamiento – o la concepción misma- de los beneficios de las empresas filiales, una vez recuperadas las inversiones con un nivel aceptable de intereses. Aunque en este momento plantear cuestiones de este tipo sea ficticio para muchas cooperativas –con



Los elementos identitarios de la trayectoria cooperativa y los potenciales de la autogestión ofrecen posibilidades para forjar visiones tractoras.

problemas de rentabilidad en su internacionalización—, superar el concepto de “dividendos” y llegar a un tratamiento normativo sobre los beneficios podría otorgar a un hipotético Modelo Mondragon unas señas claras ante todo el mundo. Es un extremo que necesitaría de cuidadosos análisis y, en su caso, de una normativización delicada, por la diversidad y complejidad de la realidad de las filiales.

Sin duda, la participación en la gestión debe ser una dimensión central en el modelo de empresas filiales de las cooperativas. El modelo de gestión participativo que se está intentando extender en las cooperativas tiene un amplio margen de aplicabilidad en las empresas filiales, salvando una importante variabilidad según varios factores culturales. Estos niveles de participación técnica en el proceso del trabajo constituyen aspectos fundamentales de la integración de la persona y de la humanización del trabajo, siempre y cuando vayan en coherencia con otros elementos. El campo de actuación en esta dimensión es enorme.

Si el compromiso social constituye la dimensión externa de la diferencialidad cooperativa, es importante que el modelo de empresas filiales formule un esquema para gestionar el compromiso social en el entorno en que actúa. Ello tiene nexos con el tratamiento de los beneficios, y seguramente precise la creación de órganos participados que gestionen el compromiso social en el entorno. Todo ello engarza con un proceso de educación que soporte progresivamente la participación en la gestión y la eventual creación de ciertos órganos que gestionen el compromiso social, entre otros aspectos.

Sin duda, la realidad de las filiales y de sus condiciones culturales es muy diversa, y el modelo deberá tener en cuenta la complejidad que ello plantea. Las investigaciones de Anjel Errasti (Errasti, 2004) y Jose Mari Luzarraga (Luzarraga, 2007) en este tema son aportaciones interesantes para acercarnos a la realidad de las filiales, y apuntan a desarrollar el potencial de las actuaciones mencionadas en los párrafos precedentes. Por otra parte, algunos países o algunos entornos de algunos de ellos pueden ofrecer incluso otros tipos de opciones, como la opción de realizar alianzas con realidades autogestionarias pre-existentes, estableciendo relaciones más horizontales desde el principio y acercándose a ciertos niveles de intercooperación internacional. Ello, aunque puede ser en algún lugar algo más que ficticio, en esta década parece poco viable en general. El avance principal que parece demandar el futuro inmediato es ir formulando un modelo propio que marque claramente las señas de identidad de Mondragon en su ámbito internacional, combinando cotas de participación en la gestión, participación en los beneficios, compromiso con el entorno, educación y cierta creatividad institucional,

11. Integralidad y ámbito comarcal

Antes de entrar en el apartado final sobre la visión de futuro, hagamos una reflexión sobre la idea de la transformación social y su potencial en el ámbito comarcal.

Hemos visto que el impulso de la experiencia tuvo una visión con tintes de cierta integralidad. Más allá de crear un tipo de empresa, se trataba de promocionar un desarrollo comunitario basándose para ello en la capacidad cooperadora de la persona. Y es que, en realidad, el primer impulso de la experiencia coo-

perativa parte de una preocupación sobre la persona y sobre la comunidad. Hemos descrito el gusanillo arizmendiano como *una preocupación por distintas dimensiones del desarrollo comunitario de la persona y una respuesta a las mismas creando organizaciones autogestionadas*. Y realmente se crearon en el ámbito industrial, financiero, educativo, del consumo, de la seguridad social, de la investigación, de la agricultura, etc., aunque esa creatividad —por lo menos en el ámbito de la experiencia Mondragonesa— tiene en gran parte su final en los años 80. Desde esa década ha primado la visión empresarial más típica, tanto en el rumbo conjunto como en el interior de cada uno de estos ámbitos y empresas.

El nuevo siglo viene con nuevas sensibilidades y una necesidad de sentido más profunda. La tendencia arizmendiana a la mirada integral tiene un encaje nuevo en las sensibilidades de las generaciones que viven la evolución del mundo con una perspectiva transformadora. Hoy, más que antes, una perspectiva transformadora conlleva una perspectiva integral. Se ha experimentado suficientemente que el capitalismo tiene una enorme capacidad de asimilar toda propuesta parcial, diluyendo su potencial transformador en la cultura productivista y consumista que genera. Una perspectiva cooperativa puramente empresarial, hoy ha perdido gran parte de la credibilidad transformadora para los agentes de transformación social actuales, si no activa sus dimensiones sociales y educativas, y no se sitúa en una perspectiva más integral. El alejamiento entre los agentes actuales que encarnan perspectivas transformadoras (movimientos sociales, ámbitos de juventud comprometida, pensamiento crítico, etc.) y el mundo de las cooperativas es reseñable.

La reflexión sobre el Sentido de la Experiencia realizada en las cooperativas (2005-2006) muestra un auto-diagnóstico de las cooperativas donde se dibuja un deseo para activarse más en la transformación social, renovando el compromiso social y uniendo sinergias con otros actores sociales. De todas formas, es bueno reconocer que en gran parte del entramado cooperativo este *desideratum* debe contar con el realismo de que es un objetivo que 'queda grande', y de que la capacidad de actuación es limitada. Situar los objetivos demasiado altos o alejados de potenciales reales puede ser negativo y contraproducente a medio plazo.

Puede tener mucho sentido diferenciar ámbitos de diferente potencialidad en esta cuestión. Existen geografías humanas donde la transformación social impulsada por la experiencia cooperativa es importante, y donde el potencial de caminar a perspectivas más integrales puede ser una oportunidad histórica.

Concretamente el valle originario de la experiencia cooperativa, el valle Leintz —o en su caso el Alto Deba— ha desarrollado durante estas cinco décadas unas realidades con pocos paralelismos y con unos potenciales difícilmente igualables en otros lugares del planeta. El valle cuenta con elementos de un desarrollo comunitario más amplio que la simple existencia de un grupo de cooperativas industriales. Ha encarnado —impulsado en parte por Arizmendiarieta y también por otras personas de la primera generación— una idea de desarrollar estructuras comunitarias para responder a necesidades sociales, basándose en la ideas de autogestión y de implicación social. Se desarrolló la intuición y la capacidad real de construir cooperativas industriales (referenciales en el mundo), de agruparlas comarcilmente (referencia de intercooperación en el mundo), un banco cooperativo, una entidad de previsión social, ikastolas cooperativas (hoy agrupadas en la mayor ikastola del país), universidad cooperativa, medios de comunicación comarcales agrupados en una cooperativa (en la última década), y otras estructuras cooperativas importantes.

Hoy algunas de estas realidades son realidades amplias, de ámbito general en el país, pero es bueno no pasar por alto la especificidad de la comarca. El valle Leintz tiene una densidad cooperativa casi sin precedentes en el mundo y lo más importante es que esta densidad responde a diversas necesidades nucleares de una sociedad (producción, educación, previsión, crédito, comunicación...). Esto desde una perspectiva del nuevo siglo reviste de una significación especial y un potencial importante. Seguramente, lo que ocurre en estas comarcas desde una perspectiva integral va a ser para el mundo tan significativo —o más— como el tamaño que pueda obtener el grupo cooperativo en su nivel de negocios y en su internacionalización.

Junto con ello, existen en el valle cotas de igualdad social y económica importantes. En estos dos aspectos básicos —la densidad cooperativa plurisectorial y las cotas de igualdad—, constituye una referencia mundial. Al mismo tiempo, los visitantes avanzados que miran desde diversas áreas, interpelan a los protagonistas de la experiencia por no atender importantes lagunas en cuestiones fundamentales actuales y futuras.

Esta comarca que cuenta con realidades en marcha y potenciales inigualables, en las últimas décadas no ha contado con una visión conjunta, ni una visión de futuro. Pero algo parece moverse en su entorno cooperativo a nivel de visión. Parece que se comienza a percibir que el sentido histórico de lo construido en el valle, en un momento en que la globalidad del mundo precisa de luces alternativas concretas, puede ser profundizar realmente en una experiencia de desarrollo comunitario. Dar este horizonte a las nuevas generaciones de la comarca y ofrecer esa referencia al mundo.

La tracción intelectual y las capas comprometidas de la generación emergente hacen una lectura cada vez más nítida de que en este momento de la historia tiene poco potencial de sentido la idea cooperativa reducida a cierto metabolismo de la empresa. En el siglo XXI, una visión transformadora de la persona y la sociedad requiere una perspectiva integral, sin el cual el sistema productivista-consumista-individualista absorbe toda propuesta parcial reduciendo al mínimo el margen de experimentación de espacios más acordes con otros valores.

Ciertas comarcas con densidad cooperativa importante y con una sociedad con cierta cultura o estructuras comunitarias tienen el potencial de experimentar modelos avanzados de desarrollo comunitario y personal más integral, convirtiéndose en espacios de experimentación de modelos más acordes con ello en distintos ámbitos. Ello tiene visos de tener un engarce con las corrientes actuales de pensamiento y con el empuje de nuevas generaciones. Estos potenciales son, entre otras cosas, los futuros lubricantes de la propia motivación cooperativa, de sus retos empresariales, que al final descansan en un sentido de lo que se quiere como persona y como comunidad.

Ello puede ser un potencial complementario para la visión de las cooperativas. No significa entrar en contradicción irresoluble con una perspectiva sectorial del grupo industrial. Tener una perspectiva comarcal motivadora, con ciertos espacios de trabajo conjunto para un desarrollo integral comarcal, puede ser compatible con un funcionamiento a nivel sectorial dentro del grupo cooperativo industrial. O puede que esta posibilidad altere la composición de algunas divisiones en algún caso. En todo caso se trataría de encontrar modalidades de equilibrio y compatibilidad entre la dimensión comarcal y la dimensión sectorial.

Con todo, la siguiente década puede ver emerger los lazos comarcales y la noción de las empresas cooperativas como agentes co-protagonistas de un desarrollo integral, con sensibilidades diferentes y más avanzadas que las 'desarrollistas' totalmente centradas en el crecimiento que marcaron la segunda mitad del siglo pasado.

12. Situar la educación en su lugar



La siguiente década puede ver emerger los lazos comarcales y la noción de las empresas cooperativas como agentes co-protagonistas de un desarrollo integral

Es indudable que la educación es una tarea central en todo lo que hemos ido planteando en apartados precedentes. Arizmendiarieta llegó a formular que "se ha definido el movimiento cooperativo como un movimiento económico que emplea la acción educativa, pudiéndose también alterar los términos y decir que somos un movimiento educativo que emplea la acción económica". La frase puede tener algo de exagerado, pero ilustra bien la importancia dada a la dimensión educativa en el primer impulso de la experiencia. En esta coyuntura actual parece que

vuelve a ponerse de manifiesto esta importancia, tal vez aún con mayor acento en ciertas dimensiones, y se realiza una importante autocrítica de su limitado desarrollo en las décadas transcurridas.

Es especialmente llamativo el gran volumen de recursos destinados a las estructuras educativas, en contraste con el pequeño volumen de capacidades destinadas al alma de la educación cooperativa. Es el retrato de unas décadas donde se ha sabido edificar estructuras y no se ha sabido alimentar el espíritu de aquello que se pretende edificar. Es una falla que de alguna manera comienza a ser señalada, aunque sólo tímidamente revertida, a principios de esta década.

Surge un *desideratum*: activar las dimensiones socioeducativas —sociales y educativas— de la experiencia cooperativa. Reequilibrar el peso de las dimensiones empresariales, sociales y educativas. A raíz de las reflexiones realizadas en las cooperativas y en su Congreso del año 2007, parece que este reequilibrio concita consensos en la reflexión cooperativa, aunque concretar esta opinión en una visión con apuestas concretas no sea una realidad aún realmente palpable.

La educación primaria y secundaria, la educación universitaria y la educación continua son los tres ámbitos de una educación que cultive las disposiciones cooperadoras del ser humano. Cada uno de estos tres ámbitos constituye una realidad diferente. El entramado cooperativo cuenta con resortes e instituciones importantes para impulsar una educación que tenga una especial dimensión cooperadora. Instituciones pertenecientes al grupo como Mondragon Unibertsitatea, la ikastola Arizmendi o la fundación Gizabidea son plataformas con un potencial especial para ello. Pueden ser campos de prueba y desarrollo de una educación más cooperativa. También es cierto que estas realidades se circunscriben sobre todo al entorno comarcal del Alto Deba, y que el entramado cooperativo vasco se nutre educativamente de redes educativas mucho mayores. Pensar en ello es también una tarea pendiente.

El otro importante ámbito es la educación cooperativa del propio cuerpo social cooperativo, de sus órganos, de sus nuevos ingresos y de las nuevas generaciones de cooperativistas. La reflexión realizada en el Proceso de Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia por las cooperativas (2005-2006) y que desemboca en la ponencia aprobada en el Congreso arriba citado aporta un paso importante en este ámbito, planteando una nueva etapa en la educación cooperativa. Es una etapa que está en marcha mediante el proceso de formación de los órganos, la formación de cuadros, educación de formadores y otras acciones.

El décimo principio de la experiencia cooperativa, que de alguna manera es el primero por su orden histórico, necesita encontrar su verdadero lugar en el desarrollo de la propia experiencia. Las reflexiones y las acciones se están moviendo en este sentido, y la educación está llamada a ser una tarea central constante en el impulso de la realidad cooperativa.

13. Articular visiones

Volvemos a las preguntas del principio del capítulo. ¿Qué aporta Mondragon? ¿y cuál es su rumbo? Todo el bagaje descrito en este libro ofrece elementos para articular visiones de futuro. Pero tal vez esté ahí la debilidad clave del actual grupo cooperativo: en la falta de visión.

La visión, es decir, *la visualización de un horizonte futuro que cohesione e ilusione al cuerpo social*, no existe en el grupo cooperativo. Las generaciones que han gestionado las cooperativas y sus instituciones en las últimas dos décadas no han producido visión. Se podría decir que se ha funcionado con algunas bases heredadas y con elementos (aportar al crecimiento económico, crear desarrollo y riqueza...) que el típico discurso económico pone en el ambiente. Y con ello las cooperativas han hecho lo que ese limitado nivel de fondo ha permitido soñar o pensar: responder a retos empresariales y crecer.

Es lógico pensar que compete en parte a una nueva generación producir visión, partiendo de la riqueza de elementos que tiene la experiencia cooperativa. Realmente, el fondo del paradigma de la autogestión y todos los elementos que hemos ido describiendo a lo largo de este capítulo conforman un enorme capital para articular una visión transformadora en nuevo siglo. El potencial es importante.

Resulta paradójico constatar el pobre nivel de visión que se vive en esta década en las cooperativas modragonesas. No es extraño que al faltar horizontes motivadores aparezca un nivel de insatisfacción reseñable en cuestiones participativas, de compromiso y de funcionamiento. Los retos sociales y empresariales que tienen que afrontar las cooperativas precisan de un abono motivacional, que a su vez requiere compartir un horizonte. ¿Qué tipo de horizontes se podrían formular para las siguientes décadas?

Si eleváramos a nivel de visión la práctica actual, podríamos dibujar un horizonte de este tipo: un grupo de empresas cooperativas con filiales, cuyo norte es dar trabajo a miles de personas en el mundo, seguir asegurando que la sociedad vasca genera riqueza a un gran nivel y aportar al crecimiento de la misma, preferentemente con puestos de trabajo cooperativos. Se podría dar a estos objetivos un empaque más comunicativo y forjar con ello una visión para ser compartida por el cuerpo social. En un primer análisis, este tipo de visión tiene objeciones importantes. La objeción central es que no tiene gran potencial de generar un nivel de entusiasmo y compromiso.

Por una parte, las nuevas generaciones ya no viven ni pueden vivir el 'desarrollo' o el crecimiento y la creación creciente de riqueza material como una pequeña utopía que suscita compromiso. Los datos sobre el devenir del planeta y de la humanidad, y la misma visión de la sostenibilidad han puesto fecha de caducidad a estos objetivos como generadores de compromiso, aunque todavía sean los principales señuelos de la clase política y empresarial. El País Vasco ya es uno de los países con renta más alta del mundo. Desde los núcleos de pensamiento y compromiso actuales, conectados a tendencias de sensibilidades emergentes, un gran crecimiento económico del país hasta podría ser para muchos negativo desde el punto de vista de la sostenibilidad, los flujos migratorios, el modelo de sociedad que acarrea, etc. Desde las sensibilidades actuales, sectores cualitativamente importantes podrían formular preguntas provocativas en el sentido de que hasta que punto un crecimiento sostenido fuerte sería automáticamente positivo para los mimbres profundos de la sociedad y una calidad auténtica de vida. Es bastante clara la importancia de tener una economía fuerte y estos últimos son planteamientos discutibles, pero sirven para ilustrar el cambio de paradigma que se está gestando y que puede marcar el siglo. Este modelo de crecimiento está agotado en el planeta, eso es algo cada vez más explicitado. De todas formas, la conclusión es más sencilla: centrar la misión de la experiencia cooperativa en aportar unos puntos a la riqueza y al crecimiento es una visión que no va a generar suficiente implicación en un futuro, ni ya en el presente.

Se puede también visualizar una variante de la anterior visión, añadiéndole la posibilidad de cooperativizar empresas filiales, o incluso de llevarlo al nivel de una corporación cooperativa multinacional. Esta última posibilidad sería ya un tipo de visión significativa. No parece que constituir una corporación cooperativa internacional sea una visión con potencial motivador en el cuerpo social cooperativo. Más bien lo contrario, puede tener el efecto de desmovilizar ciertos elementos de pertenencia, plantear problemas de cohesión futura o introducir a medio plazo elementos de una alteración fundamental de la cultura y de las propias bases del carácter cooperativo. De todas formas, es una posibilidad de visión a tener en cuenta, entre otras razones porque se encuentra cerca del discurso de parte de la franja ejecutiva del grupo.



El décimo principio de la experiencia cooperativa,



que de alguna manera es el primero por su orden histórico, necesita encontrar su verdadero lugar en el desarrollo de la propia experiencia.

Acabamos de reflexionar en el sentido de que centrar la misión de la experiencia cooperativa en aportar unos puntos al crecimiento es una visión que no va a generar *suficiente* implicación en un futuro, ni ya en el presente. Seguramente la clave esté en el adjetivo suficiente de la última frase. Generar trabajo, defender puestos y hacerlo de forma cooperativa es un elemento importante de una posible visión. Pero no suficiente. Los elementos identitarios de la trayectoria cooperativa y los potenciales de la autogestión ofrecen posibilidades para forjar visiones más tractoras.

Forjar visiones más tractoras supone ir a lo nuclear de la experiencia (página 2), saber situarse en los impulsos de la misma (página 5), ubicarse en los horizontes básicos ante la globalidad (página 4), y reflexionar activamente sobre los mimbres de una identidad cooperativa motivadora (página 15), entre otras importantes reflexiones.

Un posible bosquejo de visión con potencia puede ser constituir una red vasca de grupos cooperativos, que hagan del país una sociedad puntera en el mundo en autogestión y un desarrollo comunitario multidimensional. Sería la visión de articular 1) un grupo de cooperativas industriales, 2) un grupo financiero, 3) un grupo de consumo y 4) un grupo educativo, como cuatro pivotes, con la posibilidad de generar 5) un quinto grupo de cooperativas sociales y culturales que responden a importantes retos sociales de esta sociedad.

El ejemplo del grupo educativo puede servir para ilustrar el potencial de este tipo de visión. En el País Vasco existe el más excepcional grupo cooperativo educativo de todo el entorno europeo, y una de las experiencias autogestionadas de la educación más importantes del mundo. Es la red de Ikastolas, la red educativa del país con mejores resultados académicos. Parece razonable que existan nexos con una universidad cooperativa del entorno, aunque de momento esta universidad tiene una perspectiva más endogámica. Seguramente existen elementos para fraguar la Universidad Cooperativa Vasca, como tercera red universitaria, con elementos de MU y de la universidad que está recientemente impulsando la red de ikastolas. El futuro grupo cooperativo educativo vasco podría articular la importante red de ikastolas, la universidad cooperativa vasca y otras instituciones educativas cooperativas que demanda en nuevo siglo. Lógicamente, se puede imaginar la importancia de este grupo educativo en el desarrollo de la idea cooperativa y de la red vasca que plantea esta visión. Sería un salto cualitativo de gran envergadura.

El grupo educativo es un ejemplo. Cada uno de los grupos que existen ahora tiene un potencial de visión importante. Sin duda, el grupo industrial constituye no sólo el grupo originario, sino el motor histórico, actual y seguramente futuro de la realidad cooperativa vasca. La centralidad de sus desafíos es importante, y otros grupos como el financiero y el posible grupo educativo tienen –aparte de un sentido propio– la virtualidad de apuntalarlo en sus retos. También se podría hablar a nivel de visión del posible quinto grupo de cooperativas sociales y culturales, de los cuales existen en el país realidades únicas en el mundo, y que por otra parte entroncan con la reflexión realizada en las cooperativas en el tema de la transformación social (página 12).

Forjar esta visión supone constituir una potente red de grupos cooperativos vascos con el horizonte concreto de caminar hacia una sociedad avanzada en el mundo a todos los niveles del desarrollo de la persona y de la comunidad. Una visión de este tipo puede movilizar energías de importantes franjas del cuerpo social y de las nuevas generaciones. Además, revestiría de una razón de ser y una tracción más pujante tanto al grupo industrial, al de consumo y al grupo financiero, activando sinergias de motivación, de formación, de compromiso social y de otro tipo. Tendría que acertar en articular otra parte de la realidad: la realidad de las empresas filiales, desarrollando un modelo claro, universal y entendible de empresa filial “diferente” del modelo capitalista típico, y articulando un espacio institucional complementario de participación para ellas.

Situar el ámbito vasco (entendido como euroregión, nación o región según distintas sensibilidades) en el centro de la visión tractora demandaría saber articular hacia el exterior un espacio internacional, y por otra parte, supone también articular hacia el interior espacios naturales de compromiso social: los espacios comarcales de cohesión y compromiso. Sobre ello hemos reflexionado en un apartado precedente.

Puede ser el esquema de horizonte para la siguiente década forjar la visión de esta experiencia cooperativa visualizando una red de grupos cooperativos vascos con un carácter de propuesta más integral para la sociedad, una visión conjunta con un potente impulso educativo entre otros elementos, articulando espacios comarcales al interior y un espacio institucional internacional complementario al exterior. Supondría tener una perspectiva sólida para encarar, desde un norte, los desafíos empresariales (problemas de madurez de ciertas actividades, competencias continentales crecientes, el reto de innovar, los desafíos de la internacionalización) y hacerlo con criterios de sentido más amplio de la totalidad en juego.

Supondría que el mundo perciba a Mondragon como una red vasca de grupos cooperativos de distintos sectores, con una incidencia económica y social con cierto grado de integralidad, con un modelo propio y diferente de empresas filiales, y con un compromiso de transformación tanto a nivel de país como a nivel de comarcas avanzadas que ofrecen niveles de humanización referentes para el mundo.

Es, de todas formas, un posible dibujo que pretende ilustrar la necesidad de forjar una visión, sea de este carácter o sea de otra naturaleza. Producir rumbo, producir visión necesita concitar una serie de recursos experienciales e intelectuales. Requiere un sentido de trayectoria. Requiere también un sentido de gestión, de manejo de ciclos estratégicos cortos. Requiere manejo y olfato, filosofía y pericia. Requiere hacer pie en paradigmas sólidos que alumbren sentidos más amplios donde situar rumbos. Responder a esta necesidad puede ser una de las tareas clave en la actual coyuntura de la experiencia cooperativa.

Glosario

Actividad internacional:	Las ventas y compras a terceros ubicados en exterior, así como el establecimiento en otros países para comercializar o incluso producir bienes y servicios.
Activos:	Elementos del patrimonio de una empresa que tienen un valor económico positivo.
Agrupaciones empresariales:	Las cooperativas de cualquier clase y nivel constituidas como sociedades, asociaciones, agrupaciones, consorcios y uniones de empresas, de cualquier clase, entre sí o con otras personas físicas o jurídicas, privadas o públicas.
Alto Deba:	Comarca guipuzcoana que agrupa los siguientes municipios: Leintz-Gatzaga, Eskoriatza, Aretxabaleta, Arrasate-Mondragon, Oñati, Bergara, Antzuola y Elgeta.
Anticipo laboral:	Retribución mensual que percibe el socio por su aportación de trabajo como adelanto a cuentas de los resultados de la cooperativa. El anticipo se divide en “anticipo de consumo” que percibe el socio, y “anticipo de previsión” destinado a la cobertura social.
Apoderamiento:	Delegación, resultante de dar poderes a alguien.
Auditoria contable:	Examen de los estados contables por parte de un profesional independiente con el objeto de emitir un dictamen sobre el grado de correspondencia de dichos estados contables con la situación económica de la entidad.
Benchmarking:	Análisis de “las mejores prácticas” existentes y su aplicación como referencia para la mejora de la propia empresa.
Bien común:	Conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección. En la concepción de Arizmendiarieta, heredero de Tomás de Aquino, significa: suficiencia de bienes materiales, justicia distributiva, orden y probidad en las costumbres.
Cadena de valor:	El conjunto de actividades realizadas por una empresa que añaden valor y le permiten competir.

Capital Social:	Aportación económica inicial de los socios de una cooperativa, a la que añaden eventualmente posteriores ampliaciones de capital.
Capitalización de resultados:	Desembolso sucesivo y programado de sumas para formar un capital que deriva de los resultados de la empresa, incluyendo la participación de los socios (retornos) y excluyendo el porcentaje (10%) destinado a Obras Sociales.
Cash-flow:	Suma del beneficio neto más las amortizaciones y las provisiones no aplicadas a su fin en un ejercicio. Es decir, ingresos menos costes desembolsables.
Centro de Promoción:	Iniciativa respaldada por el Congreso Congreso Cooperativo con el objeto de dar soporte a nuevas actividades de implantación local y preferentemente cooperativas. Para el funcionamiento operativo del Centro, así como para la financiación de los nuevos proyectos, se destina anualmente en torno al 5% del resultado total de las Cooperativas del área industrial
Coadjutor:	Ayudante de párroco.
Coefficiente de Caja:	Proporción entre los activos líquidos y la totalidad del pasivo circulante. Es el coeficiente que mejor expresa la liquidez de una entidad.
Colectivización:	Puesta en común de la propiedad de los bienes y medios de producción.
Colegiado:	Se aplica a los órganos formados por varias personas y no por una sola.
Comunidad Autónoma del País Vasco	Constituida en 1978, comprende las provincias de Guipúzcoa, Álava y Vizcaya.
Comunidad Foral de Navarra:	Constituida en 1978, está integrada por la provincia de Navarra.
Congreso cooperativo:	Tiene como función establecer los criterios estratégicos, mediante la planificación y coordinación de sus unidades de negocio. El Congreso cooperativo de Mondragon está compuesto por 650 congresistas, delegados por las cooperativas.
Consejillo:	Las reuniones informativas que cada representante del Consejo Social celebra con los compañeros de su sección o área de trabajo.

Consejo de Dirección:	Órgano ejecutivo elegido por el Consejo Rector en el que descansa la gestión de la cooperativa. Es el órgano de coordinación de las funciones del equipo directivo y de asesoramiento del Consejo Rector, constituido por el gerente y los miembros directivos.
Consejo de Vigilancia:	Órgano fiscalizador.
Consejo Industrial:	Órgano de coordinación de las Divisiones del Área Industria, compuesto por todas las Vicepresidencias/Direcciones Generales del Área Industria. Sus funciones son el desarrollo empresarial, el impulso de las sinergias intercooperativas y la gestión directiva.
Consejo Rector:	Órgano de gobierno elegido por la Asamblea General. Es responsable del gobierno y representación de la empresa ante la Asamblea y ante la sociedad.
Contrato de Asociación:	Contrato tipo que fija la condiciones exigibles para la asociación de las cooperativas a Caja Laboral para poder beneficiarse de sus líneas de crédito y asesoramiento. Su vigencia se extendió desde 1976 hasta 1990.
Control estratégico:	Revisión de los objetivos estratégicos de las Divisiones realizada por parte del Centro Corporativo.
Cooperativa agrícolas:	Aquellas cooperativas que asocia a titulares de explotaciones agrícolas, forestales, ganaderas o mixtas, y que tienen por objeto comercializar, proporcionar suministros, equipos productivos y servicios o realizar operaciones encaminadas a la mejora, en cualquiera área económico-social, de las explotaciones de los socios, de la cooperativa o de la vida en el medio rural.
Cooperativa de consumo:	Aquella cooperativa que tiene por objeto procurar bienes o prestar servicios para el uso y consumo de los socios, así como la defensa y promoción de los derechos e intereses legítimos de los consumidores y usuarios. Pueden ser socios de estas cooperativas las personas físicas y las entidades que tengan el carácter de destinatarios finales.
Cooperativa de crédito:	Aquella cooperativa que tiene por objeto social servir las necesidades financieras activas y pasivas de sus socios, pudiendo también actuar con terceros, mediante el ejercicio de las actividades y servicios propios de las entidades de crédito de ámbito operativo general.

- Cooperativa de enseñanza integral:** Aquella cooperativa de enseñanza que agrupa como socios tanto a la mayoría de quienes imparten la enseñanza y del personal no docente, por un lado, como a la mayoría de quienes reciben las prestaciones docentes o representan a los alumnos.
- Cooperativa de enseñanza:** Aquella cooperativa que desarrolla actividades docentes en sus distintos niveles, etapas, ciclos, grados y modalidades, en cualesquiera ramas del saber o de la formación.
- Cooperativa de producción industrial:** Ver cooperativa de trabajo asociado.
- Cooperativa de Segundo Grado:** Asociación de dos o más cooperativas de base y de personas jurídicas, de naturaleza pública o privada, que se agrupan con el objetivo de completar, promover, coordinar, reforzar o integrar la actividad económica de las entidades miembros y del grupo resultante.
- Cooperativa de Trabajo Asociado:** Aquella cooperativa que asocia principalmente a personas físicas que, mediante su trabajo, realizan cualquier actividad económica o profesional para producir en común bienes y servicios para terceros.
- Cooperativa Mixta:** Aquella cooperativa en la que existen socios minoritarios cuyo derecho de voto en la asamblea General se podrá determinar, de modo exclusivo o preferente, en función del capital aportado, que estará representado por medio de títulos o anotaciones en cuenta, sometidos a la legislación reguladora del mercado de valores.
- Cooperativa:** Aquella sociedad que desarrolla una empresa que tiene por objeto la promoción de las actividades económicas y sociales de sus miembros y al satisfacción de sus necesidades con la participación activa de los mismos, observando los principios del cooperativismo y atendiendo a la comunidad de su entorno.
- Cooperativas de vivienda:** Aquella cooperativa que tiene por objeto procurar a sus socios viviendas o locales, edificaciones e instalaciones complementarias; mejorar, conservar y administrar dichos inmuebles y los elementos, zonas o edificaciones comunes; crear y prestar los servicios correspondientes, así como rehabilitar viviendas, locales y edificios.
- Cooperativas globales:** Agrupaciones empresariales que, constituidas mayoritariamente por cooperativas de primer y segundo grado, tengan por objeto la definición de políticas empresariales, su control, y en su caso, la planificación estratégica de la actividad de sus socios, así como la gestión de recursos y actividades comunes.

Corporación cooperativa:	Agrupación empresarial compuesta mayoritariamente por cooperativas diversas, que tenga por objeto la definición e políticas empresariales, su control y, en su caso, la planificación estratégica de la actividad de sus socios, así como la gestión de los recursos y actividades comunes.
Cosificación:	Consideración de una persona como una cosa.
Cuenta de resultados:	Cuenta en la que se recogen los distintos elementos del resultado de una empresa durante un ejercicio, ordenados y clasificados según su origen.
Democracia directa:	Forma de gobierno donde cada persona puede exponer en igualdad sus puntos de vista, iniciativas y propuestas dirigiéndolas en grupo y participando directamente en el proceso de toma de decisiones políticas.
Democracia representativa:	“Forma de gobierno donde la ciudadanía delega la soberanía popular en unas Cortes para que sus miembros la ejerzan en representación del pueblo.
Derecho natural:	Los derechos propios del ser humano que vive en una sociedad jurídicamente organizada; toda persona adquiere el derecho natural al nacer.
Desempleo:	Prestación directa al parado porque no existe, en último término, reubicación posible para él.
División Finanzas:	Una de las tres Divisiones de Mondragon; engloba las actividades de Caja Laboral y Lagun Aro.
Doctrina social de la Iglesia:	Partidario de la doctrina que concede mayor importancia a los factores económicos que a los de cualquier otro tipo en la interpretación de los fenómenos sociales.
Economicista:	Resultado de una actitud de reducir a lo económico la explicación de todo lo esencial en el mundo de la relaciones sociales.
Enajenaciones:	Venta o transmisión del dominio sobre algún bien o algún otro derecho sobre el mismo a alguien.

Estado “facilitador” :	Estado cuyo eje de actuación consiste en garantizar que los agentes económicos y sociales puedan operar en un marco abierto y estable.
Estado “garantista” :	Estado fundado en la idea de asegurar los derechos y libertades fundamentales de la ciudadanía.
Estado del bienestar:	Estado que asegura la protección social, entendida ésta por derechos y necesidades como la sanidad, la vivienda, la educación, los servicios sociales, las pensiones o la protección del empleo.
Estatutos:	Norma, acordada por los socios, que regula el funcionamiento de una sociedad, asociación o fundación. En general, es común a todo tipo de órganos colegiados, incluyendo entidades sin personalidad jurídica.
Etxekoa:	Pertenciente a la familia, en sentido amplio.
Euskal Herria:	El pueblo de los vascos. Localizado en el suroeste europeo, se encuentra dividido entre los estados español y francés. Lo forman siete provincias: Álava, Vizcaya, Guipúzcoa, Lapurdi, Baja Navarra, Navarra y Zuberoa.
Euskara:	Lengua Vasca. Idioma preindoeuropeo con unos 630.000 hablantes.
Excedente:	Riqueza generada por una empresa durante un ejercicio.
Excedentes netos:	Riqueza generada por una empresa durante un ejercicio que suma todo lo que no es retribución al trabajo, impuestos y aportaciones a la seguridad social.
Extorno:	Importe de los excedentes económicos de signo negativo que recibe el socio de una cooperativa en función del servicio que ha prestado durante el ejercicio anterior.
Familia extensa:	Estructura de parentesco integrada por miembros de distintas generaciones de una misma familia que habitan en una unidad doméstica.
FCI (Fondo de Central de Intercooperación):	Fondo administrado a través de MCC Inversiones y la Fundación MCC para la financiación de proyectos de interés preferente para las cooperativas. Se nutre con una parte de los excedentes netos positivos de las cooperativas (10%) y de Caja Laboral (20%).

FISO (Fondo Interno Cooperativo de Solidaridad):

Instrumento de financiación destinado a reforzar la capacidad financiera de las cooperativas, especialmente en su fase inicial o ante nuevas iniciativas. Fue creado en 1987 y transformado en MCC Inversiones SPE S.Coop en 1994.

Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo:

Fondo gestionado por la Corporación destinado básicamente a la educación y formación, cooperativa y empresarial de los socios, así como el apoyo a la investigación y el desarrollo tecnológico.

Fondo de Obras Sociales:

Fondo financiero regulado por ley y común a todas las cooperativas para llevar a cabo determinadas obras sociales.

Fondo de reserva obligatorio:

Fondo económico colectivo obligatorio para reinvertir los beneficios con el objetivo de dar continuidad al proyecto empresarial, generar empleo y riqueza social. De carácter irreplicable en caso de liquidación.

Fondo de reserva voluntario:

“Fondo económico colectivo regulado por la Asamblea General, dotado de los excedentes no repartidos entre los socios y de carácter de irreplicable aún en caso de liquidación

Fordismo:

Producción masiva a bajo coste con la utilización de la cadena de montaje, estudiándose los tiempos y movimientos e insistiendo en la especialización y el control de rendimientos y calidades bajo supervisión de técnicos guiados.

Fundación EZAI:

Instituto de investigación creado en 1998, orientado a las políticas públicas y el cooperativismo.

Fundación Gizabidea:

Fundación orientada a la dotación de patrimonios para el desarrollo de la actividad educativa. Ostenta la titularidad de muchos de los edificios (Facultades de MU, Ikastola Arizmendi y CIM) que sirven para el desarrollo educativo a fin de salvaguardar dichos patrimonios. Es heredera directa de la asociación Liga de Educación y Cultura.

Garabide:

Asociación creada en 2005, con el objetivo de compartir la experiencia adquirida en la recuperación y normalización del euskara con organizaciones de pueblos del Sur que trabajan en la recuperación identitaria.

Génesis:	“El primer libro de la Torá (“La Ley” o Pentateuco) y también el primer libro del Tanaj, la biblia hebrea, conocida por los cristianos como el Antiguo Testamento.
Gerencia:	Se corresponde con la dirección ejecutiva de la cooperativa y su designación es competencia del Consejo Rector.
Grupo cooperativo:	Conjunto formado por varias sociedades cooperativas, cualquiera que sea su clase, y la entidad cabeza del grupo, que ejercita facultades o emite instrucciones de obligado cumplimiento para las cooperativas agrupadas, de forma que se produce una unidad de decisión en el ámbito de dichas facultades.
Grupo de Interés Mutuo:	Reunión de cooperativas de la misma o distinta División para gestionar posibles sinergias que desborden los esquemas de la estructura divisional, ya sea para atender ámbitos de actuación de interés sólo para algunas de las cooperativas integrantes de una misma División o para aprovechar sinergias potenciales entre cooperativas de diferentes Divisiones.
Grupo Ularco:	Agrupación de Ulgor, Arrasate, Copreci y Comet. Antecedente del Grupo Fagor.
Heterónimo:	Regido por un poder ajeno a uno mismo; contrario de autónomo.
Ikastola:	Centros de enseñanza, de carácter euskaldun y en sus orígenes de iniciativas popular, que abarcan la educación obligatoria con el euskara como eje educativo.
Industria madura:	Se caracteriza por un exceso de capacidad instalada, presión en los costos y baja rentabilidad.
Intervalo retributivo:	Diferencia en el índice salarial de cada socio trabajador.
Interventor de cuentas:	Auditor
Inversión Extranjera Directa (IED):	Adquisición de activos en un país distinto al de origen con el propósito de aplicar controles sobre la actividad de una empresa.
Joint-venture:	Alianza estratégica que supone un acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas jurídicas.

Junta Rectora:	ver Consejo Rector
Jurado de Empresa:	Organismo consultivo de cada empresa creado en 1953. El jurado estaba compuesto por un presidente, nombrado por el empresario, un máximo de 10 miembros elegidos por las categorías de administrativos, técnicos y trabajadores en proporción a su respectivo número en la plantilla de la empresa.
Know-how:	Anglicismo que significa saber hacer. Conjunto de competencias, resultado de la información, la experiencia y el aprendizaje, que no pueden ser protegidos por una patente por no constituir una invención en el sentido estricto del término, pero que son determinantes del éxito comercial de una empresa.
Licencia de fabricación:	Mecanismo con validez jurídica a través del cual una empresa cede a otra ciertos conocimientos y tecnología para la fabricación de productos.
Memoria anual:	Documento que recoge el informe del Consejo Rector, las cuentas anuales y el informe de auditoría.
Mercado único Europeo:	Mercado constituido por todos los Estados miembros de la Unión Europea una vez eliminadas las barreras físicas, técnicas y fiscales.
Miembro nato:	Se aplica a los nombres de títulos o cargos que van anejos a otro empleo y corresponden sólo por esta razón a la persona que ostenta éste.
Mundukide:	Fundación creada en 1999 en el entorno de las cooperativas de Mondragon con el objetivo de impulsar y apoyar procesos de desarrollo socioeconómico que tienen como eje principal el cooperativismo en países empobrecidos.
Mutualidad:	Asociación que tiene por finalidad la ayuda mutua mediante la aportación de todos los socios para satisfacer ciertas necesidades comunes.
OPEP (Organización de Países Productores de Petróleo):	Organismo intergubernamental cuyo fin es el coordinar las políticas petroleras de sus países miembro. Está compuesta por Arabia Saudí, Irak, Irán, Kuwait, Venezuela, Argelia, Angola, Nigeria, Emiratos Árabes Unidos, Indonesia, Libia, Qatar y Ecuador.

Organización por procesos:	Modelo de gestión empresarial que concibe que el funcionamiento de la empresa debe entenderse como una red de procesos; la visión del cliente está plenamente incorporada en esos procesos.
Orientación al cliente:	Parte de una estrategia de gestión del negocio centrada en la satisfacción del cliente.
Pagas extraordinarias:	La paga que, en virtud de la ley o de un convenio colectivo, perciben los (socios) trabajadores como añadido a la ordinaria, generalmente en verano y Navidad.
País Vasco:	Como referencia territorial se aplica tanto a los territorios históricos de Navarra, Baja Navarra, Vizcaya, Álava, Guipúzcoa, Zuberoa y Lapurdi; como a las dos comunidades autónomas peninsulares integradas por Navarra, Álava, Guipúzcoa y Vizcaya.
Paradigma:	Conjunto de creencias, valores y técnicas, expresivas de una red consistente de teorías compartidas por la comunidad científica por un cierto periodo de tiempo.
Patente:	Conjunto de derechos exclusivos al inventor de un nuevo producto susceptible de ser explotado industrialmente.
Pensamiento comunitarista:	Corriente de pensamiento que se desarrolla a finales del siglo XX a partir de la crítica de la sociedad contemporánea que, por medio de la atomización y el individualismo, genera la disolución de los lazos sociales. En su pluralidad el comunitarismo subraya la importancia de los valores sociales en la construcción del bien común, la primacía de lo social sobre lo económico y la defensa de los principios de solidaridad y subsidiaridad.
Periodo intercongresual:	El lapso de tiempo (normalmente de cuatro años) que transcurre entre la celebración de un Congreso y otro
Plan de Gestión:	Documento en el que la empresa cooperativa marca sus fines, objetivos y principales líneas de actuación en el plazo de un año.
Planificación estratégica:	Un sistema homogeneizado de planificación formulado por las Divisiones o las cooperativas que la integran y revisado por el Centro Corporativo que sirve de marco para el Plan de Gestión Anual.
Población económicamente activa:	Población a partir de los 16 años.

Política de deslocalización:	Movimiento que realizan las empresas trasladando su proceso de producción, en su totalidad o en una parte, a un lugar distinto al de su lugar origen.
Prestación de “Ayuda al empleo”:	Sistema protector intercooperativo que se ideó para paliar las consecuencias de las crisis. Los inicios del estudio de la normativa se remontan a 1978. Las normas específicas, cautelosas en sus prescripciones, han ido evolucionando, considerando la reubicación un procedimiento previo a la prestación directa al desempleo.
Producción ajustada:	Principios de gestión orientados a eliminar aquellas operaciones que no agregan valor mediante rigurosos procesos de calidad.
Producción en serie:	Proceso de producción mecanizado basado en una cadena de montaje de un producto tipificado, estructurado según los principios de integración vertical y una estricta división del trabajo.
Reconversión de Resultados:	Instrumento de intercooperación a través del cual las cooperativas redistribuyen parte de sus excedentes brutos homogeneizados, que en general se sitúan en un límite mínimo del 15% y un máximo del 40%. Se compone, por tanto, de los excedentes netos que las cooperativas ponen a disposición del grupo para su redistribución como una expresión genuina de solidaridad.
Reconversión profesional:	Readaptación profesional.
Refundación:	Acción y efecto de transformar radicalmente los principios ideológicos de una sociedad o de una institución para adaptarlos a nuevos tiempos, o a otros fines.
Regulación posfordista:	Sistema de producción de especialización flexible. Se caracteriza por procesos económico-sociales de individualización, desregulación y privatización.
Renta personal total:	Importe de los excedentes económicos que recibe el socio de una cooperativa en función del servicio que ha prestado durante el ejercicio anterior.
Rentas:	Resulta de la agregación, para cada persona de 18 y más años, de sus rentas del trabajo, rentas derivadas de actividades económicas, transferencias o prestaciones sociales y las percibidas por el capital, tanto mobiliario como inmobiliario.

Retorno:	La parte del excedente cooperativo que le corresponde a cada socio-trabajador.
Reubicación:	Colaboración intercooperativa consistente en transferir excesos de personal de cooperativas en crisis de demanda hacia aquellas otras con capacidad de absorción.
Royalty (también regalía):	El pago que se realiza al titular de derechos de patentes o marcas registradas a cambio del derecho de uso.
Secularización:	Proceso que experimentan las sociedades a partir del momento en que la religión y sus instituciones pierden influencia sobre ellas, de modo que racionalidad científico-técnica va ocupando su lugar.
Sidero-metalúrgico (industria):	Industria de la obtención y elaboración del hierro.
Socio colaborador:	Aquella persona física o jurídica, pública o privada, que, sin poder realizar plenamente el objeto social cooperativo, pueda colaborar en la consecución del mismo, haciendo aportaciones de capital. Éstos, salvo que sean sociedades cooperativas, no podrán ser titulares de más de un tercio de los votos, ni en la Asamblea General ni en el Consejo Rector.
Socio Consumidor:	Ver socio usuario.
Socio de trabajo:	Los trabajadores que adquieren la condición de socios, y cuya actividad cooperativa consiste en prestar su trabajo personal en cooperativas que no son de trabajo asociado.
Socio inactivo:	El socio que por cualquier causa justificada, dejen de utilizar los servicios prestados por la misma o de realizar la actividad cooperativa, puedan ser autorizados para mantener su cualidad de socios.
Socio temporal:	Socio-trabajador de duración determinada. Al término del límite legal establecido, el socio pasa a ser de carácter permanente o se desliga definitivamente de la cooperativa.
Socio trabajador:	Los trabajadores que adquieren la condición de socios, y cuya actividad cooperativa consiste en prestar su trabajo personal en cooperativas de trabajo asociado.
Socio usuario:	El usuario se integra en el proyecto cooperativo como socio usuario o consumidor y ello le da derecho a estar representado en los órganos de gobierno de la cooperativa y en su Asamblea General.

Subrogación:

Instrumento jurídico que se aplica en ciertos contratos de servicios públicos, a través del cual los trabajadores de la empresa cedente pasarán a adscribirse a la empresa cesionaria o entidad pública que vaya a realizar el servicio, respetando ésta los derechos y obligaciones económicas, sociales, sindicales y personales que se disfrutasen en la empresa cedente. Con la finalidad de garantizar el principio de estabilidad en el empleo

Taylorismo:

Sistema que se basa en la especialización del trabajador y en un control estricto del tiempo necesario para la realización de las distintas funciones. Sistema basado en las teorías de F. W. Taylor.

Tecnoestructura:

Referencia a la estructura técnico-empresarial de las cooperativas.

Bibliografía consultada

- ABRENTE ASESORES DE GESTIÓN. *Diccionario Abrente de términos económico-financieros*. Ed. Mentat, 1989.
- AGIRRE, N., AZKARRAGA, J., ELIO, E., GARCÍA, O., SARASUA, J. y UDAONDO, A. *Lankidetzta. Arizmendiarietaren eraldaketa proiektua*. LANKI, 2000.
- AIZEGA, Joxe Mari. A158. *La participación de los socios trabajadores en los resultados de la cooperativa*. EZAI Fundazioa 2003.
- ÁLVAREZ, Jacobo. *“Geografía regional” en Tratado de Geografía humana*. Anthropos-UAM, Barcelona, 2006.
- ARANZADI, D. *Cooperativismo industrial como sistema de empresa y experiencia*. Universidad de Deusto, 1976.
- ARIZMENDIARRIETA, José María. *Pensamientos*. Otalora, 1999.
- ARRIETA, L., BARANDIARAN, M., MUJICA, A., RODRÍGUEZ, J.A. *El movimiento cooperativo en Euskadi (1884-1936)*. Fundación Sabino Arana, 1998.
- AZKARRAGA ETXEGIBEL, Joseba. *Arizmendarrieta, retazos de una vida y un pensamiento*. Artículo publicado en Gara, noviembre de 2002.
- AZKARRAGA ETXEGIBEL, Joseba. *Mondragón ante la globalización. La cultura cooperativa vasca ante el cambio de época*. Cuadernos LANKI, 2007.
- AZKARRAGA ETXEGIBEL, Joseba. *Diruak behar luke bihotzik*. Pamiela, 2004.
- AZKARRAGA ETXEGIBEL, Joseba. *Nor bere patroï. Arrasateko kooperatibistak aro globalaren aurrean*. Eusko Jaurlaritza, 2006.
- AZURMENDI, Joxe. *El hombre cooperativo: pensamiento de Arizmendiarieta*. Caja Laboral-Euskadiko Kutxa, 1984.
- AZURMENDI, Joxe. *Pensadores vascos: José María Arizmendiarieta*. Ponencia presentada en los Cursos de Verano de la UPV, 2000.
- BAKAIKOA B., ERRASTI A., BEGIRISTAIN A. *“Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de MCC*. Revista de Economía Pública, social y cooperativa nº 48, 2004.
- BAKAIKOA B., ERRASTI A., BEGIRISTAIN A. y GOIKOETXEA G. *Redes e innovación cooperativa*. Revista de Economía Pública, social y cooperativa nº 49, 2004.
- CANCELO, Antonio. *Presentacion. Truke Programa*. Eskoriatza, octubre de 2003.
- CASTELLS, M., BORJA, J. *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Taurus, 1997.
- CHENEY, G. *Values at work: employee participation meets market pressure al Mondragón*. Cornell University Press, 1999.
- DE LA GRANJA, José Luis. *Republica y guerra civil en euskadi. Del pacto de San Sebastian al de Santoñana*. IVAP, 1990.
- ERRASTI, Anjel. *“Mondragón cooperatives and globalisation”*. Ponencia, Universidad de Deusto, 2003.
- FOOTE WHYTE, WILLIAM & KING WHYTE, KATHLEEN. *Mondragón más que una utopía*. Txertoa, 1989.
- GARATE, José Ignacio. *El grupo cooperativo Mondragón ante el reto dela Europa Económica de 1993*. Ekonomiaz, Revista de economía vasca, nº 18, 1990.

- GARCIA DELGADO, José Luis. *Un siglo de España. La economía*. Marcial Pons, 2004.
- GARCÍA, Oihana. *Partehartzea enpresan. Begiratu historikoa, begiratu kritikoa eta lankidetzaren begiratu*. LANKI, 2003.
- GONZÁLEZ GARCIA, José María. *La metalurgia guipozcoana en la primera mitad del siglo XX*. Industri arrastoak, 2005.
- GORROÑOIGOITIA, Alfonso. *Entrevista con Alfonso Gorroñoigoitia*. Diciembre de 2002.
- GREENWOOD, D., y GONZÁLEZ, J.L. *Culturas de Fagor. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*. Txertoa, 2005.
- IRIZAR, A. y KAREAGA, A. *Arrasate: trayectoria de una cooperativa*. Fagor Arrasate, 2005.
- IRIZAR, Iñazio (coord.). *Cooperativas, globalización y deslocalización*. Mondragón unibertsitatea/LKS, 2005.
- JUARISTI, Patxi. *Euskaldunak eta ondasunak*. Pamiela, 2001.
- JULIÁ, Santos. *Un siglo de España. Política y sociedad*. Marcial Pons, 1999.
- LANKI. *Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia Cooperativa de Mondragón*. Informe final, 2005.
- LARRAÑAGA, Jesús. *Interioridades de una utopía*. Otalora, 1998.
- LARRAÑAGA, José María. *El socio cooperativista. Colección: textos básicos de Otalora, cap.IV, Área de Educación y Difusión Cooperativa*.
- LEIBAR, Juan y AZCARATE, Joxemi. *Historia de Eskola Politeknikoa, José M. Arizmendiarieta. 50 aniversario: 1943-1993*. Caja Laboral-Euskadiko Kutxa, 1994.
- LUZURIAGA, J.M. "Understanding Mondragón Globalization". Resumen ejecutivo de Investigación, enero de 2008.
- LUZURIAGA, J.M., ARANZADI, D. e IRIZAR, I. "Understanding Mondragón Globalization process: local job creation through multilocalization". Ponencia presentada en la I Conferencia Internacional de Investigación sobre Economía Social de CIRIEC.Canada, 2007.
- MCC. *Printzipio kooperatiboak: gure ADN kooperatiboa*. TU Lankide, edición especial, 2006.
- MCC. *El éxito de Mondragón*. Futuros. Revista Latinoamericana y caribeña de desarrollo sustentable, nº 6, vol.II, 2004.
- MCC. *Mondragón. Cuarenta años de historia cooperativa*. MCC, 1997.
- FERNÁNDEZ, José Ramón. *La experiencia cooperativa de Mondragón (1956-2000)*. MCC, 2001.
- FERNÁNDEZ, José Ramón. *La experiencia cooperativa de Mondragón cumple 50 años*. MCC, 2006.
- MCC. *Desempleo estructural. Reubicaciones definitivas y prejubilaciones*. Ponencia presentada en la Junta de Congresistas, 2008.
- MCC. *Cooperativas filiales. Ubicación organizativa*. Ponencia presentada en la Junta de Congresistas, 2008.
- MEISTER, Alberto. *Los sistemas cooperativos: ¿democracia o tecnocracia?* Nova Terra, Barcelona, 1969.

- MENDIETA GARMENDIA, Pedro. *Ponencia realizada en el VI Encuentro de ACDE*. Buenos Aires, mayo de 2004.
- MOLINA, Fernando. *Arizmendiarieta (1915-1976). Biografía*. Caja Laboral-Euskadiko Kutxa, 2005.
- ORMAETXEA, José María. *Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragón*. Caja Laboral-Euskadiko Kutxa, 2003.
- ORMAETXEA, José María. *El grupo cooperativo Mondragón*. Colección: textos básicos de Otalora, cap.VII, Área de Educación y Difusión Cooperativa.
- ORMAETXEA, José María. *“El trabajo asociado ante la globalización”*: Ponencia presentada en las jornadas sobre el cooperativismo de Mondragón ante la globalización. Oñati, 2005.
- ORMAETXEA, José María. *La Experiencia Cooperativa de Mondragón*. Otalora, 1991.
- ORMAETXEA, José María. *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*. Euskadiko Kutxa-Saiolan, 1997.
- ORMAETXEA, José María. *“La experiencia cooperativa de Mondragón ante los nuevos retos sociales”*. Jornadas Internacionales, Mondragón Unibertsitatea, 1999.
- ORMAETXEA, José María. *Entrevista con José María Ormaetxea*. Abril de 2008.
- PÉREZ CALLEJA, Antxon. *“La organización del grupo cooperativo de Mondragón. El debate de la política industria)”*. *Ekonomiaz*, Revista de economía vasca, nº 3, 1986.
- SANTXO, Nagore. *Responsabilidad Social de la Experiencia Cooperativa de Mondragón*. Proyecto fin de carrera, HUHEZI, 2004.
- SARASUA, J. y UDAONDO, A. *Autoeraketa globalitatean*. Cuadernos LANKI, 2004.
- TAFUNELL, Xabier y CARRERAS, Antonio. *Historia Económica y contemporánea de España*. Crítica, 2004.
- TU LANKIDE. *Revista mensual del grupo Mondragón*. Varios números.
- TUSELL, Javier. *Historia de España en el siglo XX. (edición bolsillo)*. Taurus, 1999.
- UGARTE, Javier (ed.). *La transición en el País Vasco y España*. UPV, 1998.
- UGARTE, Luxio. *¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar*. Granica, 2005.
- UNANUE, A. y INTXAUSTI, N. *Kooperatibak eta euskara. Historia eta aro berri baten oinarriak*. LANKI-EMUN, 2002.
- VAZQUEZ, Alfonso. *Falacias de la participación*. Ponencia presentada en la Jornadas del Cluster de Conocimiento, 2002.
- ZELAIA, Adrian. *Kooperatibak Euskal Herrian*. UEU, 1997.
- ZELAIA, Adrian. *Kooperatiben zuzenbidea*. UEU, 1996.

También se han consultado decenas de documentos internos, de las cooperativas, tales como estatutos, actas, memorias u otro tipo de informes.

Índice analítico

A

Abertzale 79, 141.
Academia social 100.
Acción católica 36, 99-103, 179.
Actividad internacional 335 ss.
Activos 203, 274.
Adam Smith 34.
Administrar 90,186, 324.
Ahorro 68-69, 116-120, 194, 273, 353.
Agrupaciones comarcales vid. Grupos comarcales.
Alecop 130-131, 199.
Alfa 82, 92-93.
Alto Deba 105, 123, 180, 185, 312-313, 320-321, 330, 352, 367, 380, 383.
Altos Hornos de Bilbao 91.
Amat 113, 199.
Ámbito laboral 43, 257.
Ampo 199, 209, 228.
Analfabetismo 95.
Anticipo laboral 118-119,123-125, 142, 146-148,169, 201, 219, 277-278.
Antropología económica 78.
Ánimo de lucro 48, 166, 168, 329, 347.
Arizmendiarieta 32 ss, 100 ss, 151-154, 178-183, 194-197, 265-266, 279-282,286, 293, 331, 361-362, 373, 380, 382.
Asamblea General 61, 165, 195, 203, 214, 248 ss.
Asistencia mutua 90.
Asociación corporativa 298 ss.
Astec 110-111.
Apoderamiento 254-255.
Auditoría contable 255.
Aurrenak 195.
Austeridad 40, 103, 110, 179.
Autoconstrucción 238, 306.
Autocrítica 61, 287, 382.
Autoexigencia 236.
Autarquía económica 296.
Autoemancipación 39-40, 69-70.
Autofinanciación 49, 117, 185, 283, 346.
Autointerés 73.

Autogestión 39,45-46, 48, 50, 54, 68-69, 154, 168, 180, 226, 228, 233 ss, 271, 275, 288, 296, 302, 394-305, 357 ss.
Autogobierno ciudadano 33,305.
Autonomía 34, 46 ss, 70-73, 95-97, 125, 168, 209, 229, 234, 266, 271, 348, 352, 359, 364.
Autonomía decisoria vid. Autonomía.
Autonomía personal 34, 364.
Autoorganización 38-39,67- 68, 71-73.
Autoridad 99, 116, 178, 230, 253, 259.
Autoritarismo 33, 181.
Autorrealización personal 34, 61, 67.
Autorrealización solidaria 40.
Autorregulación individual y colectiva 71.
Autosuficiencia 48, 89.
Auzo Lagun 129-130, 195, 199, 255.
Auzolana 90.

B

Beneficio social 34.
Bien común 42, 64-66, 69, 300.
Bienestar 51-52, 55, 68, 294, 296-297, 312.
Bienes de uso personal 38.
Bienes intermedios 163.
Bienes materiales 88.

C

Cadena de valor 229.
Cadena de montaje 224-226.
Caja Laboral 115 ss, 126-133, 142,145, 148-151, 161, 165-166, 186, 194 ss, 220, 314, 319, 325 ss, 346.
Calidad de vida 92, 237.
Calidad total 170, 226-229, 275.
Cambio social 54-56, 177.
Capacidad de ahorro 68.
Capacidad de inversión 68.
Capital 33, 65, 67-68, 92, 114, 182 ss, 258, 271 ss, 293, 317, 336-337, 352.

Capitalismo 19, 35-37, 59, 72, 88, 151, 154, 335, 358-359, 380.
 Capital cultural 46, 234.
 Capital social 118, 185, 203, 219, 243, 273, 342.
 Capitalización de resultados 141, 185.
 Cash-flow 144, 274.
 Centro de promoción 213.
 Ciencia 48, 329.
 Civilización 36, 76, 79, 293.
 Coadjutor 35, 36, 100, 106, 178.
 Cobertura social 108, 118ss, 146.
 Cobertura jurídica 123, 324.
 Código genético cooperativo 300.
 Coeficiente de caja 120.
 Coeficiente de solidaridad 169.
 Cohesión interna 176, 183, 212, 278, 319, 351, 352, 363, 366, 374.
 Coinma 23, 133-134, 184, 195, 207.
 Colectivismo 80.
 Colectivismo marxista 37.
 Colectivismo totalitario 36, 37.
 Colegiado 189, 259.
 Comet 113, 197.
 Cometidos sociales 196.
 Comisión permanente 166, 204, 209, 214-219.
 Comité ejecutivo 229-230.
 Competencias normativas 212.
 Competitividad externa 169, 279, 312, 321.
 Competitividad interna 182.
 Compromiso global 303.
 Compromiso cooperativo 293, 353.
 Compromiso mutuo 197.
 Compromiso recíproco 196, 197.
 Compromiso social 20, 119-120, 162, 178, 238, 283, 287, 300, 306, 309 ss, 335, 350, 351, 356 ss.
 Comunidad de trabajo 43, 51, 54, 60-68, 75, 79, 248, 256, 271, 282.
 Comunismo 77, 79, 99.
 Concepción holística 74.
 Condiciones de trabajo 69, 95, 257.
 Confederación de cooperativas de Euskadi 281, 326.
 Confianza 41, 43, 53, 110-111, 123, 225, 227, 228, 244, 250, 254, 256, 261, 299, 304.
 Conflicto histórico 70, 297.
 Congreso cooperativo 164-165, 173, 192, 202-203, 208-209, 214-220, 265, 319, 389.
 Consejo 244, 256-257, 389.
 Consejo de Dirección 116, 145, 168, 217, 229, 240, 247ss, 269, 348.
 Consejo de Vigilancia 116.
 Consejo General 144, 164, 166, 172, 198, 202ss, 229-230.
 Consejo industrial 213.
 Consejo Rector 126ss, 156, 168, 216, 233, 242-262, 268, 318-319.
 Consejo superior de cooperativas 281.
 Contrato de asociación 118, 195.
 Contrato de trabajo 127, 244, 246, 302.
 Contrato de sociedad 244, 302.
 Contrato laboral 35, 58, 316.
 Control estratégico 212, 390.
 Convivencia 40, 42, 44, 61, 77, 152, 214, 287.
 Copreci 113, 121-122, 133, 181-182, 195, 197, 121, 225, 227, 340ss.
 Cooperativa de segundo grado 125, 132, 245, 348, 349.
 Cooperativa mixta 126, 318.
 Cooperativas agrícolas 91, 92, 108, 126.
 Cooperativas de consumo 91, 92, 105, 108, 117, 122, 127, 128, 194, 243, 270, 281, 286.
 Cooperativas de producción industrial 92.
 Cooperativas de trabajo asociado 92, 127, 185, 210, 242, 245, 267-268, 270, 281, 286, 317, 326.
 Cooperativas de vivienda 91-92, 122.
 Cooperativas globales 352.
 Cooperativismo de consumo 91-92, 243, 270, 281, 286.
 Cooperativismo de la abundancia 19, 183.
 Cooperativismo de la necesidad 183, 297.
 Cooperativismo integral 236, 365.
 Cooperativismo institucional 235, 365.
 Cooperativismo tradicional 72, 303.
 Cosificación 34.
 Creatividad 36, 41-42, 47, 50, 134, 183, 224, 230, 234, 287, 364, 379-380.
 Crecimiento cooperativo 57, 142.

Crecimiento económico 72, 114, 237, 238, 293, 360, 383, 384.
Crecimiento orgánico 193.
Crisis de identidad 300, 301.
Crisis de sentido 292, 294, 303, 362.
Crisis del cooperativismo 303.
Crisis económica 94, 137, 139-141, 159, 186, 271, 324.
Crisis social 32.
Cristianismo 39, 81, 293.
Criterios de calidad 226.
Criterio democrático 54, 271.
Cuenta de resultados 114, 249, 255, 286, 291, 329, 332.
Cultura cooperativa 173, 185, 194-195, 231-232, 251, 276, 287, 293, 313-317, 337, 352-353, 363 ss.
Cultura de participación 223.
Cultura de trabajo 236, 365.
Cultura vasca 99, 282-283, 322, 327.

D

Danona 23-24, 149, 284, 206-207.
Debate cooperativo 292, 357.
Déficit educativo 301.
Democracia cooperativa 69, 247.
Democracia directa 269, 392.
Democracia económica 234, 270, 284-285.
Democracia empresarial 223, 233, 291, 306, 317, 347-349, 357-359.
Democracia representativa 165, 269, 392.
Democracia social 68.
Derecho a voto 215, 268.
Derecho natural 37, 392.
Derecho pirenaico 11, 86, 89.
Desaceleración económica 160.
Desarrollo comunitario 33, 61, 105, 108, 119-121, 135, 193, 215, 282-285, 291, 305, 327, 361-362, 370, 379, 380-381, 385.
Desarrollo económico 34, 48, 57, 68, 75, 94, 183, 267, 320-321, 366.
Desarrollo personal 47, 59, 64, 66, 238.
Desempleo 124, 139 ss, 160, 186, 201, 257, 271, 318, 321.

Desigualdad mundial 37.
Deslocalización 336-340.
Desnacionalización 295.
Despersonalización 36.
Desterritorialización 295, 354.
Dictadura franquista 46, 112, 181, 266, 296.
Difusión cooperativa de otalora 284.
Dinamismo 41, 91, 133, 139, 153, 173, 178, 208, 231, 269, 314.
Directivos vid. Órganos directivos
Distribución de la riqueza 35, 169, 271-272, 278, 313, 320.
Diversidad 56, 91, 208, 322, 379.
Doctrina social de la iglesia 37, 93, 104, 267, 361.
Dualidad económica 95.

E

Economía familiar 49, 129.
Economicista 233.
Ederfil 199.
Educación 45 ss, 102 ss, 168, 218 ss, 286-288, 321 ss, 382.
Educación integral 47-48, 100.
Eficiencia empresarial 164, 182, 294, 302, 359.
Elecciones 97, 106, 141, 105, 127.
Elma 94, 97-98.
Emancipación 39, 47, 55, 59, 69-70, 80, 82.
Equidad interna 169, 279, 320.
Equidad equitativa 198.
Eredu 199.
Eroski 162, 195, 231, 270, 314, 351.
Escala retributiva 279.
Escuela profesional 45, 100-103, 111, 114, 132, 178, 286.
Espacios de poder 209.
Espiritualidad 49.
Espíritu comunitario 32, 59, 180.
Espíritu de trabajo 67, 179.
Espíritu de colaboración 88, 254.
Espíritu tradicional vasco 79.

Estado 36, 38, 40, 50, 65, 76, 94, 123, 139, 160, 163, 183, 202, 227, 267, 296, 311, 313.
Estado de bienestar 183, 296, 311, 313.
Estado social 296.
Estatutos 212, 241, 243-244, 246, 249, 255, 257, 284, 287.
Estructura social 121, 293, 299.
Ética 73-74, 179, 223, 238, 291, 293, 300-307, 367-368.
Ética empresarial 223.
Equilibrio 32, 34, 38, 41-42, 44, 46, 126, 131, 165, 199, 237, 251, 254, 261, 292, 306, 320, 353, 360, 365, 373, 381.
Estructura organizativa 120, 150, 164-165, 192.
Europa 77, 160, 208, 283, 339.
European Foundation of Quality Management (EFQM) 170, 228.
Euskara 32, 35, 282ss, 313, 322ss.
Euskal Herria 21, 78, 281, 294, 327, 353.
Excedente 116, 123, 124, 149, 195, 196-199, 219-220, 247, 273, 278, 281, 283, 322, 325, 353.
Excedentes cooperativos 194, 284.
Excedentes netos 273, 281.
Éxito económico 291, 303.
Expediente de excedente estructural 146.
Extorno 198, 201, 274.

F

Fagor 19, 105, 110-111, 115, 119, 130, 133, 144, 154, 156, 182, 194, 195, 197, 202, 212, 214, 227, 318, 322ss, 339ss, 346, 349.
Fagor Arrasate 111, 115, 182, 194, 212, 332.
Fagor Automotion 344.
Fagor Cocción 227.
Fagor Ederlan 195, 197, 212, 318.
Fagor Electrodomésticos 19, 110, 154, 182, 194, 229, 251, 340-343.
Fagor Electrónica 130, 154, 341, 346.
Fagor Industrial 121, 341.
Fagor S. Coop 212.

Familia 19, 32, 49, 59, 88-90, 94, 102, 123, 128, 232, 236, 243, 367.
Familia extensa 89.
FCI (Fondo Central de Intercooperación) 166-167, 218, 346.
Filosofía personalista 39, 67.
Financiación 116-117, 122-125, 131-133, 147, 195, 216, 219, 317, 322, 329, 346-347.
FISO (Fondo Interno Cooperativo de Solidaridad) 202-203.
Fondo común 198, 326, 329.
FEPC (Fondo de Educación y Promoción Cooperativa) 166-167, 220, 220, 273, 310, 321 ss, 348.
FEPI (Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa) 166-167, 218, 220, 249, 283, 322 ss.
Fondo de obras sociales 144, 185, 195, 196, 282, 323
Fondos de reserva 273, 283, 394.
Fondo de reserva obligatorio 273.
Fondo de reserva voluntaria
FSC (Fondo de Solidaridad Corporativa) 220.
Fondos intercooperativos 166, 218.
Fordismo 224.
Formación cooperativa 74, 159, 202, 276, 287.
Franquismo 181, 258.
Funcor S. Coop 149.
Fundación MCC 24, 167, 211, 219-220, 329, 346, 347, 394.
Fundación Mundukide 285, 327, 369.

G

Gestión 46, 54, 60, 68-72, 90, 110, 116, 118, 122ss, 146, 148, 159, 161, 163, 168, 170, 173, 183, 187, 198, 201, 209, 211, 214, 216, 219 ss, 244-253, 255-264, 268-280, 303, 311, 313, 319, 322, 326, 348, 351, 353, 357, 364, 375.
Gestión cooperativa 68, 171, 233, 353.
Gestión empresarial 46, 61, 68, 72, 170-171, 219, 223, 224, 235, 254, 259, 274, 304.
Globalización 159, 171, 226, 238, 295, 300, 306-307, 318, 330, 335.

Goierri 168, 199.
Goilan 165, 199.
Goiti S. Coop 149.
Goizper 133, 209.
Grupo comarcal 113, 145, 164, 196, 199, 212, 375.
Grupo cooperativo 122, 124, 142, 145, 163, 186,
193, 195, 201-204, 208, 210, 270, 272, 299,
315, 338, 381, 383, 385.
Grupo Ularco 113, 122, 155, 196-198, 202.
GSR 245.
Guerra civil 32, 46, 77, 87, 91-93, 96-99, 266, 293.

H

Hábitos organizativos 209.
Herramientas corporativas 229.
Heteronomía 33, 46, 70, 71, 235, 364, 324.
Huelga 97, 105, 139, 151, 154, 156, 249.
Humanismo cristiano 179.

I

Ikastola 122, 243, 283, 324, 327, 332, 380 ss.
Ideales sociales 114.
Idealismo 42, 87, 294.
Idealismo práctico 42.
Identidad 9, 32, 45, 47, 151, 179, 183, 185, 223,
231, 233, 238, 251, 284, 286, 288, 292, 294, 297,
300-305, 311, 318, 326, 331, 335, 351-354, 364,
366, 368, 372-377, 379, 385.
Identidad cooperativa 151, 231, 233, 238, 251, 288,
301, 351-353, 366, 376, 385.
Industrial mondragonesa 94.
Inflación 140, 142, 199.
Información 21, 42, 119, 128, 156, 233-234, 236, 244,
247, 249, 254, 257-258, 261, 269, 276, 342, 349.
Iniciativa cooperativa 179.
Innovación social 109, 193.
Instrumentos de solidaridad vid intercooperación.
Integración económica 196.

Intercooperación 139, 143, 165, 166, 186, 193-194,
199, 205, 212-213, 218- 219, 231, 279-280 ss,
336, 346-349, 363, 367, 370, 375, 379-380.
Intercooperación interna 280, 379.
Internacionalización 20, 159, 166, 171, 173, 272, 285,
295, 299, 302, 330, 335-351, 370, 373, 379, 381, 386.
Interrelación 56, 353.
Intervalo retributivo 320.
Inversión 37, 68, 69, 110, 133, 140, 171, 196, 211,
213, 219, 255, 259, 281, 283, 314, 317, 324, 341,
346-347, 353, 377.
IED (Inversión Extranjera Directa 171.
Investigación 18, 20, 113, 126, 131-132, 164, 202,
220, 226, 241, 270, 285, 322, 327, 329, 357, 362,
370-372, 376, 380.
Irizar 21, 133, 195, 199, 227.

J

Jerarquía 99, 139, 209, 230.
Jesús Larrañaga 81, 110, 154.
Jornada laboral 147, 236, 258, 279.
Jose Mari Sarasua 21, 121, 181.
Jubilación 49, 54, 72, 123, 125, 144, 147, 186, 243, 305.
Junta de congresistas 215, 216, 351.
Junta General 198.
Junta Rectora vid Consejo Rector.
Jurado de empresa 106.

K

Karl Polanyi 77, 88.
Know-how 229, 341.
Koldo Saratxaga 228.

L

Lagun Aro 114, 120, 123-125, 127, 142, 145-147,
161, 194, 245.

Licencia de fabricación 110, 112.
Liderazgo 50, 87 100,118,178, 181, 212, 227, 253,
288, 361.
Lógica capitalista 36.
Lógica de mercado 72, 280.
Luchas partidistas 79.

M

Maier S.Coop 23, 25, 133-134, 172, 184, 206, 226,
227, 343.
Management 223, 228 ss, 295, 362-364.
Mano de obra 78, 90, 94, 98, 121, 130, 141, 146,
251, 269, 340.
Maritain 32, 79, 80.
Marxismo 36-37, 44, 76, 77, 152, 300, 358.
Matrici 24, 133, 184, 206, 209.
MCC 159, 161, 163 ss, 205, 209, 219, 292, 346.
MCC Graphics 24, 184.
MCC Inversiones 24, 167, 211, 219, 318, 346-347.
MCC Telecom 24, 245.
Medios de comunicación 79, 152, 367, 380.
Medios de producción 38, 152-153.
Mercado mundial 140, 226, 296.
Mercado único europeo 157, 159, 163, 208, 227, 296.
Mercancía 35, 51, 53, 67, 94.
Miseria 32, 48, 69, 78, 102.
Modernidad 33, 36 ss, 53, 77, 360-361.
Modernización económica 94.
Modelo capitalista 62, 386.
Modelo cooperativo 43, 62, 64, 67, 76, 303.
Modelo de desarrollo 41, 370.
Modelo de empresa 53, 110, 236, 238, 377, 379.
Modelo de gestión 68, 122, 170-171, 223, 227 ss,
275, 348, 364, 379.
Modelo educativo 47-48.
Modelo organizativo 19, 161, 198, 208, 229, 348.
Modelo participativo 62, 129.
Modelo social 37, 70, 73.
Mondragón Assembly 24, 184, 212, 344.
Motivación laboral 58, 237-238.

Mounier 32, 44, 79-80.
Movimiento cooperativo 20, 36, 55, 59, 82, 99, 109,
118, 139, 151 ss, 164, 168, 177-181, 187, 194,
233, 267, 337, 349, 353, 382.
Movimiento cooperativo vasco 91, 279.
Mundukide 168, 285, 325, 327, 330, 369.
Mutualidad 90, 124-125.

N

Neoliberalismo 72.
Normas congresuales 210.

O

Objetivo social 59, 244, 360.
Ona-pres 24, 184, 195, 206.
Orbide 165, 199, 200, 204-205, 207.
Organigrama 122, 146, 204-205, 229.
Organización de trabajo 54, 65-66, 224-225, 234,
235, 271.
Organización democrática 224, 235, 262, 265, 268-
270, 275, 337.
Organización empresarial 66-67, 70, 145, 227, 303.
Organización participativa 67, 231-233.
Organización por procesos 225.
Organización social 66, 73, 89.
Organos de supraestructura 202-203, 208, 279.
Orientación al cliente 227-229.
Orkli 23, 121, 135, 184, 199, 205, 231, 341, 343.

P

Pagas extraordinarias 125, 144.
Paro 35, 95, 117, 142, 201, 320.
Participación 33, 39, 42, 44-48, 50, 54, 60-69, 105,
111, 114, 118, 129, 131, 144, 154, 156, 165, 170-
173, 186, 223-224, 230, 234-237, 240-262, 300,
307, 316, 319, 335, 342, 347, 353, 360, 363, 366, 382.

Participación colectiva 60, 216.
 Participación en el trabajo 61, 171, 224, 225, 226, 230, 234-235, 237.
 Participación en la gestión 224, 235-237, 274-276.
 Participación institucional 61.
 Participación integral 235, 250, 275, 276, 365.
 Participación social 240-262.
 Participación sostenible 236-237, 366.
 Patente 112, 114, 118.
 Paulo Freire 32, 81.
 Pensamiento arizmendiano 61, 67, 70, 73, 305.
 Pensamiento comunitarista 33, 291, 292.
 Personalista 35-39, 41, 49, 67, 75-80, 180, 197.
 Personas en cooperación 232-233.
 Plan de gestión 122, 254, 261, 371.
 Planificación estratégica 212, 219, 261.
 Política de deslocalización vid Deslocalización.
 Posguerra 32, 35, 71, 77, 98 ss, 181.
 Precinox 24, 212, 245.
 Prestaciones 90, 124-125, 135, 146, 194.
 Prestación de "Ayuda al empleo" 124, 143, 146, 201.
 Préstamos materiales 90, 118, 124, 149, 211, 219, 270, 346.
 Previsión social 18, 23, 123, 125, 194, 196, 257, 279, 291, 380.
 Prima de compensación laboral 169,278.
 Principios cooperativos 20-21, 129, 153, 170-171, 195, 203, 211, 215, 224, 232, 359, 262, 263 ss, 302.
 Producción Ajustada 225, 229.
 Producción en serie 224.
 Productividad 54, 94, 96, 144, 170-171, 208, 226, 236, 313.
 Progreso 37, 39, 41, 48, 53, 57, 66, 69, 102, 231, 237, 293.
 Progreso social 48, 269.
 Propiedad de la empresa 60, 65, 185, 316, 341, 348.
 Propiedad privada 34, 37-38, 64-65, 151-152.
 Protección del empleo 161, 201.
 Proyecto social 71, 182, 235, 237-238, 280, 283.
 Proyectos educativos 105, 130, 366.

R

Razón liberal 34, 77.
 Racionalidad económica 72, 74, 88, 307.
 Realidad social 42, 64, 358.
 Recesión 94, 140 ss, 158 ss, 197, 226, 229.
 Reconversión profesional 143, 147.
 Reconversión de resultados 143, 145, 161, 165, 186, 197 ss, 209 ss, 218, 375.
 Régimen de propiedad 89, 90.
 Régimen de propiedad indivisa 89.
 Régimen de Solidaridad Intercooperativa 278.
 Relaciones económicas 34 , 337.
 Relaciones de trabajo 34.
 Relaciones humanas 38, 64, 71, 78.
 Relaciones intercooperativas 209.
 Relaciones interpersonales 42, 43, 103.
 Relaciones laborales 48, 226, 257.
 Renta 94, 115, 169, 185, 273, 278, 310, 311, 312, 320, 321, 384, 399, 413.
 Renta personal total 321, 399, 413.
 Reparto de beneficios 143.
 República 97, 106, 172, 339, 340, 341, 413.
 Represión 32, 35, 96, 97, 99, 181, 413.
 Responsabilidad 19, 31, 34, 35, 38, 40 ss, 50, 51, 54, 60 ss, 80 ss 117, 145, 152, 161, 169, 212, 214, 216, 223, 226, 230 ss, 245, 248, 264 ss, 274, 300, 320 ss, 360, 404.
 Responsabilidad comunitaria 50
 Responsabilidad social 223, 227, 235, 238, 300, 311-313, 350, 351.
 Resultados económicos 213, 251, 277, 325.
 Retorno cooperativo 243, 277.
 Retribución 111, 114, 119, 126, 154, 169, 254, 257, 272, 273, 276-278, 320, 321.
 Revolución arizmendiana 54.
 Revolución social 44, 82.
 Revolución política 44.
 Reubicación 58, 124,142-148, 150, 161, 186, 201, 208, 212, 297.

Roneo 94, 102, 258.
Royalty (también regalía) 112.

S

Salario dual 111.
Salario mínimo 95.
San José (cooperativa de consumo) 105,117, 122,
127, 133, 194.
Secularización 151, 267, 295.
Servicio al cliente 170, 223.
Sidero-metalúrgico (industria) 94.
Sindicalismo 258.
Sistema capitalista 48, 72, 151-154, 336.
Sistema de retribución 277, 312.
Socialización 43, 46, 51, 65, 185, 234.
Socialismo 32, 34, 36, 37, 76, 82, 152.
Socialismo democrático 37.
Socialismo real 36, 77.
Sociedad de personas 182, 302, 336, 352.
Sociedad industrial 33, 64, 70, 306.
Sociedad posmaterialista 238.
Socioestructura 224, 268, 371.
Socio colaborador 132, 242, 243, 249, 350.
Socio inactivo 242, 243.
Socio temporal 170, 246, 247, 319.
Socio usuario 242, 243.
Socio consumidor 128.
Socio de trabajo 242.
Socio trabajador 68, 69, 92, 114, 169, 185, 236,
242-245, 275, 278, 317.
Solidaridad comunitaria 178, 197.
Solidaridad externa vid compromiso social.
Solidaridad global 57, 59, 360.
Solidaridad intercooperativa 187, 196, 197, 201,
278, 280.
Solidaridad interna 57.
Soraluce 122,133, 195.
Subrogación 255.

Subjetividad individual y colectiva 71.
Sufragio 62, 95.
Sujeto 19, 33, 44, 47, 60, 70, 71, 153, 183, 224,
241, 247, 275, 296, 303, 306, 307, 348.
Supervivencia empresarial 68.

T

Taylorismo 152, 153, 224.
Tecnoestructura 268, 269, 275, 371.
Trabajo cooperativo 47, 53-54, 182, 384.
Tradición cooperativa 82, 90, 238, 267.
Tradición industrial 93, 179, 180, 181, 315.
Tradición socio-cultural 180.
Tradicionalismo cooperativo 302.
Transformación multidimensional 69.
Transformación social 44, 71, 73, 92, 121, 281 ss.
Transparencia informativa 274 ss.
Toribio Echeverría 82.
Txurtxil 133, 135, 195, 206.
TU Lankide 36, 211.

U

UCEM 94 ss.
Ulgor 105, 109 ss, 153 ss, 182, 194 ss.
Ulma 24-25, 133-135, 145, 184, 200, 204 ss, 227, 245, 345.
Unidad de producción 89.
Unión Cerrajera vid UCEM.
Urola 228.
Utopía 41-42, 151, 295, 384.

V

Valores cooperativos 88, 231, 261, 279, 301, 311, 350, 377.
Valores posmaterialistas 237, 365.
Vida comunitaria 40, 43, 47, 60-61.

